



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

**AUDITORIA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS DE JOYERÍA
GUILLERMO VÁZQUEZ SA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS
Y RELOJES**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERAS EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUTORAS:

JHEIDY ALEXANDRA VÁSQUEZ LÓPEZ

ANABEL KATHERINE VILLAMAGUA MUÑOZ

DIRECTOR:

ING. GENARO PEÑA CORDERO

CUENCA - ECUADOR

2015

Dedicatoria

Dedico esta tesis a mi familia, de forma especial a Carmita mi madre, por su motivación constante y comprensión ya que gracias a sus consejos he llegado cumplir con una meta más en mi vida.

Jheidy Vásquez

A mi querida madre por ser la persona que me guió y me inculcó los principios y valores que hoy me ayudan a luchar en el ámbito profesional y personal.

Anabel Villamagua

Agradecimiento

Agradecemos en primer lugar a Dios por la vida y por la gran familia que tenemos, de la misma manera agradecemos a JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ por la apertura ofrecida para desarrollar nuestro trabajo de graduación y de forma especial nuestra gratitud con el Ing. Genaro Peña, por su guía y tutela que hicieron posible culminar el presente trabajo con éxito.

*Jheidy Vásquez L.
Anabel Villamagua M.*

Todo el contenido y opiniones expuestas en el presente trabajo son de responsabilidad de las autoras.

Jheidy Vásquez L.

Anabel Villamagua M.

Índice de Contenidos

| | |
|---|--------------------------------------|
| Dedicatoria..... | I |
| Agradecimiento..... | II |
| Firmas de Responsabilidad | II |
| Resumen | X |
| Abstract..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Introducción | 12 |
| CAPITULO I | 14 |
| ASPECTOS GENERALES SOBRE LA EMPRESA..... | 14 |
| 1.1 Historia..... | 14 |
| 1.2 Actividad Principal..... | 14 |
| 1.3 Misión Institucional | 15 |
| 1.4 Visión Institucional | 15 |
| 1.5 Objetivos generales y específicos de la entidad..... | 15 |
| 1.5.1 Objetivos Generales..... | 15 |
| 1.5.2 Objetivos Específicos | 15 |
| 1.6 Valores Institucionales | 16 |
| 1.7 Organigrama | 17 |
| 1.8 Situación Actual..... | 22 |
| 1.8.1 Entorno Macroeconómico | 22 |
| 1.8.2 Análisis de variables que afectan al negocio..... | 23 |
| 1.8.3 Evolución del Tipo de Cambio frente al Franco Suizo | 23 |
| 1.8.4 Contratos con Proveedores. | 23 |
| CAPITULO II | 24 |
| FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN | 24 |
| 2.1 Tipos de Auditorías | 24 |
| 2.2 Concepto de Auditoría de Gestión..... | 25 |
| 2.2.1 Importancia de la Auditoria de Gestión. | 26 |
| 2.2.2 Objetivo de los auditores internos. | 27 |
| 2.2.3 Objetivos de la auditoría de gestión. | 28 |
| 2.2.4 Alcance de la auditoría de gestión | 29 |

| | | |
|--|---|-----|
| 2.2.5 | Enfoque y orientación de la auditoría de gestión | 29 |
| 2.3 | Proceso Metodológico de la Auditoria de Gestión | 30 |
| 2.3.1 | Planificación Preliminar. | 30 |
| 2.3.2 | Planificación específica. | 31 |
| 2.4 | Fase de Ejecución..... | 34 |
| 2.4.1 | Indicadores de gestión | 35 |
| 2.4.2 | Hallazgos..... | 36 |
| 2.5 | Comunicación de Resultados. | 37 |
| 2.6 | Sistema de Control Interno..... | 38 |
| 2.6.1 | Componentes de la estructura del Control Interno..... | 38 |
| 2.7 | Pruebas de auditoria | 40 |
| 2.7.1 | Pruebas de cumplimiento..... | 40 |
| 2.7.2 | Pruebas Sustantivas | 40 |
| 2.8 | Informe de Auditoria..... | 41 |
| 2.8.1 | Tipos de Informe de Auditoria | 42 |
| CAPÍTULO III..... | | 44 |
| APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS DE JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A..... | | 44 |
| 3.1 | Orden de Trabajo | 44 |
| 3.2 | Planificación Estratégica | 47 |
| 3.2.1 | Proceso Metodológico del Examen al Sistema de Ventas: | 48 |
| 3.2.2 | Terminología del examen | 51 |
| 3.2.3 | Índices o referencias | 53 |
| 3.2.4 | Marcas de auditoría | 54 |
| 3.2.5 | Evaluación Global del Riesgo del Sistema de Ventas..... | 55 |
| 3.2.6 | Materiales | 56 |
| 3.2.7 | Cronograma..... | 57 |
| 3.3 | Planificación Preliminar | 58 |
| 3.4 | Resultados Planificación Preliminar..... | 63 |
| 3.5 | Elaboración de programas de planificación específica | 87 |
| 3.6 | Resultados de Planificación Específica | 88 |
| 3.7 | Programa de Ejecución..... | 100 |
| 3.8 | Informe de Auditoría..... | 104 |

| | |
|---|-----|
| 3.9 Plan de mitigación..... | 151 |
| CAPITULO IV | 155 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO DE TESIS | 155 |
| BIBLIOGRAFÍA | 157 |

Índice de Cuadros

| | |
|--|-----|
| Cuadro 1 Aspectos a considerar en la Planificación Especifica..... | 32 |
| Cuadro 2 Atributos de un hallazgo de auditoría | 36 |
| Cuadro 3 Equipo de Trabajo | 46 |
| Cuadro 4 Plan de Referencias | 53 |
| Cuadro 5 Plan de referencias..... | 54 |
| Cuadro 6 Talento Humano | 55 |
| Cuadro 7 Materiales utilizados..... | 56 |
| Cuadro 8 Cronograma de trabajo | 57 |
| Cuadro 9 Puntos de Venta Nacional..... | 64 |
| Cuadro 10 Cumplimiento del Presupuesto Ventas año 2014..... | 73 |
| Cuadro 11 Personal Sistema de Ventas | 75 |
| Cuadro 12.1 Personal Sistema de Ventas | 76 |
| Cuadro 13.2 Personal Sistema de Ventas | 77 |
| Cuadro 14 Puntos de Venta Nacional..... | 108 |
| Cuadro 15 Cumplimiento del Presupuesto Ventas año 2014..... | 117 |
| Cuadro 16 Personal Sistema de Ventas | 119 |
| Cuadro 17.1 Personal Sistema de Ventas | 120 |
| Cuadro 18.2 Personal Sistema de Ventas | 120 |
| Cuadro 19 Rotación personal Ventas 2013 y 2014..... | 143 |
| Cuadro 20 Áreas críticas inventarios Guillermo Vázquez Joyería | 149 |
| Cuadro A21 Puntos de Venta Nacional..... | 166 |
| Cuadro A22 Argumento para las objeciones | 176 |
| Cuadro A23 Referencias Gemas | 191 |
| Cuadro A24 Comparativo Ventas 2013 y 2014..... | 208 |
| Cuadro A25 Actividades Sustantivas | 227 |
| Cuadro A26 Actividades Adjetivas | 228 |
| Cuadro A27 Ponderación Componentes Control Interno | 247 |
| Cuadro A28 Tabla Valoración Riesgo Inherente y de Control | 247 |
| Cuadro A29 Tabla Valoración Riesgo Inherente y de Control | 247 |
| Cuadro A30 Ventas 2011, 2012, 2013 y 2014..... | 270 |
| Cuadro A31 Análisis Medidas dispersión | 272 |
| Cuadro A32 Desviación Estándar de Ventas..... | 273 |

| | |
|---|-----|
| Cuadro A33 Análisis de la Utilidad según Punto de Equilibrio..... | 275 |
| Cuadro A 34 Evaluación perfil sistema de ventas | 282 |
| Cuadro A35 Resultados capacitación vendedores | 287 |
| Cuadro A36 Rotación personal Ventas 2013 y 2014..... | 288 |
| Cuadro A37 Establecimiento de precios joyas | 289 |
| Cuadro A38 Establecimiento de precio de joyas | 290 |
| Cuadro A39 Ventas por categoría 2014 | 291 |

Índice de Figuras

| | |
|--|-----|
| Figura 1 Gerencia General | 17 |
| Figura 2 Comité Directivo | 17 |
| Figura 3 Financiero | 18 |
| Figura 4 Comercial | 18 |
| Figura 5 Comercial | 19 |
| Figura 6 Producción | 20 |
| Figura 7 Administración | 21 |
| Figura 8 Proceso General de Ventas | 169 |
| Figura 9 Organigrama nivel Directivo | 209 |
| Figura A10 Organigrama Gestión Gerencial | 210 |
| Figura A11 Organigrama Administración | 211 |
| Figura A12 Organigrama Gestión Gerencial | 212 |
| Figura A13 Organigrama Gestión Gerencial | 213 |
| Figura A14 Organigrama Gestión Gerencial..... | 214 |
| Figura A15 Organigrama | 215 |
| Figura A16 Organigrama Puntos de Venta..... | 216 |
| Figura A17 Organigrama Puntos de Venta..... | 218 |
| Figura A18 Flujograma proceso de ventas | 259 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|-----|
| Gráfico 1 Precio del oro frente al franco suizo | 23 |
| Gráfico 2 Capacitación vendedores | 144 |
| Gráfico 3 Capacitación vendedores | 145 |
| Gráfico 4 Capacitación vendedores | 145 |
| Gráfico A6 Formulario Actualización de datos | 261 |
| Gráfico A7 Ventas Operacionales 2011, 2012, 2013 y 2014..... | 270 |
| Gráfico A8 Regresión Ventas | 274 |
| Gráfico A9.1 Resultados cuestionario posicionamiento mercado | 278 |
| Gráfico A9.2 Resultados cuestionario posicionamiento mercado | 278 |
| Gráfico A9.3 Resultados cuestionario posicionamiento mercado | 279 |
| Gráfico A9.4 Resultados cuestionario posicionamiento mercado | 279 |
| Gráfico A9.5 Resultados cuestionario posicionamiento mercado | 280 |
| Gráfico A9.6 Resultados cuestionario posicionamiento mercado | 280 |
| Gráfico A9.7 Resultados cuestionario posicionamiento mercado | 281 |
| Gráfico A9.8 Resultados cuestionario posicionamiento mercado | 281 |
| Gráfico A10 Resultados Rotación personal Guillermo Vázquez S.A. | 288 |
| Gráfico A11 Ventas por producto año 2014..... | 292 |

Índice de Anexos

| | | |
|-------------------------------------|--|-----|
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 1</u> | <u>Conocimiento general de la empresa</u> | 158 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 2</u> | <u>Conocimiento general de la empresa</u> | 161 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 3</u> | <u>Conocimiento general de la empresa</u> | 164 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 4</u> | <u>Conocimiento de manuales, políticas y reglamentos</u> | 168 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 5</u> | <u>Presupuesto de ventas e índice de cumplimiento</u> | 206 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 5</u> | <u>Reporte de ventas año 2013-2014</u> | 208 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 6</u> | <u>Estructura orgánica de la empresa</u> | 209 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 6</u> | <u>Listado vendedores-cargo funciones</u> | 219 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 7</u> | <u>Procesos en el departamento de ventas</u> | 222 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 8</u> | <u>Personal del sistema de ventas</u> | 224 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 9</u> | <u>Estructura organizativa y funcionamiento</u> | 225 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 10</u> | <u>Actividades adjetivas y sustantivas</u> | 226 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 11</u> | <u>Áreas Con Riesgo</u> | 229 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 12</u> | <u>Estrategias de mercadeo del 2014</u> | 230 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 13</u> | <u>Catálogo de productos</u> | 232 |
| <u>Papeles de Trabajo: PP/PT 14</u> | <u>Informes contables</u> | 234 |
| <u>Papeles de Trabajo: PE/PT 1</u> | <u>Cuestionario del control interno</u> | 236 |
| <u>Papeles de Trabajo: PE/PT 2</u> | <u>Encuesta de liderazgo</u> | 248 |
| <u>Papeles de Trabajo: PE/PT 3</u> | <u>Organización del área de ventas</u> | 255 |
| <u>Papeles de Trabajo: PE/PT 4</u> | <u>Flujograma del sistema de ventas</u> | 258 |
| <u>Papeles de Trabajo: PE/PT 5</u> | <u>Comunicación políticas contables administrativas</u> | 262 |
| <u>Papeles de Trabajo: PE/PT 6</u> | <u>Encuesta sobre prácticas administrativas, promociones</u> | 264 |
| <u>Papeles de Trabajo: E/P 1</u> | <u>Indicadores de eficiencia, eficacia y rentabilidad</u> | 265 |
| <u>Papeles de Trabajo: E/P 2</u> | <u>Análisis histórico de ventas e indicadores estadísticos</u> | 270 |
| <u>Papeles de Trabajo: E/P 3</u> | <u>Análisis de utilidad según punto de equilibrio</u> | 275 |
| <u>Papeles de Trabajo: E/P 4</u> | <u>Cumplimiento de ventas análisis de costo beneficio</u> | 276 |
| <u>Papeles de Trabajo: E/P 5</u> | <u>Análisis del posicionamiento de mercado</u> | 277 |
| <u>Papeles de Trabajo: E/P 6</u> | <u>Evaluación del personal según perfil de cargo</u> | 282 |
| <u>Papeles de Trabajo: E/P 7</u> | <u>Verificación del personal capacitado</u> | 286 |
| <u>Papeles de Trabajo: E/P 8</u> | <u>Análisis de rotación del personal</u> | 288 |
| <u>Papeles de Trabajo: E/P 9</u> | <u>Análisis estudio operaciones en ventas</u> | 289 |

Resumen

El presente trabajo corresponde a la elaboración de una auditoría de gestión al sistema de ventas de Joyería Guillermo Vázquez S.A, empresa comercializadora de joyas y relojes, período del 1 de Enero al 31 de diciembre de 2014, este trabajo fue desarrollado con el propósito de agregar valor al sistema actual de la empresa. La tesis abarca información general de la empresa, marco teórico y finaliza con la aplicación del proceso metodológico, en donde se obtendrá un informe que contendrá los hallazgos encontrados, conclusiones y recomendaciones, que servirán como una herramienta útil para que la empresa implemente acciones correctivas que contribuyan al cumplimiento de metas y objetivos del sistema de ventas.

Palabras clave: Sistema de Ventas, proceso metodológico, auditoría de gestión, informe, hallazgos, herramienta, metas, objetivos.

ABSTRACT

This work deals with the development of a management auditing to the sales system of *Guillermo Vazquez S.A.*, jewelry and watches marketing company, during January 1 to December 31, 2014. The purpose of this work was to add value to the company's current system. This thesis includes an overview of the company, theoretical framework, and to end, the application of methodology to obtain a report about the findings, as well as present conclusions and recommendations that will serve as a useful tool for the company to implement corrective actions that will contribute to achieve its sales goals and objectives.

Keywords: Sales System, Methodological Process, Management Auditing, Report, Findings, Tools, Goals, Objectives.



Translated by
Lic. Lourdes Crespo

Introducción

La empresa “Joyería Guillermo Vázquez S.A” presenta como debilidad la falta de un departamento de auditoría interna que se encargue de evaluar la eficiencia y eficacia del sistema actual.

La empresa al no contar con un departamento de auditoría interna que mida el desempeño, da lugar a que no se puedan detectar falencias dentro del sistema de ventas o a su vez brindar recomendaciones para que el sistema sea óptimo.

Por tal motivo se plantea realizar una investigación para determinar si el sistema de ventas cumple con los objetivos planteados, para asegurarse que las decisiones tomadas estén argumentadas sobre bases sólidas que permitan dar continuidad a la empresa y satisfacción a accionistas y clientes.

La elaboración del trabajo está respaldada en la base teórica de Arens, Loebbecke, Whittington y Pany con sus libros “Auditoría un enfoque integral”, y Guía metodológica de la Contraloría General del Estado, ya que contiene conceptos básicos y métodos sobre la auditoría de gestión, que prueban la importancia de la auditoría interna como base para establecer la eficiencia y eficacia del sistema, mediante la aplicación de la planificación, ejecución y comunicación de resultados.

Los métodos empleados fueron la observación científica, el análisis, la síntesis; así mismo se utilizaron las técnicas de investigación como las entrevistas, encuestas, revisión de archivos y documentos pertinentes al sistema de ventas.

Considerando los métodos y técnicas de investigación anteriores, se obtuvo información y datos que permiten la elaboración del informe final que contienen los hallazgos y recomendaciones que serán de utilidad para la toma de decisiones por parte de la gerencia y personal administrativo en su afán por alcanzar los objetivos institucionales.

Finalmente, mediante la realización del presente trabajo se pudo comprobar que la auditoría interna es una herramienta útil para la toma de decisiones en la organización y administración del sistema, ya que favorece la protección de intereses de la empresa mediante un estudio global y objetivo de los problemas de la empresa.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES SOBRE LA EMPRESA.

Dentro de los aspectos¹ a considerar están la reseña histórica, su actividad principal, misión, visión, objetivos, valores, institucionales que se describen a continuación, información que fue obtenida de la página web de la empresa:

1.1 Historia

Guillermo Vázquez Astudillo, nuestro fundador, nace en Cuenca - Ecuador el 24 de Octubre de 1919. Se inicia como aprendiz de orfebre a los 14 años de edad, desarrollando sus habilidades de joyero. En 1943 abre su primera joyería, junto a sus hermanos Polivio y Marujita, La empresa, encabezada por Guillermo en el área de Producción y Procesos Administrativos, y por Marujita y Polivio en el área de Ventas, empezó a crecer notablemente, y se posicionó como la mejor joyería ecuatoriana. (Vazquez, 2014)

1.2 Actividad Principal

La joyería se especializa en la confección de joyas de oro con gemas preciosas y semipreciosas. Sus joyas gozan de un diseño y acabado de primera, con el 100% de garantía respecto al material utilizado en su producción, joyas que cumplen con los requisitos de calidad que impone el Ecuador y el mundo. Además comercializa relojes de marcas importantes tales como Tissot, Rado, Longines, Calvin Klein, Frederique Constant entre otros. (Vazquez, 2014)

¹ Guillermo Vázquez Joyería, Filosofía Empresarial, 15/07/2014.
<http://www.guillermovazquezjoyeria.com>

1.3 Misión Institucional

Somos una empresa que busca satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la producción y comercialización de joyas de la más alta calidad, buscamos superar las expectativas de nuestros clientes no solo en artículos de joyería sino también en el área relojera pues distribuimos relojes Suizos que están a la vanguardia tecnológica, ofrecemos un servicio de primera y contamos con personal capacitado. Como empresa nos preocupamos por el ambiente laboral y por el crecimiento del personal pues les damos la posibilidad de desarrollar sus habilidades profesionales y a sus accionistas les ofrecemos una rentabilidad creciente y sostenible. (Vazquez, 2014)

1.4 Visión Institucional

Ser una empresa líder, rentable, con prestigio y exclusividad a nivel nacional, mantener la satisfacción de nuestros clientes a través de la mejora continua de nuestros procesos de producción y de servicio, guiados por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de nuestra persona. (Vazquez, 2014)

1.5 Objetivos generales y específicos de la entidad

1.5.1 Objetivos Generales

1. Lograr una rentabilidad anual del 8%
2. Lograr constituirse en el primer proveedor de joyería a nivel nacional

1.5.2 Objetivos Específicos

1. Incrementar anualmente 10 nuevos clientes mayoristas en sectores en los que no hay cobertura; y, recuperar al menos 5 clientes antiguos
2. Lograr incrementar anualmente en 10 puntos el índice de satisfacción del cliente externo.

3. Lograr una producción mínima de 1500 kilos de oro trabajados
4. Lograr un volumen de ventas de joyas anual equivalente al 100% de la producción.
5. Incrementar anualmente el volumen de ventas de relojería en un 15%.
6. Reducir anualmente por lo menos el 10% de gastos operativos con relación a las ventas.
7. Reducir anualmente la cartera vencida en un 10%.
8. Lograr anualmente un nivel de satisfacción laboral de por lo menos el 80%.
9. Lograr la certificación de calidad internacional ISO 9001 – 2008

1.6 Valores Institucionales

- Gestión ética,
- Respeto,
- Integridad,
- Lealtad,
- Humildad,
- Compromiso con la región y el país,
- Calidad,
- Proactividad,
- Trabajo en equipo,
- Comunicación efectiva,
- Innovación,
- Mejoramiento continuo.

1.7 Organigrama

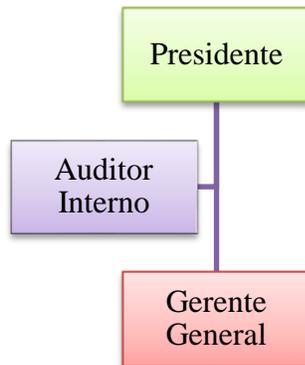


Figura 1.1 Gerencia General
Fuente: Archivo de la empresa

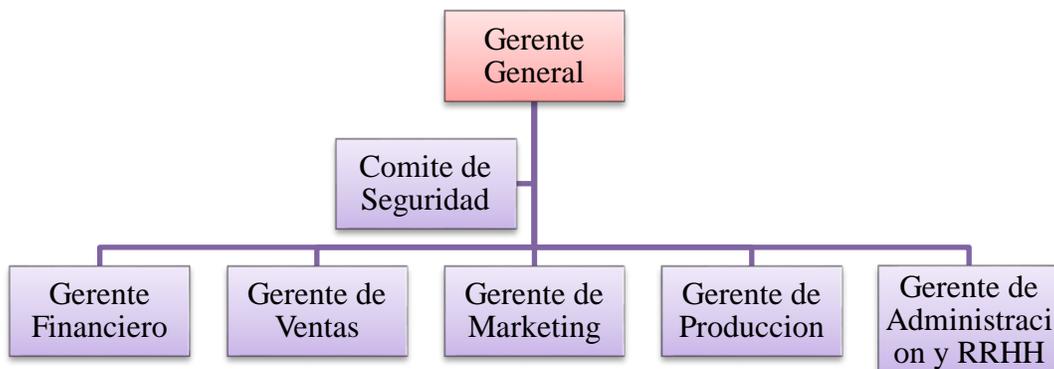


Figura 2 Comité Directivo
Fuente: Archivo de la empresa

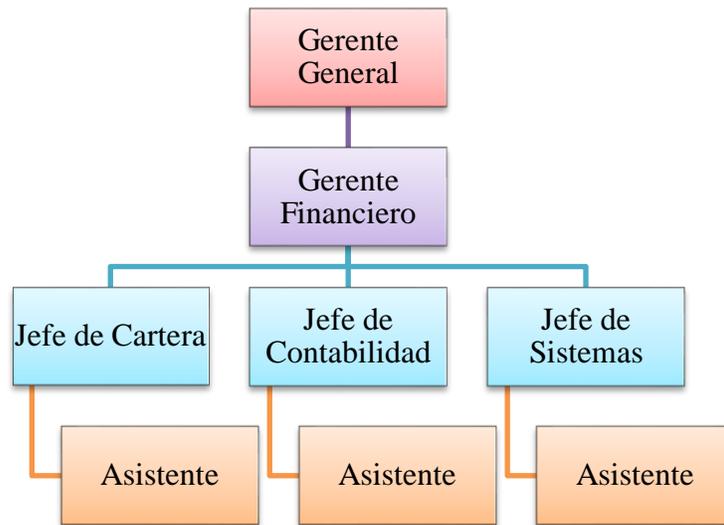


Figura 3 Financiero
Fuente: Archivo de la empresa

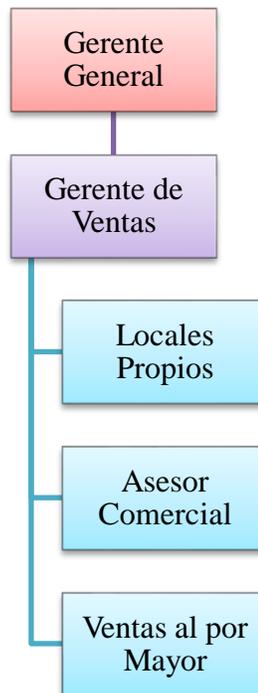


Figura 4 Comercial
Fuente: Archivo de la empresa

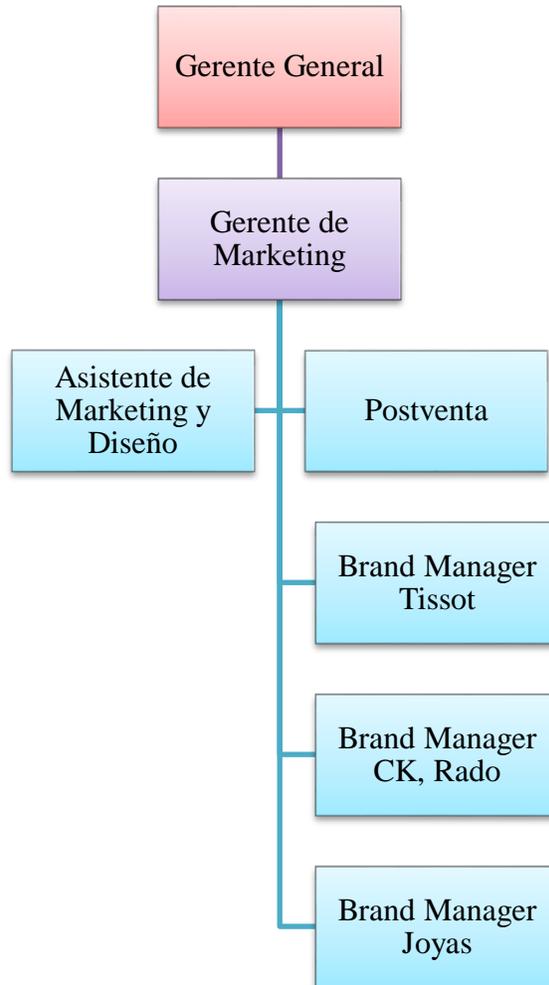


Figura 5 Comercial
Fuente: Archivo de la empresa

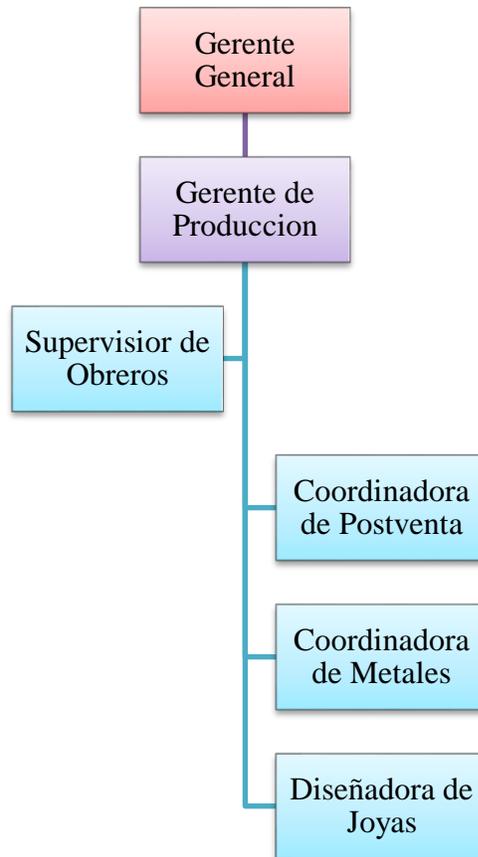


Figura 6 Producción
Fuente: Archivo de la empresa

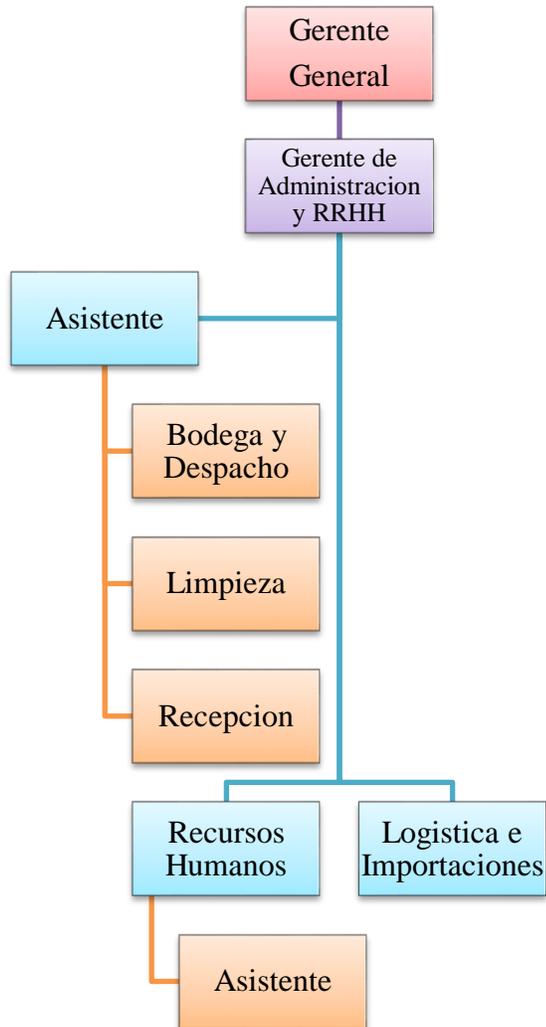


Figura 7 Administración
Fuente: Archivo de la empresa

1.8 Situación Actual

1.8.1 Entorno Macroeconómico

El crecimiento del PIB del Ecuador en el 2014 fue entre el 3.8% y el 4%. Para el 2015 se tiene una proyección del 4.1%; sin embargo, según varios analistas y entidades, este va a ser mucho menor por la disminución importante en el precio del petróleo.

La inflación tuvo un crecimiento anual del 3.67%, este último índice un punto por encima del año anterior.

La Balanza Comercial del País cerró con un déficit de USD 727MM. La Balanza Comercial Petrolera tuvo un superávit de USD 6.885 y la no petrolera un déficit de USD 9.221MM. Este déficit mantiene la presión al gobierno para limitar las importaciones. Para el 2015 con un precio del petróleo menor la situación es más compleja para las compras en el exterior.

En el ámbito laboral, la tasa de desempleo urbano en diciembre del 2014 se ubicó en el 5%, similar a la de los dos años anteriores. El salario básico mensual se incrementó de USD 318 a USD 340.

1.8.2 Análisis de variables que afectan al negocio

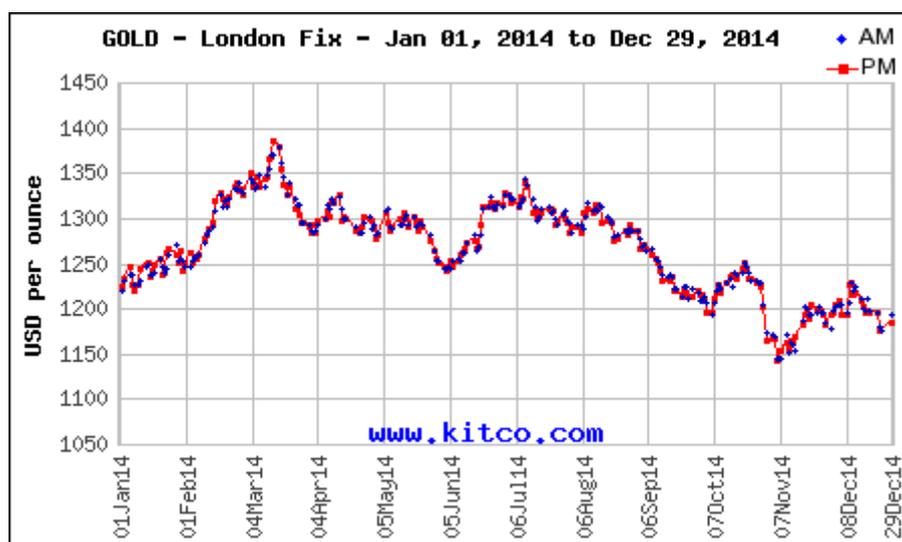


Gráfico 1 Precio del oro frente al franco suizo

Fuente: Kitco.com

En Enero del 2014 el precio de onza troy fue de USD 1.225, a Diciembre cerró en USD 1.206. Durante el año tuvo un promedio de USD 1.202 y, como se puede ver en el gráfico, su comportamiento fue poco estable ya que existieron picos de hasta USD 1.380 y caídas de precio hasta USD 1.150. El costeo de la empresa para las joyas realizadas con este material fue superior al promedio.

1.8.3 Evolución del Tipo de Cambio frente al Franco Suizo

El 1ro de enero del 2014 el tipo de cambio Franco (CHF) frente al Dólar (USD) fue de 1.12 y este se incrementó hasta alcanzar los 1.15 CHF/USD en marzo. Desde ese mes empezó a bajar de manera consistente, a agosto ya estaba a 1.10 CHF/USD y al 31 de diciembre de ese año terminó en 1.005. Esta devaluación de la divisa Suiza Vs. El Dólar Norteamericanos implicó una reducción en el precio de nuestras importaciones.

1.8.4 Contratos con Proveedores.

Los contratos de distribución de marcas, con excepción de Frederique Constant, se entienden renovados para el año 2014, pues no recibimos notificaciones en sentido contrario hasta el mes de diciembre.

CAPITULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

2.1 Tipos de Auditorías

Para Arens y Loebbecke, (1996) los tipos de auditoría² se consideran en tres categorías, Auditorías de Estados Financieros, Operacionales y de Cumplimiento:

Auditorías de Estados Financieros: Se lleva a cabo una auditoría de estados financieros para determinar si el conjunto de los estados financieros se presentan de acuerdo con los criterios especificados. Por lo general estos criterios son los principios de contabilidad generalmente aceptados aunque también es común realizar auditorías de estados financieros que hayan sido preparados utilizando la base de efectivo y alguna otra base de contabilidad apropiada para la compañía. (Balance), el estado de resultados y el estado de flujo de efectivo, incluyendo las notas correspondientes. (Arens y Loebbecke, 1996, p. 4)

Es decir es un examen a los Estados Financieros de una empresa, los criterios establecidos serian los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y la evidencia disponible son documentos y archivos, confirmación con terceros.

Auditorías Operacionales: Es una revisión de cualquier parte del proceso y métodos de operación de una compañía con el propósito de evaluar su eficiencia y eficacia. Al término de una auditoría operacional, es común que la administración espera algunas recomendaciones para mejorar sus operaciones. En las auditorías operacionales, los análisis no se limitan a la contabilidad. (Arens y Loebbecke, 1996, p. 5)

En este caso podríamos ejemplificar una auditoria al proceso de facturación de Joyería Vázquez para evaluar si es eficaz y eficiente, los criterios establecidos son número de ventas, reportes de arqueo, forma de pago, tiempo de demora en cada transacción, los criterios establecidos son la TIC, Manual de procedimiento de facturación de la empresa y la evidencia disponible serian los arqueos de caja, reporte de errores del sistema.

² Arens, A. y Loebbecke J. (1996). *Auditoria un enfoque integral*. Naucalpan de Juárez, México: Editorial Prentice Hall.

Arens y Loebbecke (1996) mencionan también que se pueden incluir la evaluación de la estructura de una compañía, las operaciones de cómputo, los métodos de producción, la comercialización y cualquier otra área en la que esté capacitado el auditor, así mismo mencionan que evaluar objetivamente la eficiencia y efectividad de las operaciones tienen mayor dificultad que una auditoría a los Estados Financieros.

Auditorías de cumplimiento: Es determinar si el auditado está cumpliendo con algunos procedimientos, reglas o reglamentos específicos que fije alguna autoridad superior. En una auditoría de cumplimiento para empresa privada podría incluirse el determinar si el personal de contabilidad está siguiendo los procedimientos que ha prescrito el contralor de la compañía, el análisis de los niveles de salarios para cumplir con las leyes del salario mínimo o examinar los convenios contractuales con banqueros y otros prestamistas para asegurarse que la compañía está cumpliendo con los requisitos legales. (Arens y Loebbecke, 1996, p. 5)

2.2 Concepto de Auditoría de Gestión

Para definir auditoría de gestión³ hemos citado la definición de la guía metodológica para auditores de gestión propuesta por la Contraloría General del Estado:

La auditoría de gestión, es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio- económico derivado de sus actividades. (Contraloría General del Estado, 2011, p. 6)

³CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión. Ecuador

Según los parámetros definidos anteriormente la auditoría de gestión es una auditoría de cumplimiento que sirve como una herramienta útil para evaluar la eficiencia y eficacia de las operaciones y actividades que se desempeñan dentro de una organización, por ello es importante entender a qué nos referimos con eficiencia y eficacia.

2.2.1 Importancia de la Auditoría de Gestión.

La importancia de la auditoría ha incrementado con la importancia de la auditoría en los últimos años desde que las grandes empresas consideraron que no era suficiente una auditoría anual de los estados financieros hechos por los CPA. Se dio la necesidad de una participación oportuna de empleados, además de los contadores para asegurar registros financieros precisos y oportunos, y para evitar el fraude., por ello es importante definir porque las empresas, el gobierno y organismos no lucrativos utilizan mucho los servicios de auditoría de gestión⁴.

La auditoría de gestión a las entidades y organismos del sector público, determina el grado de efectividad en el logro de las metas y objetivos programados, los recursos utilizados para alcanzar dichos resultados y el nivel de eficiencia; estos elementos constituyen la base para realizar una auditoría de gestión con un enfoque integral. (Contraloría General del Estado, 2011:8)

Es decir, es importante por el grado de eficiencia y eficacia que alcancemos en exanimación de un área determinada.

⁴ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión. Ecuador

2.2.2 Objetivo de los auditores internos.

Wittington y Pany (2000) mencionan a los auditores internos como parte fundamental para de una auditoría interna, de allí que afirman lo siguiente en cuanto a los objetivos de los auditores internos⁵:

El objetivo de los auditores internos es ayudar a los miembros de una organización en el cumplimiento efectivo de responsabilidades al proporcionar análisis, evaluaciones, recomendaciones y asesoría. Al realizar estas funciones, puede considerarse a los auditores internos como parte del control interno de la organización. Ellos representan un control de alto nivel que funciona midiendo y evaluando la efectividad de otros controles. Las normas de auditoría establecen que la función de auditoría interna es parte del “componente de seguimiento” del control interno de una organización. Los auditores internos están preocupados no solamente por los controles financieros de la organización. Su trabajo cubre todo el control interno de la organización. Ellos evalúan y prueban la efectividad de los controles diseñados para ayudar a la organización a satisfacer todos sus objetivos. (Wittington y Pany, 2000: 592)

⁵ Whittington Ray y Pany Kurt. (2000). *Auditoria un enfoque integral*. Santa Fe de Bogotá, Colombia: Editorial McGraw-Hill.

2.2.3 Objetivos de la auditoría de gestión.

Los objetivos⁶ establecidos por la Contraloría General del Estado (2011) son:

- Establecer el grado de cumplimiento de las facultades, objetivos y metas institucionales.
- Determinar la eficiencia, eficacia, economía, impacto y legalidad en el manejo de los recursos.
- Determinar si se están ejecutando exclusivamente, los sistemas, proyectos, programas y/o actividades que constan en la planificación institucional.
- Proporcionar una base para mejorar la asignación de recursos y la administración de éstos.
- Evaluar el cumplimiento de las disposiciones legales, normativas y reglamentarias aplicables.
- Determinar el grado en que el organismo y sus servidores controlan y evalúan la calidad
- Medir el grado de confiabilidad y calidad de la información financiera y operativa.

⁶ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión. Ecuador, 2011.

2.2.4 Alcance de la auditoría de gestión

Comprende el examen o análisis de la totalidad o parte de una operación de la gestión de una empresa en un período establecido. Es importante indicar que también abarca el grado de implantación de las recomendaciones realizadas al auditado, la Contraloría General del Estado (2011) afirma que:

La auditoría de gestión puede examinar todas las operaciones o actividades de una entidad o parte de ellas, en un período determinado; por esta condición y por la variedad de hallazgos que puedan detectarse, dependiendo del enfoque, se requiere de un equipo de trabajo multidisciplinario que analice el proceso administrativo, las actividades de apoyo y las actividades operacionales, bajo los criterios de eficiencia, efectividad y economía.⁷

2.2.5 Enfoque y orientación de la auditoría de gestión

Hace referencia a que dicho enfoque y orientación determinan que la auditoría deberá dirigir su ámbito de aplicación a los objetivos establecidos, de forma especial a los que estén directamente relacionados con las actividades propias de la empresa auditada.

Si al finalizar la etapa de la planificación encontramos ciertas áreas críticas que deben ser investigadas a profundidad, entonces se modificara el enfoque de la auditoría.

⁷ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoría de Gestión. Ecuador, 2011.

2.3 Proceso Metodológico de la Auditoría de Gestión

El proceso metodológico se compone de tres etapas importantes:

- **Planificación:** Es la primera etapa de la auditoría de gestión en la que se definen los límites y permite evaluar el control interno de la empresa, se divide en dos subetapas que son la Planificación preliminar y la Planificación Específica.
- **Ejecución:** Es la etapa más importante dentro del proceso ya que en ella se evalúa la eficiencia, eficacia y economía del sistema a auditar.
- **Comunicación de Resultados:** Es la etapa final de la auditoría que tiene como objetivo comunicar los resultados obtenidos en la auditoría que se encuentran plasmados en el informe.

2.3.1 Planificación Preliminar.

Es el conocimiento preliminar o previo de la empresa auditada, que tiene como propósito obtener o actualizar la información general sobre la empresa y sus principales actividades a fin de familiarizarse con el entorno y poder ejecutar la auditoría.

Esta primera etapa inicia con la emisión de la orden de trabajo, dentro de esta se revisará el archivo permanente, se llevarán a cabo entrevistas, visitas previas a la entidad y la designación del equipo de trabajo multidisciplinario.

Los aspectos⁸ generales a identificar son los siguientes según la Contraloría General del Estado (2011) son:

- La naturaleza jurídica, objetivos institucionales, finalidad y objeto social.
- El plan estratégico de la organización como a misión, visión, metas y objetivos de largo, mediano y corto plazo de la empresa.
- Las relaciones de dependencia, ambientales, jerárquicas, operativas, económicas, comerciales, sociales, societarias, gubernamentales e interinstitucionales (factores externos).
- El organigrama funcional

Por lo tanto el informe de conocimiento preliminar deberá contener los aspectos que ya identificamos como el nombre de la institución, su actividad el plan estratégico y el organigrama funcional entre otros.

2.3.2 Planificación específica.

Parte de la primera etapa en donde se recopila información y se verifican distintas situaciones las mismas que servirán como punto de partida para el conocimiento de las principales características de la entidad y para poder proceder con la etapa de la ejecución.

El trabajo de recopilación y análisis de información es valioso ya que si se trata de una primera auditoria se obtendrá información considerable que debe ser organizada para poder elaborar los programas, además es necesario considerar las entrevistas con los directivos para poder conocer en detalle la información recopilada y cuando sea el caso actualizarla.

⁸ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Guía Metodológica para Auditoria de Gestión. Ecuador, 2011.

La guía metodológica de auditoría de gestión propone realizar la información a través de los siguientes aspectos:

Cuadro 1 Aspectos a considerar en la Planificación Especifica

| ASPECTO | DETALLE |
|-----------------------|---|
| Plan Institucional | <ul style="list-style-type: none"> • Plan de desarrollo • Planificación estratégica/ plurianual • Plan operativo anual • Plan de inversiones y de compras Programas y proyectos Presupuesto aprobado • Informes de evaluación anual • Otros documentos relativos al planeamiento institucional |
| Organización | <ul style="list-style-type: none"> • Base legal de creación y reformas • Reglamentación interna • Estructura orgánica • Asignación de responsabilidades • Delegación de autoridad • Manual de procesos Manual de funciones • Detalle de recursos humanos por sistemas, proyectos, programas, unidades, procesos y/o actividades • Código de ética |
| Operaciones | <ul style="list-style-type: none"> • Universo de operaciones • Áreas claves donde haya mayor actividad sustantiva • Manuales de procedimientos |
| Información gerencial | <ul style="list-style-type: none"> • Información financiera • Informes sobre seguimiento de la gestión • Informes de auditoría y de seguimiento de recomendaciones (auditoría interna o externa). |
| Información adicional | <ul style="list-style-type: none"> • Grado de aceptación por parte de los usuarios (a través de denuncias, encuestas, prensa, otros) • Procedimientos adoptados para medir e informar el desempeño. |

Fuente: Contraloría General del Estado, 2011: 13,14

Elaborado por: Jheidy Vásquez.

Se profundizará en el análisis de la información general ya recopilada, para obtener la información correspondiente objetivos de la entidad y sus unidades, indicadores de gestión, relación entre el personal, procesamiento de información.

Una vez recopilada la información anterior es primordial evaluar el sistema de control interno ya que permitirá conocer como están funcionando los controles existentes, para luego poder determinar la naturaleza y el alcance del examen y para finalmente clasificar los riesgos, para ello la guía metodológica de auditoría de gestión propone realizar una evaluación que al sistema administrativo y de apoyo.

Ya realizada la evaluación de control interno en sus distintas categorías es necesario determinar las áreas críticas, es decir, aquellas que presenten deficiencias de control o que los controles existentes sean débiles. De ser necesario se debe modificar el alcance la auditoría dependiendo las áreas críticas encontradas.

Se debe elaborar un programa flexible que sea modificable para cuando se necesite profundizar en hallazgos encontrados y entregar sugerencias o recomendaciones oportunas a la empresa, los resultados esperados dentro de la planificación específica son:

1. Para la Empresa:
 - Informe de control interno

2. Para el equipo auditor:
 - Matriz de calificación de riesgos
 - Pruebas de auditoría
 - El programa detallado de la ejecución.

2.4 Fase de Ejecución

Es la etapa más importante del trabajo de auditoría ya que se lleva a cabo el trabajo de auditoría mediante el desarrollo de programas y obtención de evidencias basados en criterios y en los procedimientos establecidos en el programa, lo que permitirá determinar los hallazgos para sustentar las conclusiones y recomendaciones a través del informe

Los objetivos de la ejecución⁹ son los siguientes:

- Aplicar pruebas, procedimientos.
- Probar la efectividad del control interno incluyendo recomendaciones.
- Obtener los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, y
- Concluir las labores, conferencia final

En esta etapa se debe considerar los siguientes aspectos¹⁰:

- Evaluación del grado de adhesión de la política empresarial y de la normatividad aplicable.
- Determinar si los objetivos y metas alcanzados son razonables en términos de cantidad, calidad, etc.
- Comprobar que los costos sean razonables
- Evaluación del rendimiento logrado en la administración de los recursos utilizados.
- Examen y prueba de las transacciones financieras relacionadas con las áreas críticas
- Aplicación de procedimientos compuestos
- Precisión, confiabilidad y utilidad de los informes elaborados por la entidad o por terceros.

⁹ Peña, Genaro. 2013. Ejecución. Material de Clase. Universidad del Azuay.

¹⁰ Peña, Genaro. 2013. Ejecución. Material de Clase. Universidad del Azuay

2.4.1 Indicadores de gestión

Los indicadores¹¹ son variables que miden en forma cuantitativa y cualitativa el grado de cumplimiento de una actividad o proceso, en un sentido más amplio Benjamín (2001) la define como:

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación. Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito a la efectividad de un sistema, programa y organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes. (Benjamín, 2001, p.94)

Características

- Estarán ligados a la misión, visión, los objetivos estratégicos y las metas trazadas.
- Ser útil y relevante para la toma de decisiones.
- Fácil de interpretar.
- El número de indicadores será el necesario para evaluar la gestión, uso de los recursos y grado de satisfacción de los usuarios, evitando los que nos son aplicables.
- Se integrarán con los procesos, áreas funcionales y sistemas de evaluación organizacional.

Es importante mencionar que existen dos clases de indicadores, estos son los cuantitativos que miden el rendimiento de una actividad en forma numérica y los cualitativos que se determinan a partir de los principios de una buena administración.

¹¹Benjamín Enrique (2001) *Auditoría Administrativa*. México D.F: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores.

2.4.2 Hallazgos

“Son el resultado de la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría en la etapa de ejecución, se caracterizan por ser significativos y relevantes, se sustentan en hechos y evidencias obtenidas en el examen, deben ser objetivos y contienen: condición, criterio, causa y efecto”.¹²(Peña, 2013)

El hallazgo posee cuatro atributos:

- **Condición:** Es la situación encontrada en la auditoría, es decir, aspectos que no se logran satisfactoriamente o que se alcanzan parcialmente.
- **Criterio:** Es todo aquello que debe ser, por ejemplo tenemos disposiciones de la empresa, leyes, reglamentos, objetivos, políticas entre otros.
- **Causa:** Es todo aquello que generó la situación encontrada, entre algunas de las causas más frecuentes están el desconocimiento del entorno, falta de capacitación, ausencia de comunicación, desconocimiento de normas, negligencia y deshonestidad.
- **Efecto:** Es el impacto que tiene el auditado por no cumplir con el criterio como por ejemplo sanciones legales, uso ineficiente de recursos, incumplimiento de objetivos estratégicos.

Cuadro 2 Atributos de un hallazgo de auditoría

| Término | Interpretación | Ejemplo |
|-----------|---------------------------|-----------------------------|
| Condición | Lo que es | Empresa sin código de ética |
| Criterio | Lo que debería o debe ser | Normas de Control Interno |
| Causa | ¿Qué representa esto? | Falta de Planificación |
| Efecto | ¿Por qué sucedió? | Relaciones deshonestas |

Fuente: Peña Cordero (2013)

Elaborado por: Jheidy Vásquez.

¹² Peña Cordero, 2013. Ejecución-Hallazgo. Notas de Clase. Universidad del Azuay

2.5 Comunicación de Resultados.

La comunicación se ejecuta durante todo el proceso de auditoría, esta se realiza verbalmente y por escrito, está dirigida a la administración del ente auditado como al auditor jefe de equipo, la comunicación de resultados formal se realizara a través del informe, el mismo que deberá presentarse en forma objetiva clara y concisa.

Como mencionamos anteriormente la comunicación se desarrolla en toda la auditoría de gestión:

- Al comunicar la auditoria: Esto es al inicio del examen cuando se informa a los funcionarios la fecha en la empieza la auditoria.
- Al entrevistar a los funcionarios: Cuando dentro del programa de planificación específica o ejecución está establecido una entrevista.
- A informar sobre la evaluación de la estructura del Control Interno, mediante el informe de Control interno establecido en la planificación específica.
- Al informar verbalmente sobre las conclusiones relativas a los componentes examinados.

2.6 Sistema de Control Interno

Dentro de un marco metodológico se entenderá al Sistema de Control Interno como un proceso o un medio para llegar a un fin, efectuado por personas, en el que no se trata únicamente de manuales, políticas y normas, sino de personas que lo ejecutan en cada nivel de la organización aportando un grado de seguridad razonable sobre el cumplimiento de los objetivos de una organización.¹³ Peña, (2013)

2.6.1 Componentes de la estructura del Control Interno

Arenes y Loebbecke (1996) mencionan cinco componentes de control interno¹⁴, tales como el ambiente de control, evaluación de riesgos, datos de la información de contabilidad y el sistema de comunicación, actividades de control y Monitoreo que se describen a continuación:

2.6.1.1 Ambiente de Control.

El ambiente de control consiste en acciones, políticas y procedimientos que reflejan las actitudes de la administración, directivos y propietarios sobre el control e importancia de una entidad, los siguientes son los subcomponentes más importantes a considerar: integridad y valores éticos, compromiso con la competencia, filosofía de la administración y estilo operacional, estructura organizativa, consejo directivo o comité de auditoría y asignación de autoridad y responsabilidad, y políticas y prácticas de los recursos humanos. (Arenes y Loebbecke, 1996, p.306-307).

¹³ Peña Cordero, 2013. 12. Control Coso 2. Notas de Clase. Universidad del Azuay

¹⁴ Arens, A., y Loebbecke, J (1996). *Auditoria Un Enfoque Integral*. DF, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

2.6.1.2 Evaluación del Riesgos por parte de la Administración.

La administración debe identificar y analizar cuidadosamente los riesgos relevantes que afectan los cumplimientos de los objetivos de la organización, y luego tratar de manejar esos riesgos. (Arenes y Loebbecke, 1996, p.308).

2.6.1.3 Sistemas de Información y Comunicación.

El propósito del sistema de información contable de una entidad es identificar, reunir, clasificar, analizar, registrar e informar sobre las operaciones de la entidad y tener responsabilidad sobre los activos relacionados Para ayudar a la gerencia a cumplir los objetivos de la organización se necesita información en todos sus niveles. (Arenes y Loebbecke, 1996, p.308).

2.6.1.4 Actividades de Control.

Son políticas y procedimientos que la dirección ha establecido y desarrollado para cumplir los objetivos y propósito de la administración se recomienda utilizar las siguientes actividades para su análisis: Autorización y separación de responsabilidades, Controles físicos sobre activos, registros y procesos de comunicación, Salvaguardia de activos, Verificaciones de desempeño Fianzas y Seguros. (Arenes y Loebbecke, 1996, p. 309)

2.6.1.5 Monitoreo

El monitoreo, el ultimo componente del control interno, es un proceso en el cual se evalúa de forma continua o periódica de una estructura del control interno por parte de la administración a fin de determinar el funcionamiento adecuado y que se modifique de acuerdo con cambios en las condiciones. (Arenes y Loebbecke, 1996, p.314).

En conclusión el control interno es clave para evaluar las actividades de una empresa, y en este caso la gestión que se ejecuta dentro de un sistema o actividad, siempre tomando en cuenta estos cinco componentes.

2.7 Pruebas de auditoria

Según De Lara, (2007) la evidencia de auditoría¹⁵ se obtiene mediante pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas que se describen a continuación:

2.7.1 Pruebas de cumplimiento

Las pruebas de cumplimiento, tienen como objeto obtener evidencia de que los procedimientos de control interno están siendo aplicados en la forma establecida. Buscan por tanto asegurarse de la existencia, efectividad, y continuidad del sistema de control interno, es decir, pretenden evidenciar que: El control existe, El control está funcionando con eficiencia, El control ha estado funcionando durante todo el periodo. (De Lara, 2007 p. 63)

Es decir el propósito de las pruebas de cumplimiento es reunir la evidencia suficiente para analizar si el control interno funciona efectivamente y cumple con los objetivos planteados, un ejemplo sería una inspección de documentos.

2.7.2 Pruebas Sustantivas

“Las pruebas sustantivas tienen como objetivo fundamentar la evidencia de la integridad, exactitud y validez de la información financiera y de un procedimiento real.” (De Lara, 2007 p. 63)

Se puede realizar los siguientes procedimientos que respaldan evidencias para las pruebas de cumplimiento en una auditoría:

- Desempeño de funciones
- Competencia Profesional
- Delegación de funciones y responsabilidades
- Capacitaciones impartidas

¹⁵ De Lara, María Isabel (2007). *Manual Básico de Verificación y Revisión Contable*, Madrid: Editorial DIKISON S.L.

2.7.3 Procedimientos de auditoría

Para De Lara la aplicación de las pruebas de auditoría ya sean de cumplimiento o sustantivas se efectúan a través de los siguientes procedimientos¹⁶:

1. **Inspección:** Consiste en la revisión y exanimación de los recursos humanos y materiales que sirven como evidencia.
2. **Observación:** Es la acción de examinar los procedimientos realizados.
3. **Preguntas:** Se obtiene información apropiada de las personas de dentro y fuera de la entidad que tienen los conocimientos.
4. **Confirmaciones:** Es la corroboración, normalmente por escrito de una información.
5. **Cálculos:** Es la comprobación mediante la exactitud aritmética
6. **Técnicas de examen analítico:** Consisten en la comparación de los importes registrados, con las expectativas desarrolladas por el auditor.

2.8 Informe de Auditoría

El informe de auditoría refleja la opinión sobre el cumplimiento de las normas, conclusiones sobre los hallazgos detectados, y recomendaciones para mitigar dichos hallazgos, el mismo que se dirige a la autoridad competente con las respectivas firmas de responsabilidad, de una forma más completa Benjamín (2001) define al informe:¹⁷

¹⁶ De Lara, María Isabel (2007). *Manual Básico de Verificación y Revisión Contable*, Madrid: Editorial DIKISON S.L.

¹⁷ Benjamín Enrique (2001) *Auditoría Administrativa*. México D.F: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores.

El informe es el documento que señala los hallazgos del auditor, así como las conclusiones y recomendaciones generadas en relación con los objetivos propuestos para el examen de que se trate. Al término de cada intervención, el titular de la instancia de control debe presentarlo a la autoridad competente, por escrito y con su firma. En la presentación de informes de auditoría se tiene que considerar la forma, el contenido y la distribución de los mismos. (Benjamín, 2001, p.623).

2.8.1 Tipos de Informe de Auditoria

Según (Arenes y Loebbecke, 1996) los tipos de informes¹⁸ de auditoría pueden ser:

1. **Normal sin salvedades** en el caso que exista una opinión limpia por ejemplo cuando los estados financieros cumplen con los principios de contabilidad generalmente aceptados y cuando la auditoria se llevó de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas, sin restricciones que impidan a los auditores obtener evidencias necesarias para respaldar su opinión.

2. **Diferentes de aquellos sin salvedades en el caso de:**
 - **Opinión Adversa:** Se presenta tal opinión cuando el auditor cree que los estados financieros son erróneos y engañosos en forma tan notoria que no se presentan con justicia de posición financiera o cuando el auditor tiene conocimiento, después de una investigación adecuada existe la ausencia de conformidad.

 - **Negación de Opinión:** Se presenta la situación cuando el auditor no está satisfecho acerca de que los estados financieros los haya presentado razonablemente, la negación de la opinión se distingue de la opinión adversa cuando existe falta de conocimiento por parte del auditor.

¹⁸ Arenes, A., y Loebbecke, J (1996). *Auditoria Un Enfoque Integral*. DF, México: Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A

- Opinión con Salvedades: Se da cuando existe una limitación en el alcance de la auditoria que puede ser al no seguir los principios de contabilidad o auditoria generalmente aceptados o cuando el auditor no ha podido acumular toda la evidencia que requieren las normas de auditoría generalmente aceptados.

CAPÍTULO III

APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS DE JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

3.1 Orden de Trabajo

ORDEN DE TRABAJO

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A.

Orden de trabajo N. - AI-001

Fecha: 01 - Enero- 2015

De: Ing. Genaro Peña Auditor Supervisor

Para: Jheidy Vásquez Jefe del Equipo.

Asunto: Examen al Sistema de Ventas

Origen o motivos del examen: Por solicitud del Gerente General Ing. Fabián Vega González y para realizar la tesis de grado según oficio No 001 con fecha 15 de diciembre de 2014.

Objetivo general: Comprobar que el sistema de ventas cumpla con los estándares establecidos por la empresa, brindando satisfacción a los clientes.

Alcance: Se evaluará los planes y programas de ventas, políticas, estrategias, promociones, estructura organizativa y funciones, procedimientos, talento humano, publicidad, precios, clientes, competencia, pronósticos, coordinación y medidas de control.

Objetivos particulares:

- Comprobar que se hayan alcanzado los objetivos y metas establecidos en los planes y programas de ventas.
- Comprobar que las políticas y estrategias de ventas guían y encaminan a alcanzar los estándares establecidos.

- Evaluar las promociones establecidas por la empresa en términos de procesos y rendimientos.
- Verificar si la organización de la empresa y sus funciones responde a los objetivos de venta y sus necesidades.
- Comprobar que los procedimientos establecidos en el área de ventas facilita su secuencia y consecuencia.
- Comprobar la existencia de un manual de funciones y procedimientos.
- Comprobar que el personal de ventas cumpla con las actividades definidas para su cargo.
- Verificar que los vendedores reciban capacitación periódica.
- Comprobar que las estrategias publicitarias implementadas estén generando los resultados deseados.
- Comprobar la participación del departamento de ventas en el establecimiento de precios.
- Verificar el nivel de satisfacción, servicios, facilidades que ofrecen a los clientes.
- Comprobar que se hayan definido las características de la competencia y las condiciones de ventas que ofrecen.
- Verificar el uso de estadísticas y pronósticos de ventas.
- Comprobar que exista coordinación oportuna con los departamentos de cartera, sistemas, marketing.

Equipo de trabajo:

Cuadro 3 Equipo de Trabajo

| NOMBRE | CARGO | MESES |
|-------------------|--------------------|--------------|
| Ing. Genaro Peña | Auditor Supervisor | 150 días |
| Jheidy Vásquez | Auditor Operativo | 150 días |
| Anabel Villamagua | Auditor Operativo | 150 días |

Elaborado por: Las autoras

La supervisión será efectuada por el Ing. Genaro Peña

Fecha de terminación: 31-Mayo-2015

Costo aproximado: \$ 6.500,00

.....

Ing. Genaro Peña

Auditor Supervisor

3.2 Planificación Estratégica

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A.

Plan Estratégico

Examen al sistema de Ventas

Origen o motivos del examen: Por solicitud del Gerente General Ing. Fabián Vega González y para realizar la tesis de grado según oficio No 001 con fecha 15 de diciembre de 2014.

Objetivo general: Comprobar que el sistema de ventas cumpla con los estándares establecidos por la empresa, brindando satisfacción a los clientes.

Alcance: Se evaluará los planes y programas de ventas, políticas, estrategias, promociones, estructura organizativa y funciones, procedimientos, talento humano, publicidad, precios, clientes, competencia, pronósticos, coordinación y medidas de control.

Objetivos particulares:

- Comprobar que se hayan alcanzado los objetivos y metas establecidos en los planes y programas de ventas.
- Comprobar que las políticas y estrategias de ventas guían y encaminan a alcanzar los estándares establecidos.
- Evaluar las promociones establecidas por la empresa en términos de procesos y rendimientos.
- Verificar si la organización de la empresa y sus funciones responde a los objetivos de venta y sus necesidades.
- Comprobar que los procedimientos establecidos en el área de ventas facilita su secuencia y consecuencia.
- Comprobar que el personal del área de ventas esté cualificado para la función
- Comprobar que las estrategias publicitarias implementadas estén generando los resultados deseados.

- Comprobar la participación del departamento de ventas en el establecimiento de precios.
- Verificar el nivel de satisfacción, servicios, facilidades que ofrecen a los clientes.
- Comprobar que se hayan definido las características de la competencia y las condiciones de ventas que ofrecen.
- Verificar el uso de estadísticas y pronósticos de ventas.
- Comprobar que exista coordinación oportuna con los departamentos de cartera, sistemas, marketing.

3.2.1 Proceso Metodológico del Examen al Sistema de Ventas:

En el examen al sistema de ventas utilizaremos el siguiente sistema metodológico:

1. Planificación: Esta fase está orientada a obtener conocimiento general del sistema de ventas para obtener información necesaria y evaluar el control interno dividido en 2 sub-fases:

1.1 Planificación Preliminar

Objetivos

- Obtener información y conocimiento del sistema de ventas.
- Familiarizar al equipo de auditoría con las actividades sustantivas al sistema de ventas.
- Proporcionar el equipo de auditoría información pertinente como: estatutos, reglamentos, manuales, organigramas y planes estratégicos.

Resultados

- Reporte de la planificación preliminar que describa el conocimiento acumulado del sistema de ventas, que será exclusivo del equipo de auditoría, y será aprobado por el supervisor del examen.
- La conformación del archivo de papeles de trabajo que manejará el flujo de información del sistema en archivo permanente o corriente según sea el caso.

- El programa detallado de la planificación específica.

1.2 Planificación específica:

Objetivos

- Evaluar el control interno del sistema de ventas
- Evaluar y calificar el riesgo de auditoría
- Identificar áreas críticas para ser examinadas.
- Establecer el enfoque de auditoría

1.3 Resultados

1.3.1 Para la empresa:

El informe de evaluación del control interno al sistema de ventas, el mismo que será asesorado por el auditor y una vez implementado mejorara su eficacia.

1.3.2 Para el equipo:

- Informe de planificación estratégico
- La matriz de calificación de riesgo: evaluará el riesgo inherente y de control, y se lo calificará en los niveles altos, medio, bajo y mínimo.
- El Plan de muestreo que definirá las pruebas sustantivas o de cumplimiento se requerirá aplicar en el examen.
- El programa detallado de la ejecución
- Papeles de trabajo

2. Ejecución

En esta fase estará orientado a la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría que permitan evaluar la eficiencia, eficacia y economía del área de ventas y se identificaran y desarrollarán los hallazgos

Objetivos:

- Aplicar pruebas y procedimientos de auditoría conforme con el enfoque que permita evaluar e incrementar la eficiencia, eficacia y economía del sistema de ventas.
- Identificar y desarrollar los hallazgos del examen.

Resultados:

- Hallazgos

3. Conclusión:

Esta fase está dirigida a comunicar los resultados y la terminación del examen al sistema de ventas.

3.1 Objetivos:

- Comunicar los resultados obtenidos del examen
- Culminar el examen.
- Entregar el informe de auditoría aplicado al sistema de ventas.

3.2 Resultados:

El Informe de auditoría que para su entrega final se debe seguir el siguiente proceso:

- Redacción del borrador de trabajo.
- Conferencia final mediante la cual se darán a conocer y se discutirán los resultados del examen.
- Redacción del informe final.

- Entrega del informe.

3.2.2 Terminología del examen

Atención al Cliente: Forma que atiende un vendedor a un posible cliente

Base de datos de clientes: Listado de personas que realizaron compras en los locales de Joyería Guillermo Vázquez S.A

Caja Chica: Fondo destinado a gastos del local comercial para generar ventas.

Cartera: Cuentas pendientes por cobrar al cliente

Cierre de caja: Es un reporte en el que refleja los movimientos al final del día el mismo que debe ser igual al saldo que tiene en sistema de caja.

Comisiones: Es un porcentaje establecido como incentivo a los vendedores que obtendrán mayores ingresos mientras generen ventas según presupuesto establecido anualmente.

Cliente: Persona o empresa receptora de un bien o servicio a cambio de dinero o un bien del mismo valor.

Crédito directo: Aplica política de crédito vigente

Tarjeta de crédito: pago mediante tarjeta de una institución financiera, esto puede ser diferida o corriente

Exhibición: Es la forma en la que muestra los productos al público.

Factura: Comprobante autorizado por el SRI en el que respalda los ítems adquirido por el cliente.

Garantía: Son entregadas a los clientes junto con el producto como respaldo de funcionalidad, calidad y responsabilidad que el producto está protegido contra daños no provocados por el cliente.

Inventario: Es un listado de diferentes productos separado por categorías.

Jefe de local: Vendedores responsables del local

Joyas: Objeto de uso personal elaborado por metales y piedras preciosas

Margen de Utilidad: Es el porcentaje de ganancia establecido a partir del costo.

Orden de Reparación: Es utilizada en el caso de el cliente requiera mantenimiento o cambio de piezas del producto.

Punto de equilibrio: Es el punto en el que no existe ni pérdidas ni ganancias.

Precio: Valor del costo más un margen de utilidad

Pago en Cheque: Dinero electrónico girado a la empresa que entrega un bien o servicio

Pago en Efectivo: Bien representado en billetes o monedas

Producto: Categoría de Joyas y Relojes que Joyería Guillermo Vázquez tiene en stock para la venta

Relojes: Accesorio que tiene como función principal indicar la hora, producto de lujo

Reserva: Separar un determinado producto que será adquirido mediante el pago en su totalidad.

Servicio Postventa: Mantenimiento que se le da a un producto vendido

Tipo de pieza: abreviatura utilizada para identificar la categoría un producto

Turno: Horarios establecidos para atención al cliente

Transferencia: Es una transacción que genera movimiento, es utilizada por los vendedores cuando se desea transferir un producto a un local, dicha transferencia requiere las firmas de entrega y recepción

Venta efectuada: Entrega conforme de un producto al cliente a cambio de dinero

Viáticos: Es una determinada cantidad económica entregada para gastar en alimentación, transporte y hospedaje en viajes autorizados para generar ventas.

3.2.3 Índices o referencias

Cuadro 4 Plan de Referencias

| |
|--|
| P: planificación |
| PP: diagnóstico preliminar |
| PP/P: diagnóstico preliminar/ programas |
| PPp: Planes y Programas de cuentas |
| PPL: Base legal |
| PPo: Organización |
| Ppth: Talento Humano |
| PPpc: Precios |
| PPc: Competencia |
| PPCL: Clientes |
| PPpb: Publicidad |
| PE: Planificación específica |
| PE/P: Planificación específica/programas |
| PEAI: Planificación de Ambiente Especifico interno |
| PEO: establecimiento de objetivos |
| PEE: Identificación de eventos |
| PER: Evaluación de Riesgos |
| PEP: Proceso de Control |
| PEI: Información y Comunicación |
| PEM: Monitoreo |
| E: ejecución |
| E/P: ejecución/programas |
| EP: evaluación de planificación |
| EO: evaluación de organización |
| ED: Evaluación de la dirección |
| C: conclusión |
| CB: borrador del informe |
| CC: conferencia sobre el borrador |
| CR: redacción final del informe |
| CI. Informe |
| E: Varios |
| CD: Definitiva |

Fuente: PEÑA, Genaro. 2013. Ejecución. Material de Clase. Universidad del Azuay

Elaborado por: Jheidy Vásquez

3.2.4 Marcas de auditoría

Cuadro 5 Plan de referencias

| | |
|---|-----------------------|
| Δ | Realizado |
| ∞ | Aprobado |
| ® | Revisado |
| Υ | Verificado |
| ≠ | No corresponde |
| × | Cruzado |
| ¥ | Verificado y cruzado |
| & | Documento recibido |
| Ω | Autorizado |
| Φ | Autorización |
| ⊖ | Evaluado |
| ▲ | Comprobado |
| ♣ | Revisado y comprobado |
| # | Pendiente de entrega |
| ◇ | No encontrado |
| ▼ | Sin registro |
| □ | Documento inexistente |
| ¢ | Evaluado y cruzado |
| ¿ | Sin identificación |
| » | Identificado |
| € | Analizado |
| ⊙ | Sin analizar |

Fuente: Elaborado por Jheidy Vásquez

3.2.5 Evaluación Global del Riesgo del Sistema de Ventas

Dentro del examen se podrán énfasis en las siguientes áreas:

- 4 Deficiencia en capacitaciones al personal de ventas.
- 5 Desconocimiento de políticas y procedimiento de ventas por parte de los vendedores.
- 6 La selección del personal no es efectuada según el perfil requerido para el cargo.
- 7 El sistema informático para ventas no confiable.
- 8 Las estrategias publicitarias son aplicadas sin indicadores de eficiencia y eficacia y sin estudios de mercado.
- 9 No existe independencia en la toma de decisiones por parte de los locales comerciales, están sujetas a la autorización de gerencia general, de ventas, financiero.
- 10 No existe un departamento de gestión de talento humano objetivo, sus funciones y actividades están divididas.

Recursos

Humano:

Cuadro 6 Talento Humano

| NOMBRE | CARGO | TIEMPO |
|-------------------|--------------------|---------------|
| Ing. Genaro Peña | Auditor Supervisor | 60 días |
| Jheidy Vásquez | Auditor Operativo | 45 días |
| Anabel Villamagua | Auditor Operativo | 45 días |

La supervisión será efectuada por el Ing. Genaro Peña.

3.2.6 Materiales

Cuadro 7 Materiales utilizados

| Cantidad | Descripción |
|-----------------|-----------------------|
| 3 | Resmas de papel bond. |
| 3 | grapadoras |
| 3 | perforadoras |
| 9 | bolígrafos |
| 3 | borradores |
| 20 | carpetas |
| 20 | Sobre manila |
| 3 | flash memory |

Fuente: Elaborado por Jheidy Vásquez

3.2.7 Cronograma

Cuadro 8 Cronograma de trabajo

| ETAPA | DIAS | DESARROLLO | COMUNICACIÓN DE RESULTADOS | TOTAL |
|--------------------------|-------------|-------------------|-----------------------------------|--------------|
| PLANIFICACIÓN | 30 | 25 | 5 | 30 |
| *Preliminar | 10 | | | |
| Auditor - Jefe de Equipo | 5 | | | |
| Auxiliar 1 J.V | 3 | | | |
| Auxiliar 2 A.V | 2 | | | |
| | | | | |
| *Específica | 20 | 10 | 10 | 20 |
| Auditor – Jefe de Equipo | 10 | | | |
| Auxiliar 1 J.V | 5 | | | |
| Auxiliar 2 A.V | 5 | | | |
| | | | | |
| EJECUCIÓN | 90 | 75 | 15 | 90 |
| Jefe de Auditoria | 30 | | | |
| Auxiliar 1 | 30 | | | |
| Auxiliar 2 | 30 | | | |
| | | | | |
| CONCLUSIÓN | 10 | 5 | 5 | 10 |
| Auditor - Jefe de Equipo | 5 | | | |
| Auxiliar 1 | 3 | | | |
| Auxiliar 2 | 2 | | | |
| | | | | |
| TOTAL | 150 | 115 | 35 | 150 |

Fuente: Elaborado por las autoras.

3.3 Planificación Preliminar

PP/pl

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ SA

Programa de Planificación Preliminar

| Ref: Programa | | | | | | |
|---------------|---|----------------|-----------|-------|-------------|-------|
| No. | Objetivos y Procedimientos | Referencia P/T | Realizado | | Supervisado | |
| | | | Nombre | Fecha | Nombre | Fecha |
| | Objetivos: | | | | | |
| | • Obtener información y actualizar conocimiento de la empresa JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A. | | | | | |
| | Familiarizar al equipo de trabajo de la unidad de auditoría con las actividades del sistema de ventas | | | | | |
| | • Proporcionar el equipo de auditoría información pertinente como: estatutos, reglamentos, manuales, organigramas y planes estratégicos. | | | | | |
| | Procedimientos: | | | | | |
| 1 | Prepare un plan de visitas y reuniones con los siguientes funcionarios: | | | | | |
| | Con el Gerente de la empresa para: | | | | | |
| | * Darle a conocer sobre las iniciación del examen * Indicarle los objetivos y resultados esperados * Fijar fechas para las diferentes etapas de la comunicación de resultados | OT# 001 | AV | | | |
| | * Solicitarle los informes o resultados relacionados con el área bajo examen | N/A | | | | |

| | | | | | | |
|-------------------------------|---|--------|----|--|--|--|
| | * Indagarle sobre el cumplimiento de recomendaciones de auditorías anteriores. | | | | | |
| | * Requerir la información complementaria relacionada con el tema estudiado * Solicitarle apoyo en el examen y el envío de comunicaciones a las personas vinculadas con el examen. | PP/PT1 | AV | | | |
| Con el Jefe de ventas: | | | | | | |
| 2 | * Comuníqueles sobre el inicio de la auditoría y de sus objetivos generales y particulares * Mediante indagaciones solicítele documentación relacionada con la planificación, organización, ejecución, medidas de control, sistema de información gerencial relacionada, coordinación con otras áreas. | PP/PT2 | AV | | | |
| | * Establezca que tipo de recursos e insumos que maneja y los mecanismos de control y de evaluación de los mismos. | PP/PT3 | JV | | | |
| | Requiera los últimos informes presentados sobre Auditoría realizadas al sistema de ventas | N/A | | | | |
| 3 | Solicite al Gerente: | | | | | |
| | a) El plan Operativo anual del área de Ventas de los años 2013 y 2014 para establecer: Objetivos y metas estratégicos, políticas y estrategias, Indicadores establecidos para su evaluación. | N/A | | | | |
| | b) El FODA con sus matrices con lo que se definirán las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades | N/A | | | | |
| | Solicite al Jefe de Ventas | | | | | |

| | | | | | | |
|---|--|--------|----|--|--|--|
| 4 | <p>a. Reglamento o Manual de ventas que permita conocer:</p> <p>Los objetivos del reglamento o manual - Los procedimientos que se siguen - Las responsabilidades en su manejo - Los resultados que se espera y la forma de presentarlos.</p> | PP/PT4 | JV | | | |
| | <p>b. Los <u>informes</u> de auditorías externa que tengan relación con el sistema de ventas y haga un detalle de las principales recomendaciones e indague posteriormente con los responsables, sobre su aplicación o los motivos por los que no se aplicaron.</p> | N/A | | | | |
| | <p>c. Los presupuestos aprobados con detalle de:</p> <p>*Clase de presupuesto *Monto de las asignaciones *Responsable de la ejecución.</p> | PP/PT5 | AV | | | |
| | <p>d) Reporte de ventas de los años 2013-2014 para realizar comparaciones y analizar las variaciones</p> | | AV | | | |
| | Solicite al Jefe de RRHH: | | | | | |
| 5 | <p>a)El Manual Orgánico Funcional que le permita establecer:</p> <p>* La estructura y los niveles de la organización *Las principales funciones y responsabilidades *Las jerarquías y división de trabajo *La estructura humana *Los principales responsables *La relaciones de funcionalidad con otras áreas.</p> | PP/PT6 | JV | | | |

| | | | | | | |
|---|--|---------|----|--|--|--|
| | <p>b) Un listado de los vendedores para conocer: *El número de trabajadores destinados a ventas *Distribución del personal de ventas *El perfil profesional</p> | PP/PT6 | | | | |
| | <p>c) EL informe de la última evaluación del desempeño efectuada</p> | N/A | | | | |
| 5 | <p>Visitar los locales para:</p> | | | | | |
| | <p>Mediante entrevistas informales indague sobre el proceso que utiliza, el apoyo que recibe de otras unidades operativas y las probables actividades o áreas que podrían generar riesgo (preparar un resumen con esta información).</p> | PP/PT7 | AV | | | |
| | <p>Haga un listado de los principales responsables del sistema de ventas estableciendo sus características profesionales o personales.</p> | PP/PT8 | JV | | | |
| | <p>Haga un relevamiento de la estructura organizativa real (en funcionamiento) y de las principales funciones, para establecer comparaciones con la organización formal.</p> | PP/PT9 | AV | | | |
| | <p>Considerando la base legal y el producto de la observación haga un listado de las principales actividades adjetivas y sustantivas</p> | PP/PT10 | AV | | | |
| | <p>Verifique el funcionamiento de las actividades que efectúa y la importancia que tiene con los objetivos de la empresa</p> | | | | | |
| | <p>Profundice el estudio de las áreas consideradas como de riesgo y que fueran establecidas en la planificación estratégica o las de riesgo potencial.</p> | PP/PT11 | JV | | | |

| Solicite al Gerente Marketing: | | | | | | |
|--|--|----------------|----|--------------|-----------|--|
| 6 | * Las estrategias de mercadeo utilizadas en el 2014 | PP/PT12 | JV | | | |
| Solicitar al Dto. de sistemas: | | | | | | |
| 7 | a) Listado de productos que comercializa la empresa para conocer el tipo y el precio. | PP/PT13 | JV | | | |
| Solicitar al dto. de contabilidad | | | | | | |
| 8 | Prepare un listado de los principales informes que presenta y recibe el área examinada y establezca: *Características técnicas básicas * Periodicidad Usuarios *Fecha de presentación | PP/PT14 | AV | | | |
| | Indague sobre la utilidad que representan los informes presentados y recibidos. | | | | | |
| | Realizado: | Jheidy Vásquez | | Fecha | 20-ene-15 | |
| | Supervisado: | Genaro Peña | | | | |

3.4 Resultados Planificación Preliminar

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ SA REPORTE DE PLANIFICACION PRELIMINAR

Cuenca, 30 de enero del 2015

Según Orden de trabajo No. 001, realizada el 01 de Enero del 2015, se está efectuando el examen al sistema de ventas, y según el programa de planificación preliminar hemos obtenido la siguiente información:

Los documentos obtenidos de la empresa fueron los siguientes:

- Plan estratégico
- El presupuesto de ventas del año 2014 para analizar el cumplimiento
- Políticas y estrategias de ventas
- Manual de ventas
- Detalle del personal de ventas que labora en la compañía que contenga:
- El número de trabajadores destinados a ventas
- Distribución del personal de ventas
- Funciones que desempeñan de manera individual
- Las estrategias de mercadeo utilizadas en el 2014
- Listado de productos que comercializa la empresa para conocer el tipo y el precio.
- Reporte de ventas de los años 2013-2014 para realizar comparaciones y analizar las variaciones

Descripción de la empresa:

Guillermo Vázquez Astudillo, fundador de la joyería Guillermo Vázquez, nace en Cuenca - Ecuador el 24 de Octubre de 1919. Se inicia como aprendiz de orfebre a los 14 años de edad, desarrollando sus habilidades de joyero. En 1943 abre su primera joyería, junto a sus hermanos Polivio y Marujita, La empresa, encabezada por

Guillermo en el área de Producción y Procesos Administrativos, y por Marujita y Polivio en el área de Ventas, empezó a crecer notablemente, y se posicionó como la mejor joyería ecuatoriana.

La joyería se especializa en la confección de joyas de oro con gemas preciosas y semipreciosas. Sus joyas gozan de un diseño y acabado de primera, con el 100% de garantía respecto al material utilizado en su producción, joyas que cumplen con los requisitos de calidad que impone el Ecuador y el mundo.

La empresa incursiona en la rama relojera y hoy en día es comercializadora importante de joyas y relojes de calidad, que impresionan por sus diseños y elegancia. Joyería Guillermo Vázquez es distribuidor de las marcas de relojes Suizos, entre las marcas que se distribuyen se destacan Ulysse Nardin, Longines, Rado, Edox, Tissot y Calvin Klein, actualmente la empresa posee doce locales a nivel Nacional, los cuales se encuentra ubicados de la siguiente forma:

Cuadro 9 Puntos de Venta Nacional

| Ciudad | Local | Nombre comercial |
|---------------|-----------------------------|---------------------------|
| Guayaquil | CC San Marino | Guillermo Vázquez Joyería |
| Machala | CC Paseo Shopping | Guillermo Vázquez Joyería |
| Santo Domingo | CC Paseo Shopping | Guillermo Vázquez Joyería |
| Portoviejo | CC Paseo Shopping | Guillermo Vázquez Joyería |
| Quito | CC Quicentro Shopping | Guillermo Vázquez Joyería |
| | CC Quicentro Shopping-Sur | Guillermo Vázquez Joyería |
| | CC Inmodiamante | Guillermo Vázquez Joyería |
| | CC El Jardín | Swisstime |
| Loja | Hotelera Valdivieso | Guillermo Vázquez Joyería |
| Cuenca | CC Mall del Rio | Guillermo Vázquez Joyería |
| | CC Mall del Rio | Funtime |
| | Torre de Negocios El Dorado | Guillermo Vázquez Joyería |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez.

Elaborado por: Jheidy Vásquez.

Es importante mencionar que los puntos de venta que funcionan bajo los nombres de Swisstime y Funtime comercializan sólo relojes a diferencia de los que operan bajo el nombre de Guillermo Vázquez Joyería ya que ofrecen tanto joyas como relojes.

El centro comercial San Marino es un local nuevo, que se apertura a mediados del mes de diciembre: al principio el departamento de ventas empezó a funcionar con un único local, en el centro de la ciudad de Cuenca, ahora la Matriz, en la actualidad la empresa está inmersa a nivel nacional

Misión:

La misión está encaminada a satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la producción y comercialización de joyas de la más alta calidad, busca superar las expectativas de sus clientes no solo en artículos de joyería sino también en el área relojera pues distribuyen relojes Suizos que están a la vanguardia tecnológica.

Visión:

Su visión es ser una empresa líder, rentable, con prestigio y exclusividad a nivel nacional, mantener la satisfacción de sus clientes a través de la mejora continua de los procesos de producción y de servicio, guiados por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación del personal.

Según papel de trabajo 2 y 3 se aplicó una entrevista al Gerente de Ventas en la que se obtuvo la siguiente información:

1. Objetivo Principal :

El objetivo principal es lograr una rentabilidad mínima del 8% para brindar utilidad a los accionistas y así poder constituirse en el primer proveedor de joyería a nivel nacional.

2. Proceso General de Ventas:

Dentro del proceso relacionado con el cliente se siguen los siguientes pasos:

- Bienvenida al cliente
- Pregunta necesidad del cliente
- Ofrece opciones al cliente
- Escoge el producto
- Factura
- Agradecimiento por la visita

3. Principales Funciones Ventas:

- Atiende y asesora a los clientes que llegan al mostrador o que se comunican vía mail o por teléfono.
- Procesa la venta de las joyas y/o relojes
- Controla el inventario de productos que son parte del stock del local.
- Realiza arqueos de caja y depósitos.

4. Tipos de ventas que se ejecutan

Los tipos de ventas que se manejan dentro de la empresa son las siguientes:

Al por menor: Son desempeñadas en los puntos de venta anteriormente mencionados en donde el producto se entrega en forma directa al cliente, que de las ventas totales ocupa un 90%.

Al por mayor: Se realiza en menor proporción a clientes mayoristas quienes a su vez ofertan nuestro producto a través de sus propias empresas, de las ventas totales ocupa un 7%.

Asesor: Se realiza en mínima proporción ya que cuentan con un asesor en la ciudad de Cuenca que se encarga de hacer visitas y ofrecer el producto.

5. Departamento de Marketing y estrategias publicitarias

Las estrategias de mercadeo tienen como punto fuerte la publicidad a través de las redes sociales como facebook, twitter, instagram, radio, diarios, flyers, eventos, y premiaciones.

Dentro del período no se han efectuado ninguna investigación de mercado. Sin embargo, es importante recalcar que los productos que más se comercializan son dentro de la categoría de joyas producidas por la empresa, aquí tenemos las alianzas y solitarios; en segundo plano dentro de la categoría relojes la marca que más aceptación tiene es Tissot.

Dicho departamento tiene las siguientes funciones:

Organización de la distribución: Esto refiere a la entrega de relojes para mantener con el stock requerido a los locales, también se entregan estuches y garantías, necesarias para que una vez realizado el cierre de ventas, tengan los materiales necesarios para la entrega de la mercadería adquirida.

Organización de la comunicación: En el campo de comunicación se realiza una variedad de actividades tales como:

- La selección de los medios de comunicación efectivos para realizar publicaciones, la selección tiene como base el target de mercado de cada una de las marcas de relojes que maneja la empresa.
- Construcción de relaciones comerciales en los niveles medios y medios altos con empresas de renombre.
- Se realizan materiales publicitarios que sirven de apoyo al punto de venta, flyers, habladores, viniles, roll up, invitaciones, etc.
- Gestión de redes sociales.

- Se realizan reportes mensuales referentes a resultados de ventas y a las actividades realizadas.
- Se definen estrategias y se elaboran planes para ser ejecutados durante el periodo, entre estos están la realización de eventos, las vestidas de tienda, los incentivos de ventas, etc.
- Se fijan objetivos promocionales.

6. Metas para el año 2015

- Para el año 2015 la empresa tiene planteado acoplarse al mercado en cuanto a descuentos especiales como el día de la madre y navidad.
- Mantener el margen de ganancia del 2014

7. Revisión y Control de las ventas

Las ventas se pueden revisar diariamente en el portal Joyería Guillermo Vázquez, a través de un usuario y contraseña. El control lo ejecutan tanto Gerentes de Marca como el Gerente de Ventas y Gerente General, cuando encuentra muy por debajo del presupuesto en cierto local, llaman al Jefe de Local para averiguar cuál es la causa.

8. ¿Se elaboran políticas para el área de ventas?

Si

9. ¿Quiénes son los encargados de elaborarlas?

Las políticas se elaboran en forma conjunta con el jefe de ventas, gerencia, administración.

10. ¿Se comunican las políticas una vez elaboradas?

Las políticas creadas se comunican a través del correo electrónico de la empresa.

11. ¿Cómo se aseguran de que las políticas han sido entendidas?

Estas no son transmitidas por una vía eficiente ya que los vendedores muestran desconocimiento y muchos de ellos afirman que no reciben el correo en el que se comunica una nueva política. Por lo que el sistema se limita en elaborar pero no en comunicar ni en asegurarse que el mensaje sea transmitido entendido y puesto en práctica.

12. ¿Cuál es el grado de adhesión del área de ventas con otros departamentos?

En Guillermo Vázquez Joyería el grado de adhesión que se tiene con el departamento de ventas con marketing es un 90%, ya que las estrategias utilizadas ayudan a incrementar las ventas y por ende la utilidad para los socios.

13. ¿Qué tipo de insumos y recursos maneja la empresa?

Guillermo Vázquez maneja recursos humanos, tecnológicos y financieros, además cuentan con recursos intangibles como la reputación debido a que poseen un alto prestigio en la rama de la joyería.

En cuanto se refiere a recursos financieros la empresa controla sus movimientos a través de los Estados Financieros y análisis de gerencia quien es el responsable de controlar aquellos gastos que disminuyen el margen de ganancia.

La empresa comercializa los relojes a través de proveedores suizos como Tissot, Calvin Klein, Longines, Ulysse Nardin; elabora las joyas para lo cual depende de proveedores locales que suministren a la empresa de oro, esmeraldas, rubíes; los diamantes se importan de suiza.

14. ¿Existe mecanismos de control para los insumos y recursos utilizados?

Todos los productos e insumos están sometidos a un control de calidad por parte de los Gerentes de Marca en caso de relojes y en el caso de las joyas pasan por la aprobación de el Gerente de Joyas, control de Calidad del Jefe de Producción y Albexxus empresa que controla la pureza del oro.

Además la empresa cuenta con un sistema de inventarios que les permite controlar todos los insumos y productos que ingresen a las bodegas correspondientes y semestralmente se someten a control de inventarios.

15. ¿Cómo se evalúan los mecanismos de control?

Los mecanismos de control no se someten a evaluaciones.

16. ¿Se elaboran políticas para el área de ventas?

Las políticas se elaboran en forma conjunta con el jefe de ventas, gerencia, administración. Sin embargo estas no son transmitidas por una vía eficiente ya que los vendedores muestran desconocimiento y muchos de ellos afirman que no reciben el correo en el que se comunica una nueva política. Por lo que el sistema se limita en elaborar pero no en comunicar ni en asegurarse que el mensaje sea transmitido entendido y puesto en práctica.

A través de petición al Gerente de Ventas se obtuvo un manual de ventas efectiva de Guillermo Vázquez, el mismo que está reflejado en el Papel de trabajo No 4.

El manual de ventas efectivas se divide en 4 partes, la primera contiene las fases para realizar una venta al detalle, la segunda nos muestra el procedimiento operativo de ventas al detalle, la tercera un manual de funciones y la cuarta lineamientos generales de presentación, imagen y atención a clientes.

Dicho manual fue elaborado en noviembre del 2011 hasta la fecha no está actualizado y el personal involucrado no tiene conocimiento de su existencia, el procedimiento operativo de ventas al detalle contiene lo siguiente:

- La muestra de piezas a clientes,
- La forma de proceder con los certificados de garantías,
- Los distintos tipos de cobro es decir: contado, crédito directo, cheque o con tarjetas del sistema financiero cada una de éstas acompañada del procedimiento a seguir,
- El registro de las mercaderías en el sistema,
- Cómo proceder con la reserva de joyas,
- El tiempo de validez de la garantía y qué daños cubre,
- La exhibición de vitrinas,
- Recolección de información para obtener una base de datos de clientes,
- Envío de mercaderías dentro y fuera de la ciudad,
- Manejo de caja chica,

Dentro del manual además se encuentran las principales funciones del personal que trabaja en el área de ventas. Para el Jefe de ventas y Representante de ventas se tienen funciones mensuales, trimestrales y diarias, para el mensajero se tiene un detalle de las actividades a ejecutar, como parte final del manual de ventas efectiva dispone de lineamientos acerca de la presentación, servicio al cliente en el que hace énfasis de la imagen hacia los clientes.

Además de esta manual cuenta con un instructivo “Administración de Recursos Humanos por competencias” que contiene los objetivos y funciones del representante de ventas:

Objetivos:

- Mantener la imagen y condiciones necesarias en los puntos de venta para atraer clientes y apoyar así la venta de los productos que la empresa comercializa.
- Brindar a todos los clientes de puntos de venta, sin importar su apariencia y edad, una atención amable y profesional y dar seguimiento de sus requerimientos en forma oportuna y acorde a sus necesidades.

- Llevar a cabo las actividades y procedimientos necesarios para mantener el orden y una operación eficiente en los puntos de venta.

Funciones:

Las principales actividades de los empleados de ventas están plasmadas en el manual de ventas efectiva y son:

- Atiende y asesora a los clientes que llegan al mostrador o que se comunican vía mail o por teléfono.
- Procesa la venta de las joyas y/o relojes
- Controla el inventario de productos que son parte del stock del local.
- Realiza arqueos de caja y depósitos.

Las políticas se elaboran en forma conjunta con el jefe de ventas, gerencia, administración. Sin embargo estas no son transmitidas por una vía eficiente ya que los vendedores muestran desconocimiento y muchos de ellos afirman que no reciben el correo en el que se comunica una nueva política. Por lo que el sistema se limita en elaborar pero no en comunicar ni en asegurarse que el mensaje sea transmitido entendido y puesto en práctica.

Reglamento:

El reglamento interno de la empresa se encuentra sellado por la dirección austral del trabajo en el año 2010. Pocos tienen conocimiento de su existencia, hasta la fecha no ha sido actualizado, este documento expone lo siguiente:

- Obligaciones y derechos del empleado
- Obligaciones y derechos de la empresa
- Prohibiciones del empleado
- Prohibiciones de la empresa
- Puntualidad
- Pagos y ascensos

- Sanciones pecuniarias
- Seguridad e higiene industrial

Cumplimiento de Presupuesto del sistema de ventas:

Guillermo Vázquez Joyería ha cumplido el 90.05% de las ventas presupuestadas con respecto a las ventas reales según datos plasmados en el **Papel de Trabajo No 5**.

Los presupuestos se elaboran al final de cada año, los responsables son los Gerentes de Marca quienes deben especificar la cantidad mensual de cada producto a su cargo de acuerdo al comportamiento histórico y a los nuevos objetivos establecidos por Gerencia General, luego pasan a aprobación de Jefe Financiero quien conjuntamente con el Jefe de Ventas y Gerente General analizan y aprueban para que sea difundido a todo el personal y puedan verificar el cumplimiento.

Cuadro 10 Cumplimiento del Presupuesto Ventas año 2014

| 1/enero - 31/diciembre | 2014 | | | |
|------------------------|--------------|--------------|---------|--------|
| | PRESUPUESTO | REAL | ITEMS | % |
| ASESOR 103 CUENCA | 149,527.41 | 63,274.30 | 224.0 | 42.32 |
| FTC - MALL DEL RIO | 299,512.57 | 185,972.38 | 1537.0 | 62.09 |
| LOJA | 180,295.28 | 82,770.46 | 510.0 | 45.91 |
| MACHALA | 628,908.92 | 732,161.27 | 2008.0 | 116.42 |
| MALL DEL RIO | 750,270.11 | 695,363.31 | 2470.0 | 92.68 |
| MAYOR - RELOJES | 788,798.97 | 389,735.22 | 1022.0 | 49.41 |
| MAYOR JOYERÍA | 480,389.35 | 375,488.42 | 1053.0 | 78.16 |
| MENOR - CUENCA | 549,548.89 | 444,143.29 | 1211.0 | 80.82 |
| MISCELANEO | 0.00 | 337,061.88 | 3322.8 | 0.00 |
| PORTOVIEJO | 336,252.16 | 335,920.04 | 1203.0 | 99.90 |
| POSTVENTA JOYAS | 11,000.00 | 21,490.55 | 10814.6 | 195.37 |
| POSTVENTA RELOJES | 60,500.00 | 152,401.97 | 10761.1 | 251.90 |
| QUICENTRO SHOPPING | 1,009,948.61 | 859,977.46 | 2855.0 | 85.15 |
| SAN LUIS - QUITO | 278,265.11 | 190,331.64 | 1001.0 | 68.40 |
| SAN MARINO | 0.00 | 28,411.99 | 124.0 | 0.00 |
| SANTO DOMINGO | 527,052.40 | 387,788.90 | 1423.0 | 73.58 |
| UIO – SCALA | 284,243.35 | 293,064.63 | 1288.0 | 103.10 |
| UIO - SWISS TIME | 303,447.17 | 402,273.12 | 848.0 | 132.57 |
| Total | 6,637,960.30 | 5,977,630.83 | 43675.5 | 90.05 |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez SA

Análisis ventas período 2013-2014

Se realiza una análisis de ventas de año 2013 versus 2014 y se puede identificar que las ventas han incrementado un 3.54% a nivel global a pesar de cierre de algunos locales como la Isla Swatch ubicada en el Mall del Rio y Funtime en Quito, sin embargo el incremento se genera en el área de Misceláneos correspondiente a una liquidación de Saldo realizada en la Ciudad de Cuenca con un incremento del 90.79% comparada con el año 2013, dicha información se puede comprobar en el Papel de Trabajo No 5

Estructura Orgánica:

Del **papel de Trabajo No 6** obtiene información sobre la estructura orgánica de Guillermo Vázquez.

Estructura y niveles de Organización:

Nivel Estratégico: Gerente de ventas y el Jefe de sucursal.

Nivel de apoyo:

- Brand Manager quienes Manejan el merchandising de la marca
- Postventa joyería y relojería, son los encargados de dar mantenimiento al producto vendido
- Contabilidad, Sistemas y cartera

Nivel operativo:

- Bodega coordinar el stock hacia los puntos de venta
- Vendedor realiza las actividades propias de ventas conjuntamente con el jefe de sucursal.

La empresa funciona en forma centralizada, es decir las decisiones siempre se toman a nivel jerárquico.

El sistema de ventas cuenta con 46 empleados distribuidos en 12 locales a nivel nacional, además cuenta con ventas al por mayor y asesor comercial en la ciudad de Cuenca.

Cuadro 11 Personal Sistema de Ventas

| Personal del Sistema de Ventas | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
| Quito | Swisstime-el jardín | Dávila Santiago Roberto | Vendedor |
| | | Fonseca Rubén | Jefe de Sucursal |
| | | Gaona Alfredo | Vendedor |
| | JGV-CC Quicentro Shopping | Durango Tania | Vendedor |
| | | Mata Jessica | Vendedor |
| | | Molina Juan | Vendedor |
| | | Morales Mayra | Jefe de Sucursal |
| | JGV-CC Scala Shopping | Ayala María | Vendedor |
| | | Espinosa Janneth | Vendedor |
| | | Rivadeneira María | Jefe de Sucursal |
| | JGV-CC Quicentro Shopping -San Luis | Ayo Betty | Jefe de Sucursal |
| | | Espinoza Andrea | Vendedor |
| | | Núñez Marisol Gioconda | Vendedor |
| Machala | JGV-Paseo Shopping | Muñoz María | Vendedor |
| | | Narváez Fabiola Maritza | Jefe de Sucursal |
| | | Ramos Gerardo Mauricio | Vendedor |
| | | Valarezo Julio | Vendedor |
| Portoviejo | JGV-Paseo Shopping | Delgado Anita | Vendedor |
| | | Intriago Gino | Vendedor |
| | | Macías Zambrano Pierina | Jefe de Sucursal |
| Loja | JGV-Hotel Valdivieso | González Karla | Jefe de Sucursal-Vendedor |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

Cuadro 12.1 Personal Sistema de Ventas

| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
|-------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------|---------------------------------|
| Cuenca | Funtime-Mall Del Río | Carvallo Cristóbal | Vendedor |
| | | Chamba María | Vendedor |
| | | Sisalima Johnny | Jefe de Sucursal |
| | JGV-Mall Del Río | Álvarez Piedad | Vendedor |
| | | Blandin Sonia | Jefe de Sucursal |
| | | Cuesta Pablo | Vendedor |
| | JGV-Centro | Carrión Víctor | Guardia |
| | | Guevara Sandra | Jefe de Sucursal |
| | | Ullauri Byron | Vendedor |
| | Torre de negocios El Dorado | Almachi Katy | Asistente Postventa Joyas |
| | | Vázquez Lorena | Jefe Postventa Joyas |
| | | Orellana Dositeo | Técnico Relojes |
| | | Peña Luis | Técnico Relojes |
| | | Merchán Nancy | Jefe Postventa Relojes |
| | | Zamora David | Jefe Bodega |
| | | Bueno Johanna | Brand Manager CK, Edox, Rado |
| Salazar Ana María | | Brand Manager Tissot, Longines | |
| Abad María | | Brand Manager Joyas | |
| Guillen Francisco | | Gerente de Ventas Nacional | |
| Guayaquil | JGV-San Marino | Granados Camila | Jefe de Sucursal- Vendedor |
| | | Viteri Mónica | Vendedor |
| Sto. Domingo | JGV-Paseo Shopping | Hinojosa Isabel | Vendedor |
| | | Orellana Mery | Jefe de Sucursal |
| | | Yépez Eduardo | Vendedor |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

Cuadro 13.2 Personal Sistema de Ventas

| VENTAS AL POR MAYOR | | | |
|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|-------------------------------------|
| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
| Cuenca | Torre de negocios El Dorado | Tapia Contreras Luisa Isabel | Asistente Por Mayor Joyas y Relojes |
| | | Vicuña Reyes María Fernanda | Jefe Por Mayor Joyas y Relojes |
| | | Carrión Quezada Vector | Asistente Por Mayor Joyas y Relojes |
| ASESOR COMERCIAL | | | |
| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
| Cuenca | Torre de negocios El Dorado | Merchán Daniela | Ana María Landivar |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

Mediante cuestionario aplicado a un vendedor se obtuvo información sobre las actividades que desempeñan a diario, el apoyo que reciben de otros departamentos y las actividades que generan riesgos, cuestionario que está plasmado en el **papel de trabajo No 7**.

Actividades diarias:

- Bienvenida al cliente
- Pregunta necesidad del cliente
- Ofrece opciones al cliente
- Escoge el producto
- Factura
- Agradecimiento por la visita

En cuanto a la organización y presentación de productos se organiza por familias, es decir, por tipo y por marca. Se cambia la presentación de las vitrinas de acuerdo a la época, y se cambia la exhibición de acuerdo al stock del producto.

Al final del día realizan el cierre de ventas a través del sistema, se imprime las ventas y se cuadran con las formas de pago, el efectivo se manda a depositar en el Banco. Envían los vouchers, depósitos, y cheques especificando los números de facturas.

Apoyo con otras áreas

- Gerentes de Marca para la exhibición y pedido de artículos.
- Autorización de descuentos con el Jefe de Ventas y Jefe Administrativo.
- Formas de pago con Cartera.
- Con el resto de locales para consultar disponibilidad del producto cuando se tiene que realizar una venta.

Actividades cree que puede generar riesgo

Cuando la forma de pago es con cheques y no se puede saber si el cliente posee los suficientes fondos, a pesar de que exista una empresa que verifique los fondos de los cheques siempre hay el riesgo de que el cheque se devuelva o proteste.

Billetes falsos, a pesar de que el efectivo no es una forma de pago frecuente siempre se corre el riesgo de que el billete sea falso.

Se pudo comprobar que los locales visitados cuentan con equipos informáticos en buen estado, aire acondicionado, cámaras de vigilancia, artículos de limpieza, el acceso a instituciones bancarias y una infraestructura acorde las especificaciones de seguridad industrial y cabe recalcar que las instalaciones son de primera.

Personal del sistema de ventas

Los principales responsables dentro del sistema son el Jefe de Ventas, Vendedores, Jefe de Talento Humano, Marketing, las características profesionales están detalladas en el **Papel de Trabajo No 8:**

Jefe de Ventas:

- Liderar y supervisar equipos de trabajo,
- Cubrir Presupuestos de ventas y objetivos propios del departamento,
- Negociar con clientes internos y externos,
- Fuerte capacidad de gestión para dirigir al equipo de ventas,
Planificar organizar dirigir y controlar al Talento Humano,
- Establecer estándares para aplicar evaluaciones de desempeño,
- Detectar, prevenir y corregir desviaciones.

Vendedor:

- Solucionador de conflictos,
- Servicio al cliente,
- Conocimiento profundo de los productos que comercializa la empresa,
- Mantenimiento de inventario,
- Relaciones interpersonales, alta capacidad de análisis de clientes,
- Facilidad de palabra.

Jefe Talento Humano

- Liderar y supervisar equipos de trabajo,
- Cubrir Presupuestos de ventas y objetivos propios del departamento,
Negociar con clientes internos y externos,
- Fuerte capacidad de gestión para dirigir al equipo de ventas,
Planificar organizar dirigir y controlar al Talento Humano,
- Establecer estándares para aplicar evaluaciones de desempeño,
- Detectar, prevenir y corregir desviaciones.

Gerente de Marketing

- Diseño de la estrategia propuesta de valor y ventajas competitivas de todos los productos de la compañía.
- Diseño de la política comercial.
- Elaboración de plan de metas e incentivos.

- Elaboración de presupuestos
- Análisis estadístico y de mercado.
- Revisión de los precios de los productos y/o servicios que ofrecen.
- Manejo de indicadores del departamento.
- Manejo de estrategias publicitarias

Jefe Talento Humano

- Liderar y supervisar equipos de trabajo,
- Cubrir Presupuestos de ventas y objetivos propios del departamento, Negociar con clientes internos y externos,
- Fuerte capacidad de gestión para dirigir al equipo de ventas, Planificar organizar dirigir y controlar al Talento Humano,
- Establecer estándares para aplicar evaluaciones de desempeño,
- Detectar, prevenir y corregir desviaciones.

Gerente de Marketing

- Diseño de la estrategia propuesta de valor y ventajas competitivas de todos los productos de la compañía.
- Diseño de la política comercial.
- Elaboración de plan de metas e incentivos.
- Elaboración de presupuestos
- Análisis estadístico y de mercado.
- Revisión de los precios de los productos y/o servicios que ofrecen.
- Manejo de indicadores del departamento.
- Manejo de estrategias publicitarias

Al comparar el organigrama con la información real se pudo constatar que el departamento de Talento Humano funciona bajo la responsabilidad del departamento de Cartera, de allí todas las funciones y cargos se desempeñan de acuerdo a la

información formal de la empresa, cuestionario que se puede plasmar en el **Papel de Trabajo No 9**.

Mediante la observación se procedió a realizar un listado de las actividades del representante de ventas que constan en el **Papel de Trabajo No 10** y se detallan a continuación:

Objetivos del puesto:

- Mantener la imagen y condiciones necesarias en los puntos de venta para atraer clientes y apoyar así la venta de los productos que la empresa comercializa.
- Brindar a todos los clientes de puntos de venta, sin importar su apariencia y edad, una atención amable y profesional y dar seguimiento de sus requerimientos en forma oportuna y acorde a sus necesidades.

Funciones:

Actividades Sustantivas:

- Atiende y asesora a los clientes que llegan al mostrador o que se comunican vía mail o por teléfono.
- Procesa la venta de las joyas y/o relojes
- Controla el inventario de productos que son parte del stock del local.
- Realiza arqueos de caja y depósitos.
- Mantiene relación comercial con clientes de otras ciudades.
- Mantiene la exhibición en las vitrinas que se muestran en el local.
- Elabora y envía semanalmente el informe de control de ventas
- Atiende los requerimientos de clientes para reparación de mercadería.
- Solicita cotizaciones en base a requerimientos de los clientes.
- Recopila datos para realizar obras de joyas para los clientes en los talleres.

Actividades Adjetivas:

- Maneja la caja chica del local
- Mantiene el ambiente y decoración del local.
- Maneja los movimientos en el sistema para las ventas.
- Maneja los procesos de tarjetas de crédito que se utilizan en las ventas.
- Recibe y revisa las transferencias de artículos que llegan para el inventario del local
- Asiste a reuniones
- Realiza transferencias de joyas y relojes entre sucursales de la misma joyería.
- Informa e invita a los clientes sobre eventos, promociones o novedades que se tengan en el local.
- Atiende las necesidades de devoluciones de mercadería de los clientes.

Se constató que todas estas actividades son cumplidas a cabalidad y están de acorde con los objetivos de la empresa.

Se profundizó el estudio de áreas de riesgo las mismas que giran en torno a cuatro áreas que junto a una entrevista con el Jefe de Ventas reflejada en el **papel de Trabajo No 11** se obtuvo lo siguiente:

No recuperación de cartera:

Por la demora en el cobro de las ventas, por el plazo entregado, a esto se suma la poca información del cliente.

Contratación deficiente del personal:

La contratación no se realiza en base a un perfil determinado sino en base a recomendaciones y aprobación del departamento involucrado.

Desconocimiento de manuales y políticas

No reciben una capacitación en la que les informe sobre las actividades de la empresa, misión, visión, objetivos, organigrama, funciones.

Faltantes de inventarios:

El personal presenta faltantes en el manejo de sus inventarios, esto debido a que no tienen un control propio de sus productos hasta el inventario semestral al que se someten.

Se procedió a solicitar información al departamento de marketing para obtener información sobre las estrategias publicitarias, las mismas que constan el **Papel de Trabajo No 12.**

Las estrategias de mercadeo tienen como punto fuerte la publicidad a través de las redes sociales como facebook, twitter, instagram, radio, diarios, flyers, eventos, y premiaciones.

Dentro del período no se han efectuado ninguna investigación de mercado. Sin embargo es importante recalcar que los productos que más se comercializan son dentro de la categoría de joyas producidas por la empresa, aquí tenemos las alianzas y solitarios; en segundo plano dentro de la categoría relojes la marca que más aceptación tiene es Tissot.

La base de datos de clientes se obtiene a través del sistema que genera automáticamente a través de las ventas efectuadas.

En Guillermo Vázquez Joyería el grado de adhesión que se tiene con el departamento de ventas con marketing es un 90%, ya que las estrategias utilizadas ayudan a incrementar las ventas y por ende la utilidad para los socios. Dicho departamento tiene las siguientes funciones:

Organización de la distribución: Esto refiere a la entrega de relojes para mantener con el stock requerido a los locales, también se entregan estuches y garantías, necesarias para que una vez realizado el cierre de ventas, tengan los materiales necesarios para la entrega de la mercadería adquirida.

Organización de la comunicación: En el campo de comunicación se realiza una variedad de actividades tales como:

- La selección de los medios de comunicación efectivos para realizar publicaciones, la selección tiene como base el target de mercado de cada una de las marcas de relojes que maneja la empresa.
- Construcción de relaciones comerciales en los niveles medios y medios altos con empresas de renombre.
- Se realizan materiales publicitarios que sirven de apoyo al punto de venta, flyers, habladores, viniles, roll up, invitaciones, etc.
- Gestión de redes sociales.
- Se realizan reportes mensuales referentes a resultados de ventas y a las actividades realizadas.
- Se definen estrategias y se elaboran planes para ser ejecutados durante el periodo, entre estos están la realización de eventos, las vestidas de tienda, los incentivos de ventas, etc.
- Se fijan objetivos promocionales

Mediante una solicitud al departamento de sistemas se obtuvo el catálogo de productos que la empresa comercializa, información que consta en el **Papel de Trabajo No 13**, y que se plasma en los siguientes cuadros:

Cuadro 12 Descripción Joyas comercializadas en Guillermo Vázquez SA

| Marca | Producto | Descripción |
|---|--|-----------------------------------|
| Guillermo Vázquez Joyería | Anillos | Diamante, oro amarillo, oro rojo |
| Aguilar de Dios-joyas | Aretes | Oro amarillo, oro rojo |
| Argyor-joyas | Medallas | Oro amarillo |
| Guillermo Vázquez joyería | Brazaletes | Oro amarillo |
| Producción oro-Guillermo Vázquez Joyería | Pendientes, eslabones, argollas, aretes, anillos | Oro blanco-oro amarillo |
| Guillermo Vázquez Joyería semipreciosas-joyas | Pendientes, aretes, manillas | Oro blanco-amarillo |
| Guillermo Vázquez Joyería Producción lujo | Aretes | Oro blanco-oro amarillo-diamantes |
| Importadas lujo | Cadenas-anillos | Perlas diamantes |
| Guillermo Vázquez Joyería Producción estándar | Aretes, collares, dijes, pendientes | Oro blanco-oro amarillo |
| Calvin Klein – bisutería | Anillos, brazaletes, collares | Acero quirúrgico |
| Guillermo Vázquez Joyería Solitarios | Anillos | Oro blanco-diamantes-oro amarillo |
| Compras nacionales-joyas | Cadenas, aretes, medallas | Oro amarillo-diamantes |
| Novita-joyas plata | Aretes, collares, dijes | Plata rodinada |
| Suntak-joyas | Aretes, anillos | Amatista |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

Elaborado por: Jheidy Vásquez

Cuadro 13 Descripción Relojes comercializados por Guillermo Vázquez SA

| Marca | Producto | Descripción |
|---------------------|-----------------|--|
| Calvin Klein | Relojes | Cuarzo, correas acero-cuero. |
| Edox | Relojes | Cuarzo, automáticos, correas acero- cuero. |
| Noa | Relojes | Quartz, automáticos, correas acero cuero. |
| Rado | Relojes | Quartz, automáticos, correas acero cuero. |
| Longines | Relojes | Quartz, automáticos, T-race, correas acero cuero. |
| Tissot | Relojes | Quartz, automáticos, touches, T-race, solares-chronos, correas- acero- cuero-rubber. |
| Frederique Constant | Relojes | Quartz, automáticos, T-race, correas acero cuero. |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

Elaborado por: Jheidy Vázquez

Se solicitó al departamento contable información de los años 2013 y 2014 para analizar las variaciones y los resultados obtenidos entre cada año:

- Estados Financieros, nos brindan información sobre el resultado obtenido por la empresa, que contienen los ingresos operacionales, ingresos no operacionales, costos y gastos.
- Presupuesto de Ventas, contienen las ventas anuales de cada local o responsable versus el presupuesto, además contiene el índice de cumplimiento por cada responsable y por total.

En Guillermo Vázquez no se han realizado auditorías de gestión internas debido a la ausencia del departamento, tampoco se han sometido a auditorías de gestión externas relacionadas con el sistema de ventas además de carecimiento de un plan operativo anual.

En la empresa no se realiza un análisis FODA, por lo que no se puede realizar una evaluación del posicionamiento del mercado, sin embargo, es importante mencionar que la empresa tiene reconocimiento a nivel nacional por la producción en joyas de alta calidad, además ofrece productos finos de alta gama como sus relojes suizos.

3.5 Elaboración de programas de planificación específica

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ SA

Programa Planificación Específica

PP/p1

| Ref.: Programa | | | | | | |
|---------------------|--|-------------------------------------|-----------|------|--------------|-------|
| No. | Objetivos y Procedimientos | Ref P/T | Realizado | | Supervisado | |
| | | | Nom. | Fec. | Nom. | Fecha |
| | Objetivos: | | | | | |
| | Evaluar el control interno del sistema de ventas | | | | | |
| | Evaluar y calificar el riesgo de auditoría del examen | | | | | |
| | Identificar las áreas críticas | | | | | |
| | Establecer el enfoque del examen | | | | | |
| | Procedimientos: | | | | | |
| 1 | Mediante la aplicación de un cuestionario integral evaluar el componente del COSO. | PE/ PT1 | | | | |
| 2 | Mediante la aplicación de una encuesta de liderazgo aplicada al Gerente General y al Gerente de Ventas verifique la actuación y como se ejecutan los controles. | PE/ PT2 | | | | |
| 3 | Analice la estructura organizacional y funciones del área de ventas definiendo los niveles de responsabilidad y toma de decisiones, la organización, funciones, responsabilidades, interacciones, y la delegación formal de autoridad. | PE/P T3 | | | | |
| 4 | Haga un relevamiento del proceso de ventas para lo cual prepare un diagrama de flujo y evalúe su pertinencia | PE/ PT4 | | | | |
| 5 | Resuma la información relevante sobre las políticas contables y administrativas para los registros utilizados formalmente y estudie la relación con el área de ventas | PE/ PT5 | | | | |
| 6 | Aplique una encuesta a los empleados para conocer: | PE/ PT5 | | | | |
| | *Si conocen sobre los elementos del proceso administrativo *Las prácticas utilizadas en ventas *Las promociones y programas | | | | | |
| 7 | Resuma la información obtenida y elabore la matriz de calificación de riesgo, de cada componente o actividad a seguir durante la ejecución. | | | | | |
| Realizado: | | Anabel Villamagua Jheidy Vásquez | | | 04-feb-15 | |
| Supervisado: | | Genaro Peña | | | Fecha | |

3.6 Resultados de Planificación Específica

INFORME DE CONTROL INTERNO

Cuenca, 25 de febrero del 2015

Ingeniero

Fabián Vega González
GERENTE GENERAL DE JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

Cuidad.

De nuestra consideración:

Al realizar el examen al sistema de ventas de JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A, hemos efectuado un estudio y evaluación del sistema de control interno de los puntos de venta de la empresa.

Dicho estudio y evaluación fue hecho en base a pruebas selectivas con la finalidad de determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos necesarios para presentar un informe sobre el control interno existente en el sistema de ventas, por lo que no necesariamente revelará todas las debilidades que pueden existir en esa área de la empresa.

La finalidad del sistema de control interno es garantizar en forma razonable que los procedimientos que se efectúan en la empresa sean los correctos y ayudan a minimizar los riesgos.

A continuación indicamos las debilidades relevantes que detectamos en la auditoría realizada. Quedamos a su disposición para cualquier aclaración o duda que la Usted requiera.

Atentamente

Jheidy Vásquez López.

Anabel Villamagua Muñoz.

Implementar Un Código de Ética para mejorar el ambiente laboral

Las buenas prácticas administrativas y los elementos de Ambiente Interno definidos en el Marco Integrado del Control Interno, determinan la necesidad de que los directivos de una empresa establezcan los principios y valores éticos en un código de ética, sin embargo, en Joyería Guillermo Vázquez no se ha implementado este instrumento básico que fomenta la integridad y valores éticos, lo que ocasiona que el personal no conozca las normas para generar un buen ambiente laboral, de seguridad y responsabilidad por parte de los trabajadores, situación que se presenta por falta de iniciativa de parte del área encargada de Recursos Humanos.

Conclusión:

Joyería Guillermo Vázquez al no contar con el código de ética no podrá proveer un mejor ambiente de laboral, de seguridad y responsabilidad pues los empleados desconocer normas de comportamiento.

Recomendación:

Al Jefe de Talento Humano

Elaborar de forma inmediata el Código de Ética orientado a mejorar el buen ambiente laboral además de normas de comportamiento para todos los empleados de Joyería Guillermo Vázquez y lo difunda por varios medios.

Definir estrategias adecuadas para la contratación de personal y reforzar el plan de capacitación para disminuir la rotación del personal en área de ventas

Los Manuales de clasificación de Puestos establecen que las unidades de talento humano, de acuerdo con la normativa vigente y las necesidades de la empresa, formulen y revisen periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración, así mismo, es necesario que se considere los perfiles de puestos establecidos que servirán de base para los procesos de reclutamiento y selección.

Las disposiciones internas de la empresa establecen que para el ingreso de personal a se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión empresarial. No obstante en Joyería Guillermo Vázquez, Talento Humano no considera estos requisitos básicos y en ingreso de personal se lo hace por disposición unilateral del Jefe del Departamento que genera la necesidad. Lo que genera que el nuevo personal no cumpla con los requisitos que define el perfil y ocasiona que los nuevos contratados por no cumplir con los conocimientos o experiencia que se requiere, no puedan garantizar idoneidad y competencia, a esto se suma la falta de capacitación lo que ocasiona que el trabajador se encuentre desmotivado y cometa varios errores que los obliga a renunciar o buscar otra opción laboral, al no hacer una revisión periódica de clasificación de puestos no se puede evaluar el desempeño alcanzado ni las políticas cumplidas pues esto es otro indicador por el cual existe rotación de personal.

Conclusión:

El departamento de Talento Humano contrata personal sin considerar el perfil que solicita el cargo y las capacitaciones recibidas por el personal del sistema de ventas son débiles y escasas, lo que ocasiona la alta rotación de personal.

Recomendación:

Al Jefe de Talento Humano y al Gerente de Ventas

Considerar los estándares de los perfiles establecidos para la contratación del personal y actualizarlos periódicamente para mantener un nivel acorde de competencias

Reforzar el plan de capacitación en el cual considere un entrenamiento previo y durante la ejecución de funciones, pues esto generara un mayor desempeño y cumplimiento de objetivos empresariales, y asegurarse que las capacitaciones a brindar sean dinámicas, objetivas y solidas para lograr trabajadores competentes.

Esto ayudara a que el nivel de rotación y costos de capacitación disminuya al igual que pérdidas de tiempo y recursos.

El conocimiento de políticas, prácticas y valores institucionales ayudará al cumplimiento de objetivos de la organización

Los principios administrativos de las organizaciones, definen que se debe difundir oportunamente y a nivel global las políticas, prácticas y valores institucionales, ya que ayudará a que toda la organización perseguirá el mismo objetivo.

Del análisis realizado a las políticas, prácticas y valores institucionales de Joyería Guillermo Vázquez correspondientes al periodo de estudio se determino que estas no se encuentren difundidas a nivel global.

Toda empresa debe entregar a sus trabajadores un manual que contenga las políticas, practicas y valores institucionales a seguir durante el desempeño de sus funciones, pues no se han dado a conocer a los empleados con claridad dichos elementos, ni se ha entregado un manual que contenga esta información ni se ha realizado capacitaciones referentes a este tema, afectando directamente al desempeño del personal que labora en el sistema de ventas y al resultado del mismo.

Conclusión:

Los empleados del sistema de ventas tienen desconocimiento de las políticas, prácticas y valores institucionales, efectuando su trabajo en base a un conocimiento institucional empírico.

Recomendación:

Al Jefe de Recursos Humanos

Difundir de manera general al personal los procedimientos, políticas y valores que se manejan en Joyería Guillermo Vázquez.

Al Gerente de Ventas

Mantener el plan estratégico y el manual de funciones actualizado, este será entregado al personal de ventas para su correcta implementación y cumplimiento de objetivos.

Determinación del Riesgo y Mecanismos de Identificación en el Sistema de Ventas

Se pudo establecer que el Departamento de ventas no han incorporado criterios y bases para la gestión de riesgos y en consecuencia, no se efectúan evaluaciones de los mismos en forma técnica y sistemática, únicamente la determinación de riesgos se lo realiza a través de la percepción de hechos “relevantes” que se pueda materializar dentro del sistema de ventas a futuro.

El ya citado Marco Integrado de Control Interno determina que le corresponde a la Junta Directiva y al Gerente implementar medidas para la identificación los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos

Joyería Guillermo Vázquez al momento no cuenta con métodos para identificar riesgos que ayuden a medir y calificar los riesgos que se presentan en el sistema ocasionando que al momento que reconocer un riesgo potencial los trabajadores no lo puedan reconocer y lo omitan, o por otro que al ocurrir un riesgo irrelevante se tome decisiones apresuradas para corregirlo.

Conclusión:

La empresa no cuenta con un mecanismo que ayude a identificar y medir los riesgos que se puedan materializar produciendo toma de decisiones empíricas para poder corregirlos.

Recomendación:

Al Jefe de Talento Humano y al Gerente de Ventas:

El Gerente de Ventas deberá identificar los riesgos dentro del sistema de ventas y notificar a talento humano para gestionar de forma conjunta un plan de mitigación de riesgos.

El jefe de talento humano deberá realizar un seguimiento para conocer si los riesgos están siendo tratados de forma oportuna.

Establecer controles del sistema informático al personal de ventas

Las buenas prácticas empresariales establecen la necesidad de salvaguardar los activos siendo la información uno de los más importantes, por ello el departamento de desarrollo y sistemas deberá definir y difundir procedimientos operativos para el personal que lo utilice, para que de esta forma garantice la seguridad, integridad de la información así como la oportunidad de los servicios tecnológicos.

Además es importante la capacitación para el personal de sistemas como para los usuarios, para lo cual debe constar un plan de capacitación informático, formulado en forma conjunta con talento humano, que debe dirigirse hacia los puestos de trabajo y las necesidades de cada departamento.

Se pudo identificar mediante entrevistas al personal de ventas que existen riesgos en cuanto al uso del sistema informático, si bien se entrega el manual informático no se hace un seguimiento sobre la comprensión, lo que ocasiona que desconozcan cómo actuar cuando cometen un error y por ende generan información inconsistente para las áreas involucradas. Esto debido a que el departamento de Sistemas no establece controles suficientes.

Conclusión:

El departamento de sistemas no genera lo suficientes controles para evitar errores generados por el personal de ventas ni se asegura sobre la comprensión del manual de uso del sistema informático y sus actualizaciones.

Recomendación:

Al Jefe de Sistemas

El jefe de Sistemas deberá generar controles en la base de datos para evitar pérdidas de recursos humanos y materiales con las áreas relacionadas y deberá realizar un seguimiento sobre la comprensión, uso y actualizaciones del sistema mediante evaluaciones.

Implementar Auditoría Interna

Las normas establecidas por el Institute of Internal Auditors afirman que “el alcance de la auditoría interna debe abarcar el examen y evaluación de la adecuación y eficacia del sistema de control interno de la organización y la calidad del desempeño de las responsabilidades asignadas”¹⁹, por lo que todas las actividades en una empresa están potencialmente dentro de la competencia de los auditores, como el control de las operaciones, cumplimiento de actividades.

En base a la organización vigente en la empresa se pudo constatar que la empresa no cuenta con un departamento de auditoría interna, lo que ocasiona que no exista una constante, oportuna y adecuada evaluación del sistema de control interno.

Conclusión:

La empresa al no contar con un departamento de auditoría interna no evalúa los procesos administrativos, técnicos, estratégicos, financieros, legales, operativos y de gestión de riesgo.

¹⁹ The Institute of Internal Auditors Inc., (1989), *Codification of Standars for the Profesional Practice of Internal Auditing*, Florida: Altamonte Springs.

Recomendación:

Al Gerente General y Jefe de Talento Humano

Implementar para el año 2015 un departamento de auditoría interna que permita evaluar la eficiencia del control interno, efectividad de las operaciones, cumplimiento de leyes y regularizaciones que permitan el logro de objetivos institucionales.

Implementar mecanismos para mejorar los medios de comunicación interna y externa

Según el Informe Ejecutivo COSO Capítulo V Información y Comunicación específica realizado por Cuellar, (2009) especifica que:

Cada empresa debe capturar información pertinente-contable y no contable, con respecto tanto a eventos o actividades externos como internos. La información debe ser identificada por la dirección como pertinente para dirigir el negocio. Debe ser puesta a disposición de la gente que la necesita en la forma y en el tiempo que les permite llevar a cabo sus responsabilidades de control y de otra naturaleza.²⁰

En Joyería Guillermo Vázquez se constató a través de entrevistas que las informaciones pertinentes a normativas, instructivos, responsabilidades y actividades es transmitida a través de correos electrónicos, la cual no garantiza que el mensaje que se está comunicando sea entendido.

Respecto a la información externa no se cuenta con una base sólida de información del mercado en la cual no se puede evaluar los potenciales competidores, los cambios en el mercado, las oportunidades y amenazas que se encuentren.

Las investigaciones de mercado guían la comunicación con clientes potenciales y actuales, ayudan a formular campañas de marketing segmentadas, ayudan a identificar oportunidades de mercado y minimiza el riesgo de hacer negocios.

²⁰ Cuellar, G., (2009), *Informe Ejecutivo COSO*. Colombia, Universidad del Cauca Facultad de Ciencias Contables Económicas y administrativas.

Esto se ha presentado debido a que no se ha hecho un estudio de mercado y no cuenta con información suficiente sobre el tema.

Conclusión:

La empresa al no dar un seguimiento a la información que se trasmite internamente no puede asegurar que las actividades, normativas y responsabilidades sean realizadas y cumplidas eficientemente causando un incumplimiento con los objetivos establecidos.

Al no contar con un estudio de mercado no puede reconocer los riesgos y amenazas que se presentan al igual que las oportunidades que ofrece el mercado.

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

El gerente de ventas deberá asegurarse que la información transmitida sea recibida y entendida a través de seguimientos como recepciones de correos, llamadas telefónicas y evaluaciones de cumplimiento.

Se deberá realizar estudios de mercado de manera periódica con el fin de establecer el posicionamiento de la empresa en el mercado, de tal manera que se permita conocer cuáles son las potenciales amenazas y oportunidades que ofrece a la organización.

Determinar procedimientos a controles establecidos para asegurar la eficiencia del control interno

Según Informe Ejecutivo COSO Capítulo 6-Monitoreo, efectuado por Cuellar, (2009) menciona que los sistemas de control interno deben ser monitoreados ya que permite apreciar la calidad de desempeño a lo largo del tiempo, esto se lleva a cabo a través de actividades de supervisión periódicas, separadas ó ambas para asegurar la eficiencia del sistema de control interno.²¹

En el departamento de ventas se realiza control de los presupuestos en base al cumplimiento el mismo que es verificado periódicamente, respecto a las actividades y responsabilidades no cumplidas se establece una sanción una vez detectada el problema o error, sin embargo no genera medidas correctivas para evitar que el problema reincida.

Conclusión:

La empresa al no dar seguimiento a los problemas y errores detectados en el sistema de ventas corre el riesgo que las probabilidades de ocurrencia se materialicen en forma continua, como medida correctiva al generar sanciones ocasiona que los trabajadores se desmotiven y no ejerzan sus actividades eficientemente.

Recomendaciones:

Al Gerente de Ventas

Se deberá establecer controles para cada una de las responsabilidades y actividades asignadas al personal de ventas, mediante reportes de cumplimiento, visitas continuas a los puntos de ventas y reuniones periódicas para poder conocer y aplicar medidas oportunas sobre las condiciones encontradas, con estos seguimientos se evitarán sanciones.

²¹ Cuellar, G., (2009), *Informe Ejecutivo COSO*. Colombia, Universidad del Cauca Facultad de Ciencias Contables Económicas y administrativas.

Definir indicadores que ayuden a medir el desempeño dentro del sistema de ventas

Según el Informe Ejecutivo COSO Capítulo IV Actividades de Control efectuado por Cuellar (2009), determinan como un tipo de actividad de control, el uso de indicadores de desempeño ya que permite comparar diferentes conjunto de datos entre sí, junto al análisis de las relaciones y a las acciones correctivas e investigativas, así como evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.²²

En Joyería Guillermo Vázquez se pudo constatar mediante entrevistas con el Gerente de Ventas que la empresa no realiza análisis sobre el uso de recursos que ayuden a detectar ineficiencias, abusos o despilfarros.

La falta de aplicación de estos parámetros de evaluación no permite conocer el comportamiento de la eficiencia, eficacia y economía de la empresa y tomar medidas correctivas oportunas.

Conclusión:

La empresa no cuenta con indicadores para verificar el uso eficiente de los recursos implementados en el departamento de ventas, los resultados se observan al final del mes a través de los Estados Financieros.

Recomendación:

Al Gerente de Ventas:

Establecer y aplicar indicadores que ayuden a controlar el uso de recursos y que sirvan como base para la toma correcta de decisiones para evitar gastos innecesarios y aumentar el rendimiento del departamento de ventas.

²² Cuellar G., (2009), *Informe Ejecutivo COSO*. Colombia, Universidad del Cauca Facultad de Ciencias Contables Económicas y administrativas.

3.7 Programa de Ejecución

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ

Programa de Ejecución

PE/p1

| Ref.: Programa | | | | | | |
|-------------------|---|-------------------|--------------|-----------|-------------|------|
| No | Objetivos y Procedimientos | Referencia P/T | Realizado | | Supervisado | |
| | | | Nom | Fec. | Nom | Fec. |
| | Objetivos: | | | | | |
| 1 | Aplicar pruebas y procedimientos de auditoría de conformidad con el enfoque. | | | | | |
| 2 | Evaluar e incrementar la eficiencia, eficacia del sistema de ventas de Joyería Guillermo Vázquez S.A | | | | | |
| 3 | Identificar y desarrollar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones a incluir en el informe de auditoría | | | | | |
| | Procedimientos: | | | | | |
| 1 | Analice las ventas del año 2014 mediante la aplicación de indicadores de eficiencia y eficacia. | E/P 1 | JV | | | |
| 2 | Prepare un análisis histórico de las ventas de los últimos 4 años mediante indicadores estadísticos. | E/P 2 | AV | | | |
| 3 | Evalué la utilidad obtenida en el año 2014 mediante la aplicación de costo-beneficio | E/P 3 | AV | | | |
| 4 | Compare y analice las ventas del periodo con las ventas presupuestadas y verifique su cumplimiento | E/P 4 | AV | | | |
| 5 | Analice el posicionamiento de la empresa en el mercado mediante la aplicación de indicadores | E/P 5 | JV | | | |
| 6 | Evalué si el personal contratado cumple con los requisitos del perfil del puesto | E/P 6 | JV | | | |
| 7 | Verificar el porcentaje del personal que recibió capacitación | E/P 7 | AV | | | |
| 8 | Analizar la rotación del personal de ventas de últimos 2 años. | E/P 8 | JV | | | |
| 9 | Realizar un estudio de operaciones para evaluar las ventas por producto, precio de venta, competencia y satisfacción del cliente. | E/P 9 | AV/JV | | | |
| | Realizado: *Anabel Villamagua *Jheidy Vásquez | | Fecha | 01-mar-15 | | |
| | Supervisado: | Genaro Peña | | | | |

GUILLERMO VAZQUEZ

Joyeria

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS DE JOYERÍA
GUILLERMO VÁZQUEZ S.A. EMPRESA COMERCIALIZADORA E
IMPORTADORA DE JOYAS Y RELOJES**

INFORME DE AUDITORÍA

PERÍODO DEL 1 DE ENERO DE 2014 AL 31 DE DICIEMBRE DE 2014

CUENCA-ECUADOR

Contenido

| | |
|-------------------|-----|
| CAPITULO I | 106 |
| CAPITULO II..... | 131 |
| CAPITULO III..... | 142 |

3.8 Informe de Auditoría

INFORME DE AUDITORIA

Cuenca, 30 de abril de 2015.

Ingeniero

Fabián Vega González

GERENTE GENERAL DE JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

Cuidad.

De nuestras consideraciones:

Hemos culminado la auditoría de gestión al Sistema de Ventas de JOYERÍA GUIILLERMO VÁZQUEZ SA. En el periodo comprendido del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014.

Nuestro examen se efectuó de acuerdo a las Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, la Guía Metodológica Gubernamental de Auditoría de Gestión, la Normativa Gubernamental de Control Interno emitidos por la Contraloría General del Estado, las cuales requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener la certeza razonable de que la información y documentación examinada no contenga exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente informamos que las operaciones se han ejecutado de conformidad con las disposiciones legales vigentes.

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

Atentamente,

Ing. Genaro Peña

Auditor Jefe de Equipo

Jheidy Vásquez

Auditor Junior

CAPITULO I
INFORMACION INTRODUCTORIA
ORDEN DE TRABAJO
JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A.
Orden de trabajo N. - AI-001

Fecha: 01 - Enero- 2015

De: Ing. Genaro Peña Auditor Supervisor

Para: Jheidy Vásquez Jefe del Equipo.

Asunto: Examen al Sistema de Ventas

Origen o motivos del examen: Por solicitud del Gerente General Ing. Fabián Vega González y para realizar la tesis de grado según oficio No 001 con fecha 15 de diciembre de 2014.

Objetivo general: Comprobar que el sistema de ventas cumpla con los estándares establecidos por la empresa, brindando satisfacción a los clientes.

Alcance: Se evaluará los planes y programas de ventas, políticas, estrategias, promociones, estructura organizativa y funciones, procedimientos, talento humano, publicidad, precios, clientes, competencia, pronósticos, coordinación y medidas de control.

Objetivos particulares:

- Comprobar que se hayan alcanzado los objetivos y metas establecidos en los planes y programas de ventas.
- Comprobar que las políticas y estrategias de ventas guían y encaminan a alcanzar los estándares establecidos.
- Evaluar las promociones establecidas por la empresa en términos de procesos y rendimientos.

- Verificar si la organización de la empresa y sus funciones responde a los objetivos de venta y sus necesidades.
- Comprobar que los procedimientos establecidos en el área de ventas facilita su secuencia y consecuencia.
- Comprobar la existencia de un manual de funciones y procedimientos.
- Comprobar que el personal de ventas cumpla con las actividades definidas para su cargo.
- Verificar que los vendedores reciban capacitación periódica.
- Comprobar que las estrategias publicitarias implementadas estén generando los resultados deseados.
- Comprobar la participación del departamento de ventas en el establecimiento de precios.
- Verificar el nivel de satisfacción, servicios, facilidades que ofrecen a los clientes.
- Comprobar que se hayan definido las características de la competencia y las condiciones de ventas que ofrecen.
- Verificar el uso de estadísticas y pronósticos de ventas.
- Comprobar que exista coordinación oportuna con los departamentos de cartera, sistemas, marketing.

Descripción de la empresa:

Guillermo Vázquez Astudillo, fundador de la joyería Guillermo Vázquez, nace en Cuenca - Ecuador el 24 de Octubre de 1919. Se inicia como aprendiz de orfebre a los 14 años de edad, desarrollando sus habilidades de joyero. En 1943 abre su primera joyería, junto a sus hermanos Polivio y Marujita, La empresa, encabezada por Guillermo en el área de Producción y Procesos Administrativos, y por Marujita y Polivio en el área de Ventas, empezó a crecer notablemente, y se posicionó como la mejor joyería ecuatoriana.

La joyería se especializa en la confección de joyas de oro con gemas preciosas y semipreciosas. Sus joyas gozan de un diseño y acabado de primera, con el 100% de

garantía respecto al material utilizado en su producción, joyas que cumplen con los requisitos de calidad que impone el Ecuador y el mundo.

La empresa incursiona en la rama relojera y hoy en día es comercializadora importante de joyas y relojes de calidad, que impresionan por sus diseños y elegancia. Joyería Guillermo Vázquez es distribuidor de las marcas de relojes Suizos, entre las marcas que se distribuyen se destacan Ulysse Nardin, Longines, Rado, Edox, Tissot y Calvin Klein, actualmente la empresa posee doce locales a nivel Nacional, los cuales se encuentra ubicados de la siguiente forma:

Cuadro 14 Puntos de Venta Nacional

| Ciudad | Local | Nombre comercial |
|---------------|-----------------------------|---------------------------|
| Guayaquil | CC San Marino | Guillermo Vázquez Joyería |
| Machala | CC Paseo Shopping | Guillermo Vázquez Joyería |
| Santo Domingo | CC Paseo Shopping | Guillermo Vázquez Joyería |
| Portoviejo | CC Paseo Shopping | Guillermo Vázquez Joyería |
| Quito | CC Quicentro Shopping | Guillermo Vázquez Joyería |
| | CC Quicentro Shopping-Sur | Guillermo Vázquez Joyería |
| | CC Inmodiamante | Guillermo Vázquez Joyería |
| | CC El Jardín | Swisstime |
| Loja | Hotelera Valdivieso | Guillermo Vázquez Joyería |
| Cuenca | CC Mall del Rio | Guillermo Vázquez Joyería |
| | CC Mall del Rio | Funtime |
| | Torre de Negocios El Dorado | Guillermo Vázquez Joyería |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez.

Elaborado por: Jheidy Vásquez.

Es importante mencionar que los puntos de venta que funcionan bajo los nombres de Swisstime y Funtime comercializan sólo relojes a diferencia de los que operan bajo el nombre de Guillermo Vázquez Joyería ya que ofrecen tanto joyas como relojes.

El centro comercial San Marino es un local nuevo, que se apertura a mediados del mes de diciembre: al principio el departamento de ventas empezó a funcionar con un único local, en el centro de la ciudad de Cuenca, ahora la Matriz, en la actualidad la empresa está inmersa a nivel nacional

Misión:

La misión está encaminada a satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la producción y comercialización de joyas de la más alta calidad, busca superar las expectativas de sus clientes no solo en artículos de joyería sino también en el área relojera pues distribuyen relojes Suizos que están a la vanguardia tecnológica.

Visión:

Su visión es ser una empresa líder, rentable, con prestigio y exclusividad a nivel nacional, mantener la satisfacción de sus clientes a través de la mejora continua de los procesos de producción y de servicio, guiados por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación del personal.

Según papel de trabajo 2 y 3 se aplicó una entrevista al Gerente de Ventas en la que se obtuvo la siguiente información:

17. Objetivo Principal :

El objetivo principal es lograr una rentabilidad mínima del 8% para brindar utilidad a los accionistas y así poder constituirse en el primer proveedor de joyería a nivel nacional.

18. Proceso General de Ventas:

Dentro del proceso relacionado con el cliente se siguen los siguientes pasos:

- Bienvenida al cliente
- Pregunta necesidad del cliente

- Ofrece opciones al cliente
- Escoge el producto
- Factura
- Agradecimiento por la visita

19. Principales Funciones Ventas:

- Atiende y asesora a los clientes que llegan al mostrador o que se comunican vía mail o por teléfono.
- Procesa la venta de las joyas y/o relojes
- Controla el inventario de productos que son parte del stock del local.
- Realiza arqueos de caja y depósitos.

20. Tipos de ventas que se ejecutan

Los tipos de ventas que se manejan dentro de la empresa son las siguientes:

Al por menor: Son desempeñadas en los puntos de venta anteriormente mencionados en donde el producto se entrega en forma directa al cliente, que de las ventas totales ocupa un 90%.

Al por mayor: Se realiza en menor proporción a clientes mayoristas quienes a su vez ofertan nuestro producto a través de sus propias empresas, de las ventas totales ocupa un 7%.

Asesor: Se realiza en mínima proporción ya que cuentan con un asesor en la ciudad de Cuenca que se encarga de hacer visitas y ofrecer el producto.

21. Departamento de Marketing y estrategias publicitarias

Las estrategias de mercadeo tienen como punto fuerte la publicidad a través de las redes sociales como facebook, twitter, instagram, radio, diarios, flyers, eventos, y premiaciones.

Dentro del período no se han efectuado ninguna investigación de mercado. Sin embargo, es importante recalcar que los productos que más se comercializan son dentro de la categoría de joyas producidas por la empresa, aquí tenemos las alianzas y solitarios; en segundo plano dentro de la categoría relojes la marca que más aceptación tiene es Tissot.

Dicho departamento tiene las siguientes funciones:

Organización de la distribución: Esto refiere a la entrega de relojes para mantener con el stock requerido a los locales, también se entregan estuches y garantías, necesarias para que una vez realizado el cierre de ventas, tengan los materiales necesarios para la entrega de la mercadería adquirida.

Organización de la comunicación: En el campo de comunicación se realiza una variedad de actividades tales como:

- La selección de los medios de comunicación efectivos para realizar publicaciones, la selección tiene como base el target de mercado de cada una de las marcas de relojes que maneja la empresa.
- Construcción de relaciones comerciales en los niveles medios y medios altos con empresas de renombre.
- Se realizan materiales publicitarios que sirven de apoyo al punto de venta, flyers, habladores, viniles, roll up, invitaciones, etc.
- Gestión de redes sociales.
- Se realizan reportes mensuales referentes a resultados de ventas y a las actividades realizadas.
- Se definen estrategias y se elaboran planes para ser ejecutados durante el periodo, entre estos están la realización de eventos, las vestidas de tienda, los incentivos de ventas, etc.
- Se fijan objetivos promocionales.

22. Metas para el año 2015

- Para el año 2015 la empresa tiene planteado acoplarse al mercado en cuanto a descuentos especiales como el día de la madre y navidad.
- Mantener el margen de ganancia del 2014

23. Revisión y Control de las ventas

Las ventas se pueden revisar diariamente en el portal Joyería Guillermo Vázquez, a través de un usuario y contraseña. El control lo ejecutan tanto Gerentes de Marca como el Gerente de Ventas y Gerente General, cuando encuentra muy por debajo del presupuesto en cierto local, llaman al Jefe de Local para averiguar cuál es la causa.

24. ¿Se elaboran políticas para el área de ventas?

Si

25. ¿Quiénes son los encargados de elaborarlas?

Las políticas se elaboran en forma conjunta con el jefe de ventas, gerencia, administración.

26. ¿Se comunican las políticas una vez elaboradas?

Las políticas creadas se comunican a través del correo electrónico de la empresa.

27. ¿Cómo se aseguran de que las políticas han sido entendidas?

Estas no son transmitidas por una vía eficiente ya que los vendedores muestran desconocimiento y muchos de ellos afirman que no reciben el correo en el que se comunica una nueva política. Por lo que el sistema se limita en elaborar

pero no en comunicar ni en asegurarse que el mensaje sea transmitido entendido y puesto en práctica.

28. ¿Cuál es el grado de adhesión del área de ventas con otros departamentos?

En Guillermo Vázquez Joyería el grado de adhesión que se tiene con el departamento de ventas con marketing es un 90%, ya que las estrategias utilizadas ayudan a incrementar las ventas y por ende la utilidad para los socios.

29. ¿Qué tipo de insumos y recursos maneja la empresa?

Guillermo Vázquez maneja recursos humanos, tecnológicos y financieros, además cuentan con recursos intangibles como la reputación debido a que poseen un alto prestigio en la rama de la joyería.

En cuanto se refiere a recursos financieros la empresa controla sus movimientos a través de los Estados Financieros y análisis de gerencia quien es el responsable de controlar aquellos gastos que disminuyen el margen de ganancia.

La empresa comercializa los relojes a través de proveedores suizos como Tissot, Calvin Klein, Longines, Ulysse Nardin; elabora las joyas para lo cual depende de proveedores locales que suministren a la empresa de oro, esmeraldas, rubíes; los diamantes se importan de suiza.

30. ¿Existe mecanismos de control para los insumos y recursos utilizados?

Todos los productos e insumos están sometidos a un control de calidad por parte de los Gerentes de Marca en caso de relojes y en el caso de las joyas pasan por la aprobación de el Gerente de Joyas, control de Calidad del Jefe de Producción y Albexus empresa que controla la pureza del oro.

Además la empresa cuenta con un sistema de inventarios que les permite controlar todos los insumos y productos que ingresen a las bodegas correspondientes y semestralmente se someten a control de inventarios.

31. ¿Cómo se evalúan los mecanismos de control?

Los mecanismos de control no se someten a evaluaciones.

32. ¿Se elaboran políticas para el área de ventas?

Las políticas se elaboran en forma conjunta con el jefe de ventas, gerencia, administración. Sin embargo estas no son transmitidas por una vía eficiente ya que los vendedores muestran desconocimiento y muchos de ellos afirman que no reciben el correo en el que se comunica una nueva política. Por lo que el sistema se limita en elaborar pero no en comunicar ni en asegurarse que el mensaje sea transmitido entendido y puesto en práctica.

A través de petición al Gerente de Ventas se obtuvo un manual de ventas efectiva de Guillermo Vázquez, el mismo que está reflejado en el Papel de trabajo No 4.

El manual de ventas efectivas se divide en 4 partes, la primera contiene las fases para realizar una venta al detalle, la segunda nos muestra el procedimiento operativo de ventas al detalle, la tercera un manual de funciones y la cuarta lineamientos generales de presentación, imagen y atención a clientes.

Dicho manual fue elaborado en noviembre del 2011 hasta la fecha no está actualizado y el personal involucrado no tiene conocimiento de su existencia, el procedimiento operativo de ventas al detalle contiene lo siguiente:

- La muestra de piezas a clientes,
- La forma de proceder con los certificados de garantías,

- Los distintos tipos de cobro es decir: contado, crédito directo, cheque o con tarjetas del sistema financiero cada una de éstas acompañada del procedimiento a seguir,
- El registro de las mercaderías en el sistema,
- Cómo proceder con la reserva de joyas,
- El tiempo de validez de la garantía y qué daños cubre,
- La exhibición de vitrinas,
- Recolección de información para obtener una base de datos de clientes,
- Envío de mercaderías dentro y fuera de la ciudad,
- Manejo de caja chica,

Dentro del manual además se encuentran las principales funciones del personal que trabaja en el área de ventas. Para el Jefe de ventas y Representante de ventas se tienen funciones mensuales, trimestrales y diarias, para el mensajero se tiene un detalle de las actividades a ejecutar, como parte final del manual de ventas efectiva dispone de lineamientos acerca de la presentación, servicio al cliente en el que hace énfasis de la imagen hacia los clientes.

Además de esta manual cuenta con un instructivo “Administración de Recursos Humanos por competencias” que contiene los objetivos y funciones del representante de ventas:

Objetivos:

- Mantener la imagen y condiciones necesarias en los puntos de venta para atraer clientes y apoyar así la venta de los productos que la empresa comercializa.
- Brindar a todos los clientes de puntos de venta, sin importar su apariencia y edad, una atención amable y profesional y dar seguimiento de sus requerimientos en forma oportuna y acorde a sus necesidades.
- Llevar a cabo las actividades y procedimientos necesarios para mantener el orden y una operación eficiente en los puntos de venta.

Funciones:

Las principales actividades de los empleados de ventas están plasmadas en el manual de ventas efectiva y son:

- Atiende y asesora a los clientes que llegan al mostrador o que se comunican vía mail o por teléfono.
- Procesa la venta de las joyas y/o relojes
- Controla el inventario de productos que son parte del stock del local.
- Realiza arqueos de caja y depósitos.

Las políticas se elaboran en forma conjunta con el jefe de ventas, gerencia, administración. Sin embargo estas no son transmitidas por una vía eficiente ya que los vendedores muestran desconocimiento y muchos de ellos afirman que no reciben el correo en el que se comunica una nueva política. Por lo que el sistema se limita en elaborar pero no en comunicar ni en asegurarse que el mensaje sea transmitido entendido y puesto en práctica.

Reglamento:

El reglamento interno de la empresa se encuentra sellado por la dirección austral del trabajo en el año 2010. Pocos tienen conocimiento de su existencia, hasta la fecha no ha sido actualizado, este documento expone lo siguiente:

- Obligaciones y derechos del empleado
- Obligaciones y derechos de la empresa
- Prohibiciones del empleado
- Prohibiciones de la empresa
- Puntualidad
- Pagos y ascensos
- Sanciones pecuniarias
- Seguridad e higiene industrial

Cumplimiento de Presupuesto del sistema de ventas:

Guillermo Vázquez Joyería ha cumplido el 90.05% de las ventas presupuestadas con respecto a las ventas reales según datos plasmados en el **Papel de Trabajo No 5**.

Los presupuestos se elaboran al final de cada año, los responsables son los Gerentes de Marca quienes deben especificar la cantidad mensual de cada producto a su cargo de acuerdo al comportamiento histórico y a los nuevos objetivos establecidos por Gerencia General, luego pasan a aprobación de Jefe Financiero quien conjuntamente con el Jefe de Ventas y Gerente General analizan y aprueban para que sea difundido a todo el personal y puedan verificar el cumplimiento.

Cuadro 15 Cumplimiento del Presupuesto Ventas año 2014

| 1/enero - 31/diciembre | 2014 | | | |
|------------------------|--------------|--------------|---------|--------|
| | PRESUPUESTO | REAL | ITEMS | % |
| ASESOR 103 CUENCA | 149,527.41 | 63,274.30 | 224.0 | 42.32 |
| FTC - MALL DEL RIO | 299,512.57 | 185,972.38 | 1537.0 | 62.09 |
| LOJA | 180,295.28 | 82,770.46 | 510.0 | 45.91 |
| MACHALA | 628,908.92 | 732,161.27 | 2008.0 | 116.42 |
| MALL DEL RIO | 750,270.11 | 695,363.31 | 2470.0 | 92.68 |
| MAYOR - RELOJES | 788,798.97 | 389,735.22 | 1022.0 | 49.41 |
| MAYOR JOYERÍA | 480,389.35 | 375,488.42 | 1053.0 | 78.16 |
| MENOR - CUENCA | 549,548.89 | 444,143.29 | 1211.0 | 80.82 |
| MISCELANEO | 0.00 | 337,061.88 | 3322.8 | 0.00 |
| PORTOVIEJO | 336,252.16 | 335,920.04 | 1203.0 | 99.90 |
| POSTVENTA JOYAS | 11,000.00 | 21,490.55 | 10814.6 | 195.37 |
| POSTVENTA RELOJES | 60,500.00 | 152,401.97 | 10761.1 | 251.90 |
| QUICENTRO SHOPPING | 1,009,948.61 | 859,977.46 | 2855.0 | 85.15 |
| SAN LUIS - QUITO | 278,265.11 | 190,331.64 | 1001.0 | 68.40 |
| SAN MARINO | 0.00 | 28,411.99 | 124.0 | 0.00 |
| SANTO DOMINGO | 527,052.40 | 387,788.90 | 1423.0 | 73.58 |
| UIO - SCALA | 284,243.35 | 293,064.63 | 1288.0 | 103.10 |
| UIO - SWISS TIME | 303,447.17 | 402,273.12 | 848.0 | 132.57 |
| Total | 6,637,960.30 | 5,977,630.83 | 43675.5 | 90.05 |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez SA

Análisis ventas período 2013-2014

Se realiza una análisis de ventas de año 2013 versus 2014 y se puede identificar que las ventas han incrementado un 3.54% a nivel global a pesar de cierre de algunos

locales como la Isla Swatch ubicada en el Mall del Rio y Funtime en Quito, sin embargo el incremento se genera en el área de Misceláneos correspondiente a una liquidación de Saldo realizada en la Ciudad de Cuenca con un incremento del 90.79% comparada con el año 2013, dicha información se puede comprobar en el Papel de Trabajo No 5

Estructura Orgánica:

Del **papel de Trabajo No 6** obtiene información sobre la estructura orgánica de Guillermo Vázquez.

Estructura y niveles de Organización:

Nivel Estratégico: Gerente de ventas y el Jefe de sucursal.

Nivel de apoyo:

- Brand Manager quienes Manejan el merchandising de la marca
- Postventa joyería y relojería, son los encargados de dar mantenimiento al producto vendido
- Contabilidad, Sistemas y cartera

Nivel operativo:

- Bodega coordinar el stock hacia los puntos de venta
- Vendedor realiza las actividades propias de ventas conjuntamente con el jefe de sucursal.

La empresa funciona en forma centralizada, es decir las decisiones siempre se toman a nivel jerárquico.

El sistema de ventas cuenta con 46 empleados distribuidos en 12 locales a nivel nacional, además cuenta con ventas al por mayor y asesor comercial en la ciudad de Cuenca.

Cuadro 16 Personal Sistema de Ventas

| Personal del Sistema de Ventas | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
| Quito | Swisstime-el jardín | Dávila Santiago Roberto | Vendedor |
| | | Fonseca Rubén | Jefe de Sucursal |
| | | Gaona Alfredo | Vendedor |
| | JGV-CC Quicentro Shopping | Durango Tania | Vendedor |
| | | Mata Jessica | Vendedor |
| | | Molina Juan | Vendedor |
| | | Morales Mayra | Jefe de Sucursal |
| | JGV-CC Scala Shopping | Ayala María | Vendedor |
| | | Espinosa Janneth | Vendedor |
| | | Rivadeneira María | Jefe de Sucursal |
| | JGV-CC Quicentro Shopping -San Luis | Ayo Betty | Jefe de Sucursal |
| | | Espinoza Andrea | Vendedor |
| | | Núñez Marisol Gioconda | Vendedor |
| Machala | JGV-Paseo Shopping | Muñoz María | Vendedor |
| | | Narvárez Fabiola Maritza | Jefe de Sucursal |
| | | Ramos Gerardo Mauricio | Vendedor |
| | | Valarezo Julio | Vendedor |
| Portoviejo | JGV-Paseo Shopping | Delgado Anita | Vendedor |
| | | Intriago Gino | Vendedor |
| | | Macías Zambrano Pierina | Jefe de Sucursal |
| Loja | JGV-Hotel Valdivieso | González Karla | Jefe de Sucursal-Vendedor |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

Cuadro 17.1 Personal Sistema de Ventas

| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
|-------------------------|-----------------------------------|--------------------|-----------------------------------|
| Cuenca | Funtime-Mall Del Rio | Carvalho Cristóbal | Vendedor |
| | | Chamba María | Vendedor |
| | | Sisalima Johnny | Jefe de Sucursal |
| | JGV-Mall Del Río | Álvarez Piedad | Vendedor |
| | | Blandin Sonia | Jefe de Sucursal |
| | | Cuesta Pablo | Vendedor |
| | JGV-Centro | Carrión Víctor | Guardia |
| | | Guevara Sandra | Jefe de Sucursal |
| | | Ullauri Byron | Vendedor |
| | Torre de negocios El Dorado | Almachi Katy | Asistente Postventa Joyas |
| | | Vázquez Lorena | Jefe Postventa Joyas |
| | | Orellana Dositeo | Técnico Relojes |
| | | Peña Luis | Técnico Relojes |
| | | Merchán Nancy | Jefe Postventa Relojes |
| | | Zamora David | Jefe Bodega |
| | | Bueno Johanna | Brand Manager CK, Edox, Rado |
| | | Salazar Ana María | Brand Manager Tissot, Longines |
| | | Abad María | Brand Manager Joyas |
| | | Guillen Francisco | Gerente de Ventas Nacional |
| Guayaquil | JGV-San Marino | Granados Camila | Jefe de Sucursal- Vendedor |
| | | Viteri Mónica | Vendedor |
| Sto. Domingo | JGV-Paseo Shopping | Hinojosa Isabel | Vendedor |
| | | Orellana Mery | Jefe de Sucursal |
| | | Yépez Eduardo | Vendedor |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

Cuadro 18.2 Personal Sistema de Ventas

| VENTAS AL POR MAYOR | | | |
|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--|
| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
| Cuenca | Torre de negocios El Dorado | Tapia Contreras Luisa Isabel | Asistente Por Mayor Joyas y Relojes |
| | | Vicuña Reyes María Fernanda | Jefe Por Mayor Joyas y Relojes |
| | | Carrión Quezada Vector | Asistente Por Mayor Joyas y Relojes |
| ASESOR COMERCIAL | | | |
| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
| Cuenca | Torre de negocios El Dorado | Merchán Daniela | Ana María Landivar |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

Mediante cuestionario aplicado a un vendedor se obtuvo información sobre las actividades que desempeñan a diario, el apoyo que reciben de otros departamentos y las actividades que generan riesgos, cuestionario que está plasmado en el **papel de trabajo No 7**.

Actividades diarias:

- Bienvenida al cliente
- Pregunta necesidad del cliente
- Ofrece opciones al cliente
- Escoge el producto
- Factura
- Agradecimiento por la visita

En cuanto a la organización y presentación de productos se organiza por familias, es decir, por tipo y por marca. Se cambia la presentación de las vitrinas de acuerdo a la época, y se cambia la exhibición de acuerdo al stock del producto.

Al final del día realizan el cierre de ventas a través del sistema, se imprime las ventas y se cuadran con las formas de pago, el efectivo se manda a depositar en el Banco. Envían los vouchers, depósitos, y cheques especificando los números de facturas.

Apoyo con otras áreas

- Gerentes de Marca para la exhibición y pedido de artículos.
- Autorización de descuentos con el Jefe de Ventas y Jefe Administrativo.
- Formas de pago con Cartera.
- Con el resto de locales para consultar disponibilidad del producto cuando se tiene que realizar una venta.

Actividades cree que puede generar riesgo

Cuando la forma de pago es con cheques y no se puede saber si el cliente posee los suficientes fondos, a pesar de que exista una empresa que verifique los fondos de los cheques siempre hay el riesgo de que el cheque se devuelva o proteste.

Billetes falsos, a pesar de que el efectivo no es una forma de pago frecuente siempre se corre el riesgo de que el billete sea falso.

Se pudo comprobar que los locales visitados cuentan con equipos informáticos en buen estado, aire acondicionado, cámaras de vigilancia, artículos de limpieza, el acceso a instituciones bancarias y una infraestructura acorde las especificaciones de seguridad industrial y cabe recalcar que las instalaciones son de primera.

Personal del sistema de ventas

Los principales responsables dentro del sistema son el Jefe de Ventas, Vendedores, Jefe de Talento Humano, Marketing, las características profesionales están detalladas en el **Papel de Trabajo No 8:**

Jefe de Ventas:

- Liderar y supervisar equipos de trabajo,
- Cubrir Presupuestos de ventas y objetivos propios del departamento,
- Negociar con clientes internos y externos,
- Fuerte capacidad de gestión para dirigir al equipo de ventas,
Planificar organizar dirigir y controlar al Talento Humano,
- Establecer estándares para aplicar evaluaciones de desempeño,
- Detectar, prevenir y corregir desviaciones.

Vendedor:

- Solucionador de conflictos,
- Servicio al cliente,
- Conocimiento profundo de los productos que comercializa la empresa,
- Mantenimiento de inventario,
- Relaciones interpersonales, alta capacidad de análisis de clientes,
- Facilidad de palabra.

Jefe Talento Humano

- Liderar y supervisar equipos de trabajo,
- Cubrir Presupuestos de ventas y objetivos propios del departamento,
Negociar con clientes internos y externos,
- Fuerte capacidad de gestión para dirigir al equipo de ventas,
Planificar organizar dirigir y controlar al Talento Humano,
- Establecer estándares para aplicar evaluaciones de desempeño,
- Detectar, prevenir y corregir desviaciones.

Gerente de Marketing

- Diseño de la estrategia propuesta de valor y ventajas competitivas de todos los productos de la compañía.
- Diseño de la política comercial.
- Elaboración de plan de metas e incentivos.

- Elaboración de presupuestos
- Análisis estadístico y de mercado.
- Revisión de los precios de los productos y/o servicios que ofrecen.
- Manejo de indicadores del departamento.
- Manejo de estrategias publicitarias

Jefe Talento Humano

- Liderar y supervisar equipos de trabajo,
- Cubrir Presupuestos de ventas y objetivos propios del departamento, Negociar con clientes internos y externos,
- Fuerte capacidad de gestión para dirigir al equipo de ventas, Planificar organizar dirigir y controlar al Talento Humano,
- Establecer estándares para aplicar evaluaciones de desempeño,
- Detectar, prevenir y corregir desviaciones.

Gerente de Marketing

- Diseño de la estrategia propuesta de valor y ventajas competitivas de todos los productos de la compañía.
- Diseño de la política comercial.
- Elaboración de plan de metas e incentivos.
- Elaboración de presupuestos
- Análisis estadístico y de mercado.
- Revisión de los precios de los productos y/o servicios que ofrecen.
- Manejo de indicadores del departamento.
- Manejo de estrategias publicitarias

Al comparar el organigrama con la información real se pudo constatar que el departamento de Talento Humano funciona bajo la responsabilidad del departamento de Cartera, de allí todas las funciones y cargos se desempeñan de acuerdo a la

información formal de la empresa, cuestionario que se puede plasmar en el **Papel de Trabajo No 9**.

Mediante la observación se procedió a realizar un listado de las actividades del representante de ventas que constan en el **Papel de Trabajo No 10** y se detallan a continuación:

Objetivos del puesto:

- Mantener la imagen y condiciones necesarias en los puntos de venta para atraer clientes y apoyar así la venta de los productos que la empresa comercializa.
- Brindar a todos los clientes de puntos de venta, sin importar su apariencia y edad, una atención amable y profesional y dar seguimiento de sus requerimientos en forma oportuna y acorde a sus necesidades.

Funciones:

Actividades Sustantivas:

- Atiende y asesora a los clientes que llegan al mostrador o que se comunican vía mail o por teléfono.
- Procesa la venta de las joyas y/o relojes
- Controla el inventario de productos que son parte del stock del local.
- Realiza arqueos de caja y depósitos.
- Mantiene relación comercial con clientes de otras ciudades.
- Mantiene la exhibición en las vitrinas que se muestran en el local.
- Elabora y envía semanalmente el informe de control de ventas
- Atiende los requerimientos de clientes para reparación de mercadería.
- Solicita cotizaciones en base a requerimientos de los clientes.
- Recopila datos para realizar obras de joyas para los clientes en los talleres.

Actividades Adjetivas:

- Maneja la caja chica del local
- Mantiene el ambiente y decoración del local.
- Maneja los movimientos en el sistema para las ventas.
- Maneja los procesos de tarjetas de crédito que se utilizan en las ventas.
- Recibe y revisa las transferencias de artículos que llegan para el inventario del local
- Asiste a reuniones
- Realiza transferencias de joyas y relojes entre sucursales de la misma joyería.
- Informa e invita a los clientes sobre eventos, promociones o novedades que se tengan en el local.
- Atiende las necesidades de devoluciones de mercadería de los clientes.

Se constató que todas estas actividades son cumplidas a cabalidad y están de acorde con los objetivos de la empresa.

Se profundizó el estudio de áreas de riesgo las mismas que giran en torno a cuatro áreas que junto a una entrevista con el Jefe de Ventas reflejada en el **papel de Trabajo No 11** se obtuvo lo siguiente:

No recuperación de cartera:

Por la demora en el cobro de las ventas, por el plazo entregado, a esto se suma la poca información del cliente.

Contratación deficiente del personal:

La contratación no se realiza en base a un perfil determinado sino en base a recomendaciones y aprobación del departamento involucrado.

Desconocimiento de manuales y políticas

No reciben una capacitación en la que les informe sobre las actividades de la empresa, misión, visión, objetivos, organigrama, funciones.

Faltantes de inventarios:

El personal presenta faltantes en el manejo de sus inventarios, esto debido a que no tienen un control propio de sus productos hasta el inventario semestral al que se someten.

Se procedió a solicitar información al departamento de marketing para obtener información sobre las estrategias publicitarias, las mismas que constan el **Papel de Trabajo No 12.**

Las estrategias de mercadeo tienen como punto fuerte la publicidad a través de las redes sociales como facebook, twitter, instagram, radio, diarios, flyers, eventos, y premiaciones.

Dentro del período no se han efectuado ninguna investigación de mercado. Sin embargo es importante recalcar que los productos que más se comercializan son dentro de la categoría de joyas producidas por la empresa, aquí tenemos las alianzas y solitarios; en segundo plano dentro de la categoría relojes la marca que más aceptación tiene es Tissot.

La base de datos de clientes se obtiene a través del sistema que genera automáticamente a través de las ventas efectuadas.

En Guillermo Vázquez Joyería el grado de adhesión que se tiene con el departamento de ventas con marketing es un 90%, ya que las estrategias utilizadas ayudan a incrementar las ventas y por ende la utilidad para los socios. Dicho departamento tiene las siguientes funciones:

Organización de la distribución: Esto refiere a la entrega de relojes para mantener con el stock requerido a los locales, también se entregan estuches y garantías, necesarias para que una vez realizado el cierre de ventas, tengan los materiales necesarios para la entrega de la mercadería adquirida.

Organización de la comunicación: En el campo de comunicación se realiza una variedad de actividades tales como:

- La selección de los medios de comunicación efectivos para realizar publicaciones, la selección tiene como base el target de mercado de cada una de las marcas de relojes que maneja la empresa.
- Construcción de relaciones comerciales en los niveles medios y medios altos con empresas de renombre.
- Se realizan materiales publicitarios que sirven de apoyo al punto de venta, flyers, habladores, viniles, roll up, invitaciones, etc.
- Gestión de redes sociales.
- Se realizan reportes mensuales referentes a resultados de ventas y a las actividades realizadas.
- Se definen estrategias y se elaboran planes para ser ejecutados durante el periodo, entre estos están la realización de eventos, las vestidas de tienda, los incentivos de ventas, etc.
- Se fijan objetivos promocionales

Mediante una solicitud al departamento de sistemas se obtuvo el catálogo de productos que la empresa comercializa, información que consta en el **Papel de Trabajo No 13**, y que se plasma en los siguientes cuadros:

Cuadro 12 Descripción Joyas comercializadas en Guillermo Vázquez SA

| Marca | Producto | Descripción |
|---|--|-----------------------------------|
| Guillermo Vázquez Joyería | Anillos | Diamante, oro amarillo, oro rojo |
| Aguilar de Dios-joyas | Aretes | Oro amarillo, oro rojo |
| Argyor-joyas | Medallas | Oro amarillo |
| Guillermo Vázquez joyería | Brazaletes | Oro amarillo |
| Producción oro-Guillermo Vázquez Joyería | Pendientes, eslabones, argollas, aretes, anillos | Oro blanco-oro amarillo |
| Guillermo Vázquez Joyería semipreciosas-joyas | Pendientes, aretes, manillas | Oro blanco-amarillo |
| Guillermo Vázquez Joyería Producción lujo | Aretes | Oro blanco-oro amarillo-diamantes |
| Importadas lujo | Cadenas-anillos | Perlas diamantes |
| Guillermo Vázquez Joyería Producción estándar | Aretes, collares, dijes, pendientes | Oro blanco-oro amarillo |
| Calvin Klein – bisutería | Anillos, brazaletes, collares | Acero quirúrgico |
| Guillermo Vázquez Joyería Solitarios | Anillos | Oro blanco-diamantes-oro amarillo |
| Compras nacionales-joyas | Cadenas, aretes, medallas | Oro amarillo-diamantes |
| Novita-joyas plata | Aretes, collares, dijes | Plata rodinada |
| Suntak-joyas | Aretes, anillos | Amatista |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

Elaborado por: Jheidy Vásquez

Cuadro 13 Descripción Relojes comercializados por Guillermo Vázquez SA

| Marca | Producto | Descripción |
|---------------------|----------|--|
| Calvin Klein | Relojes | Cuarzo, correas acero-cuero. |
| Edox | Relojes | Cuarzo, automáticos, correas acero- cuero. |
| Noa | Relojes | Quartz, automáticos, correas acero cuero. |
| Rado | Relojes | Quartz, automáticos, correas acero cuero. |
| Longines | Relojes | Quartz, automáticos, T-race, correas acero cuero. |
| Tissot | Relojes | Quartz, automáticos, touches, T-race, solares-chronos, correas- acero- cuero-rubber. |
| Frederique Constant | Relojes | Quartz, automáticos, T-race, correas acero cuero. |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

Elaborado por: Jheidy Vázquez

Se solicitó al departamento contable información de los años 2013 y 2014 para analizar las variaciones y los resultados obtenidos entre cada año:

- Estados Financieros, nos brindan información sobre el resultado obtenido por la empresa, que contienen los ingresos operacionales, ingresos no operacionales, costos y gastos.
- Presupuesto de Ventas, contienen las ventas anuales de cada local o responsable versus el presupuesto, además contiene el índice de cumplimiento por cada responsable y por total.

En Guillermo Vázquez no se han realizado auditorías de gestión internas debido a la ausencia del departamento, tampoco se han sometido a auditorías de gestión externas relacionadas con el sistema de ventas además de carecimiento de un plan operativo anual.

En la empresa no se realiza un análisis FODA, por lo que no se puede realizar una evaluación del posicionamiento del mercado, sin embargo, es importante mencionar que la empresa tiene reconocimiento a nivel nacional por la producción en joyas de alta calidad, además ofrece productos finos de alta gama como sus relojes suizos.

CAPITULO II

CONTROL INTERNO

Implementar Un Código de Ética para mejorar el ambiente laboral

Las buenas prácticas administrativas y los elementos de Ambiente Interno definidos en el Marco Integrado del Control Interno, determinan la necesidad de que los directivos de una empresa establezcan los principios y valores éticos en un código de ética, sin embargo, en Joyería Guillermo Vázquez no se ha implementado este instrumento básico que fomenta la integridad y valores éticos, lo que ocasiona que el personal no conozca las normas para generar un buen ambiente laboral, de seguridad y responsabilidad por parte de los trabajadores, situación que se presenta por falta de iniciativa de parte del área encargada de Recursos Humanos.

Conclusión:

Joyería Guillermo Vázquez al no contar con el código de ética no podrá proveer un mejor ambiente de laboral, de seguridad y responsabilidad pues los empleados desconocer normas de comportamiento.

Recomendación:

Al Jefe de Talento Humano

Elaborar de forma inmediata el Código de Ética orientado a mejorar el buen ambiente laboral además de normas de comportamiento para todos los empleados de Joyería Guillermo Vázquez y lo difunda por varios medios.

Definir estrategias adecuadas para la contratación de personal y reforzar el plan de capacitación para disminuir la rotación del personal en área de ventas

Los Manuales de clasificación de Puestos establecen que las unidades de talento humano, de acuerdo con la normativa vigente y las necesidades de la empresa, formulen y revisen periódicamente la clasificación de puestos, definiendo los requisitos para su desempeño y los niveles de remuneración, así mismo, es necesario que se considere los perfiles de puestos establecidos que servirán de base para los procesos de reclutamiento y selección.

Las disposiciones internas de la empresa establecen que para el ingreso de personal a se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión empresarial. No obstante en Joyería Guillermo Vázquez, Talento Humano no considera estos requisitos básicos y en ingreso de personal se lo hace por disposición unilateral del Jefe del Departamento que genera la necesidad. Lo que genera que el nuevo personal no cumpla con los requisitos que define el perfil y ocasiona que los nuevos contratados por no cumplir con los conocimientos o experiencia que se requiere, no puedan garantizar idoneidad y competencia, a esto se suma la falta de capacitación lo que ocasiona que el trabajador se encuentre desmotivado y cometa varios errores que los obliga a renunciar o buscar otra opción laboral, al no hacer una revisión periódica de clasificación de puestos no se puede evaluar el desempeño alcanzado ni las políticas cumplidas pues esto es otro indicador por el cual existe rotación de personal.

Conclusión:

El departamento de Talento Humano contrata personal sin considerar el perfil que solicita el cargo y las capacitaciones recibidas por el personal del sistema de ventas son débiles y escasas, lo que ocasiona la alta rotación de personal.

Recomendación:

Al Jefe de Talento Humano y al Gerente de Ventas

Considerar los estándares de los perfiles establecidos para la contratación del personal y actualizarlos periódicamente para mantener un nivel acorde de competencias

Reforzar el plan de capacitación en el cual considere un entrenamiento previo y durante la ejecución de funciones, pues esto generara un mayor desempeño y cumplimiento de objetivos empresariales, y asegurarse que las capacitaciones a brindar sean dinámicas, objetivas y solidas para lograr trabajadores competentes.

Esto ayudara a que el nivel de rotación y costos de capacitación disminuya al igual que pérdidas de tiempo y recursos.

El conocimiento de políticas, prácticas y valores institucionales ayudará al cumplimiento de objetivos de la organización

Los principios administrativos de las organizaciones, definen que se debe difundir oportunamente y a nivel global las políticas, prácticas y valores institucionales, ya que ayudará a que toda la organización perseguirá el mismo objetivo.

Del análisis realizado a las políticas, prácticas y valores institucionales de Joyería Guillermo Vázquez correspondientes al periodo de estudio se determino que estas no se encuentren difundidas a nivel global.

Toda empresa debe entregar a sus trabajadores un manual que contenga las políticas, practicas y valores institucionales a seguir durante el desempeño de sus funciones, pues no se han dado a conocer a los empleados con claridad dichos elementos, ni se ha entregado un manual que contenga esta información ni se ha realizado capacitaciones referentes a este tema, afectando directamente al desempeño del personal que labora en el sistema de ventas y al resultado del mismo.

Conclusión:

Los empleados del sistema de ventas tienen desconocimiento de las políticas, prácticas y valores institucionales, efectuando su trabajo en base a un conocimiento institucional empírico.

Recomendación:

Al Jefe de Recursos Humanos

Difundir de manera general al personal los procedimientos, políticas y valores que se manejan en Joyería Guillermo Vázquez.

Al Gerente de Ventas

Mantener el plan estratégico y el manual de funciones actualizado, este será entregado al personal de ventas para su correcta implementación y cumplimiento de objetivos.

Determinación del Riesgo y Mecanismos de Identificación en el Sistema de Ventas

Se pudo establecer que el Departamento de ventas no han incorporado criterios y bases para la gestión de riesgos y en consecuencia, no se efectúan evaluaciones de los mismos en forma técnica y sistemática, únicamente la determinación de riesgos se lo realiza a través de la percepción de hechos “relevantes” que se pueda materializar dentro del sistema de ventas a futuro.

El ya citado Marco Integrado de Control Interno determina que le corresponde a la Junta Directiva y al Gerente implementar medidas para la identificación los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos institucionales debido a factores internos o externos, así como emprenderán las medidas pertinentes para afrontar exitosamente tales riesgos

Joyería Guillermo Vázquez al momento no cuenta con métodos para identificar riesgos que ayuden a medir y calificar los riesgos que se presentan en el sistema ocasionando que al momento que reconocer un riesgo potencial los trabajadores no lo puedan reconocer y lo omitan, o por otro que al ocurrir un riesgo irrelevante se tome decisiones apresuradas para corregirlo.

Conclusión:

La empresa no cuenta con un mecanismo que ayuden a identificar y medir los riesgos que se puedan materializar produciendo toma de decisiones empíricas para poder corregirlos.

Recomendación:

Al Jefe de Talento Humano y al Gerente de Ventas:

El Gerente de Ventas deberá identificar los riesgos dentro del sistema de ventas y notificar a talento humano para gestionar de forma conjunta un plan de mitigación de riesgos.

El jefe de talento humano deberá realizar un seguimiento para conocer si los riesgos están siendo tratados de forma oportuna.

Establecer controles del sistema informático al personal de ventas

Los buenas prácticas empresariales establecen la necesidad de salvaguardar los activos siendo la información uno de los más importantes, por ello el departamento de desarrollo y sistemas deberá definir y difundir procedimientos operativos para el personal que lo utilice, para que de esta forma garantizar la seguridad, integridad de la información así como la oportunidad de los servicios tecnológicos.

Además es importante la capacitación para el personal de sistemas como para los usuarios, para lo cual debe constar un plan de capacitación informático, formulado en forma conjunta con talento humano, que debe dirigirse hacia los puestos de trabajo y las necesidades de cada departamento.

Se pudo identificar mediante entrevistas al personal de ventas que existen riesgos en cuanto al uso del sistema informático, si bien se entrega el manual informático no se hace un seguimiento sobre la comprensión, lo que ocasiona que desconozcan cómo actuar cuándo cometen un error y por ende generan información inconsistente

para las áreas involucradas. Esto debido a que el departamento de Sistemas no establece controles suficientes.

Conclusión:

El departamento de sistemas no genera lo suficientes controles para evitar errores generados por el personal de ventas ni se asegura sobre la comprensión del manual de uso del sistema informático y sus actualizaciones.

Recomendación:

Al Jefe de Sistemas

El jefe de Sistemas deberá generar controles en la base de datos para evitar pérdidas de recursos humanos y materiales con las áreas relacionadas y deberá realizar un seguimiento sobre la comprensión, uso y actualizaciones del sistema mediante evaluaciones.

Implementar Auditoría Interna

Las normas establecidas por el Institute of Internal Auditors afirman que “el alcance de la auditoría interna debe abarcar el examen y evaluación de la adecuación y eficacia del sistema de control interno de la organización y la calidad del desempeño de las responsabilidades asignadas”²³, por lo que todas las actividades en una empresa están potencialmente dentro de la competencia de los auditores, como el control de las operaciones, cumplimiento de actividades.

En base a la organización vigente en la empresa se pudo constatar que la empresa no cuenta con un departamento de auditoría interna, lo que ocasiona que no exista una constante, oportuna y adecuada evaluación del sistema de control interno.

Conclusión:

²³ The Institute of Internal Auditors Inc., (1989), *Codification of Standars for the Profesional Practice of Internal Auditing*, Florida: Altamonte Springs.

La empresa al no contar con un departamento de auditoría interna no evalúa los procesos administrativos, técnicos, estratégicos, financieros, legales, operativos y de gestión de riesgo.

Recomendación:

Al Gerente General y Jefe de Talento Humano

Implementar para el año 2015 un departamento de auditoría interna que permita evaluar la eficiencia del control interno, efectividad de las operaciones, cumplimiento de leyes y regularizaciones que permitan el logro de objetivos institucionales.

Implementar mecanismos para mejorar los medios de comunicación interna y externa

Según el Informe Ejecutivo COSO Capítulo V Información y Comunicación específica realizado por Cuellar, (2009) especifica que:

Cada empresa debe capturar información pertinente-contable y no contable, con respecto tanto a eventos o actividades externos como internos. La información debe ser identificada por la dirección como pertinente para dirigir el negocio. Debe ser puesta a disposición de la gente que la necesita en la forma y en el tiempo que les permite llevar a cabo sus responsabilidades de control y de otra naturaleza. ²⁴

En Joyería Guillermo Vázquez se constató a través de entrevistas que las informaciones pertinentes a normativas, instructivos, responsabilidades y actividades es transmitida a través de correos electrónicos, la cual no garantiza que el mensaje que se está comunicando sea entendido.

Respecto a la información externa no se cuenta con una base sólida de información del mercado en la cual no se puede evaluar los potenciales competidores, los cambios en el mercado, las oportunidades y amenazas que se encuentren.

²⁴ Cuellar, G., (2009), *Informe Ejecutivo COSO*. Colombia, Universidad del Cauca Facultad de Ciencias Contables Económicas y administrativas.

Las investigaciones de mercado guían la comunicación con clientes potenciales y actuales, ayudan a formular campañas de marketing segmentadas, ayudan a identificar oportunidades de mercado y minimiza el riesgo de hacer negocios.

Esto se ha presentado debido a que no se ha hecho un estudio de mercado y no cuenta con información suficiente sobre el tema.

Conclusión:

La empresa al no dar un seguimiento a la información que se trasmite internamente no puede asegurar que las actividades, normativas y responsabilidades sean realizadas y cumplidas eficientemente causando un incumplimiento con los objetivos establecidos.

Al no contar con un estudio de mercado no puede reconocer los riesgos y amenazas que se presentan al igual que las oportunidades que ofrece el mercado.

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

El gerente de ventas deberá asegurarse que la información transmitida sea recibida y entendida a través de seguimientos como recepciones de correos, llamadas telefónicas y evaluaciones de cumplimiento.

Se deberá realizar estudios de mercado de manera periódica con el fin de establecer el posicionamiento de la empresa en el mercado, de tal manera que se permita conocer cuáles son las potenciales amenazas y oportunidades que ofrece a la organización.

Determinar procedimientos a controles establecidos para asegurar la eficiencia del control interno

Según Informe Ejecutivo COSO Capítulo 6-Monitoreo, efectuado por Cuellar, (2009) menciona que los sistemas de control interno deben ser monitoreados ya que permite apreciar la calidad de desempeño a lo largo del tiempo, esto se lleva a cabo a través de actividades de supervisión periódicas, separadas ó ambas para asegurar la eficiencia del sistema de control interno.²⁵

En el departamento de ventas se realiza control de los presupuestos en base al cumplimiento el mismo que es verificado periódicamente, respecto a las actividades y responsabilidades no cumplidas se establece una sanción una vez detectada el problema o error, sin embargo no genera medidas correctivas para evitar que el problema reincida.

Conclusión:

La empresa al no dar seguimiento a los problemas y errores detectados en el sistema de ventas corre el riesgo que las probabilidades de ocurrencia se materialicen en forma continua, como medida correctiva al generar sanciones ocasiona que los trabajadores se desmotiven y no ejerzan sus actividades eficientemente.

Recomendaciones:

Al Gerente de Ventas

Se deberá establecer controles para cada una de las responsabilidades y actividades asignadas al personal de ventas, mediante reportes de cumplimiento, visitas continuas a los puntos de ventas y reuniones periódicas para poder conocer y

²⁵ Cuellar, G., (2009), *Informe Ejecutivo COSO*. Colombia, Universidad del Cauca Facultad de Ciencias Contables Económicas y administrativas.

aplicar medidas oportunas sobre las condiciones encontradas, con estos seguimientos se evitarán sanciones.

Definir indicadores que ayuden a medir el desempeño dentro del sistema de ventas

Según el Informe Ejecutivo COSO Capítulo IV Actividades de Control efectuado por Cuellar (2009), determinan como un tipo de actividad de control, el uso de indicadores de desempeño ya que permite comparar diferentes conjunto de datos entre sí, junto al análisis de las relaciones y a las acciones correctivas e investigativas, así como evaluar el cumplimiento de los fines, objetivos y la eficiencia de la gestión institucional.²⁶

En Joyería Guillermo Vázquez se pudo constatar mediante entrevistas con el Gerente de Ventas que la empresa no realiza análisis sobre el uso de recursos que ayuden a detectar ineficiencias, abusos o despilfarros.

La falta de aplicación de estos parámetros de evaluación no permite conocer el comportamiento de la eficiencia, eficacia y economía de la empresa y tomar medidas correctivas oportunas.

Conclusión:

La empresa no cuenta con indicadores para verificar el uso eficiente de los recursos implementados en el departamento de ventas, los resultados se observan al final del mes a través de los Estados Financieros.

Recomendación:

Al Gerente de Ventas:

²⁶ Cuellar, G., (2009), *Informe Ejecutivo COSO*. Colombia, Universidad del Cauca Facultad de Ciencias Contables Económicas y administrativas.

Establecer y aplicar indicadores que ayuden a controlar el uso de recursos y que sirvan como base para la toma correcta de decisiones para evitar gastos innecesarios y aumentar el rendimiento del departamento de ventas.

CAPITULO III

RESULTADOS DE EJECUCIÓN

Contratar personal de ventas de acuerdo al perfil ayudara a la empresa a cumplir con sus objetivos institucionales

El proceso de contratación del personal de ventas no se ha basado en el perfil del puesto determinado ya que en primera instancia el perfil no es considerado para las contrataciones, esto debido a que las actividades propias de la contratación están a cargo del Gerente de Ventas y no del departamento de talento humano, el proceso se basa en analizar las hojas de vida y contratar al indicado en base a recomendaciones.

Es importante recalcar que a pesar de que el departamento de talento humano está dentro del organigrama sus funciones están repartidas y asignadas al departamento de cartera en las funciones operacionales y para el cumplimiento laboral, en cuanto a las funciones como planes o estrategias de capacitación quedan omitidas, es decir, no existe un departamento independiente que se encargue de cumplir con estas funciones.

Las disposiciones internas de la empresa establecen que para el ingreso de personal a se efectuará previa la convocatoria, evaluación y selección que permitan identificar a quienes por su conocimiento y experiencia garantizan su idoneidad y competencia y ofrecen mayores posibilidades para la gestión empresarial.

La causa por la que se ha venido contratando personal sin tomar en cuenta el perfil adecuado es porque el departamento de talento humano es inconsistente, es decir, no se define objetivamente al departamento y sus funciones lo que ocasiona que las contrataciones puedan perjudicar a la empresa con personal no competitivo para el cumplimiento de presupuestos, objetivos de rentabilidad entre otros.

Conclusión:

Al seleccionar personal sin tomar en cuenta la competencia, experiencias y habilidades determinadas para el puesto se pone en riesgo el desempeño y marcha de la empresa, ya que si se contratase personal no competitivo en un área relevante como las ventas se perjudica loso beneficios deseados para los accionistas, a esto se

suma la alta rotación en ventas que tiene como causa entre otras, la contratación de personal no acorde al perfil del puesto, resultados que se pueden verificar en el siguiente cuadro:

Cuadros 19 Rotación personal Ventas 2013 y 2014

| | 2013 | 2014 |
|--------------------------------------|------|------|
| N° de trabajadores al inicio del año | 52 | 34 |
| Salidas | 28 | 10 |
| N° de trabajadores al final del año | 36 | 40 |
| Rotación Promedio | 54% | 29% |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A, estudio actuarial 2014.
Realizado por: Jheidy Vásquez

Recomendación:

Al Gerente General y Gerente de Ventas:

Considerar contratar una persona específica para el departamento Gestión del Talento Humano, ya que si bien es cierto los trámites legales y laborales se cumplen a cabalidad, la parte estratégica como la contratación y capacitación no se priorizan para lograr un mejor desempeño empresarial.

Analizar minuciosamente las hojas de vida y poner a prueba al personal antes de que sea contratado y sobre todo compararlos con el perfil determinado.

Actualizar los perfiles definidos y comunicarlos a las áreas involucradas para que tengan conocimiento de su existencia y desempeñen sus actividades a conciencia.

Implementación, seguimiento y medición al plan de capacitación del sistema de ventas

En Joyería Guillermo Vázquez S.A se pudo constatar que el personal que se incorpora al departamento de ventas recibe capacitación, sin embargo, son impartidas de formas débiles y cortas pues dan mayor énfasis a las normativas administrativas y procesos operativos.

El departamento de Recursos Humanos no programa capacitaciones constantes para reforzar los conocimientos adquiridos y mejorar el desempeño, tampoco se cerciora que las capacitaciones transmitas sean cumplidas y entendidas para generar beneficios multiplicadores a la empresa.

Una encuesta realizada al personal de ventas muestra que solo el 65% de los empleados considera que las capacitaciones ayudo a mejorar el desempeño de su trabajo.

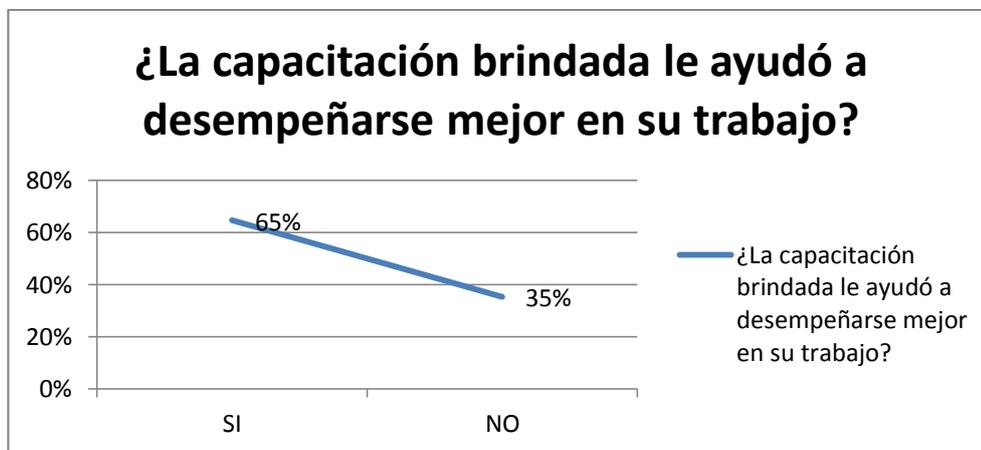


Gráfico 2 Capacitación vendedores

Fuente: Cuestionario aplicado a vendedores

El 59% de empleados del departamento de ventas considera que el tiempo destinado a capacitación no es el adecuado.

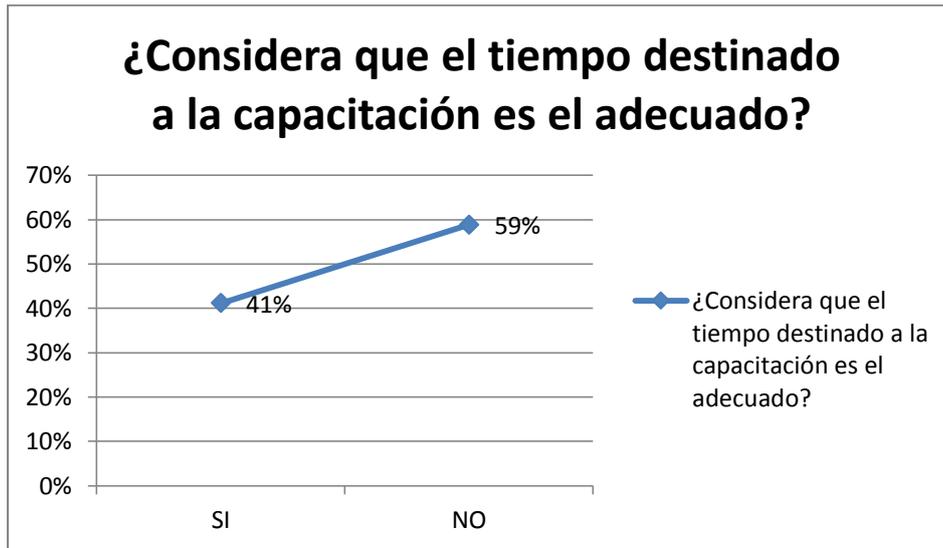


Gráfico 3 Capacitación vendedores
Fuente: Cuestionario aplicado a vendedores

El 59% de los empleados del departamento de ventas considera que las capacitaciones impartidas alcanzaron las metas de aprendizaje esperadas.

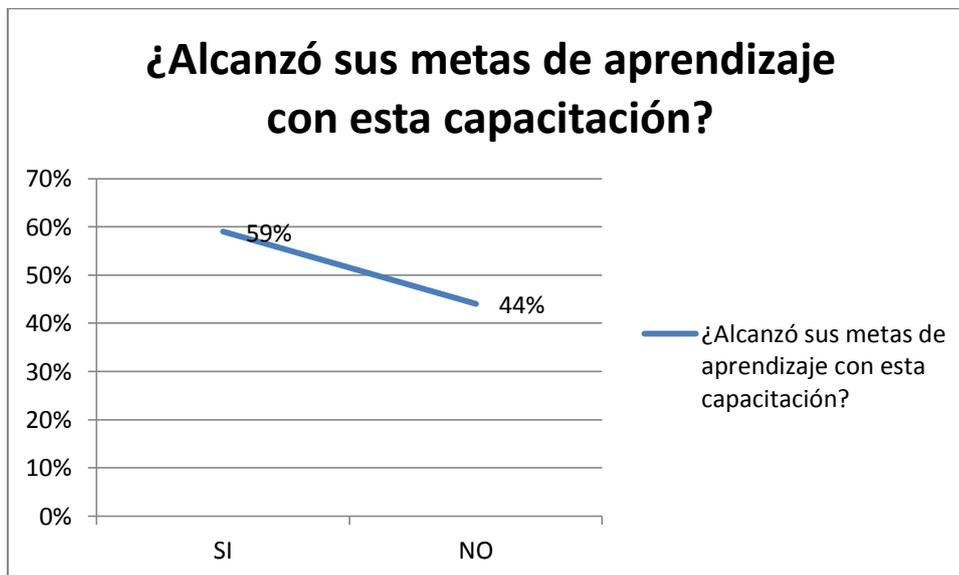


Gráfico 4 Capacitación vendedores
Fuente: Cuestionario aplicado a vendedores

Las buenas prácticas administrativas empresariales determinan que los directivos deben promover en forma constante y progresiva la capacitación, desarrollo y entrenamiento profesional de sus trabajadores con el fin de actualizar los

conocimientos para obtener un mayor rendimiento y calidad en el desempeño de sus actividades.

La causa es que las capacitaciones impartidas no satisfacen las inquietudes de los vendedores ni llenan expectativas, además recursos humanos no tienen las técnicas necesarias para transmitir los conocimientos que se necesita difundir a los vendedores para que el desempeño sea eficiente.

Conclusión:

Al no contar con un programa de capacitación que refuerce conocimientos y al no tener un plan de seguimiento y medición, los directivos desconocen que las capacitaciones no cumplen las expectativas de actualización de conocimiento, ni calidad de trabajo, además genera un impacto negativo causando una alta rotación en el área de ventas.

Recomendación:

A Jefe de Gestión de Talento Humano y Gerente de Ventas:

De forma conjunta actualizar los programas de capacitación para reforzar conocimientos adquiridos y elaborar un plan de seguimiento y medición que permita analizar los resultados de dichas capacitaciones impartidas que permitan asegurarse que el personal de ventas desempeñó de forma eficiente el trabajo.

El departamento de Recursos Humanos deberá cerciorarse que las capacitaciones sean entendidas a través de un seguimiento de las actividades de los vendedores por medio de encuestas, verificación de trabajo y evaluaciones de desempeño.

El incremento de ventas ayudará a cumplir el índice de rentabilidad establecido por la empresa

En el año 2014 sistema de ventas de Joyería Guillermo Vázquez alcanzo un cumplimiento del presupuesto de ventas del 90%, sin embargo, el objetivo de rentabilidad alcanzado para el año 2014 fue del 2.07% con un punto de equilibrio del 96%.

Uno de los objetivos establecidos por la directiva para el año 2014 era cumplir una rentabilidad mínima del 8% sin embargo este fue ajustado según la situación internas de la empresa.

Las causas se deben a varios factores uno de ellos es el desconocimiento del objetivo de rentabilidad lo que llevo a elaborar un presupuesto que no cumplía con el objetivo planteado, sino un presupuesto histórico que se apege a la realidad y genere un resultado positivo independientemente de su valor monetario.

A esto se suma la rotación de personal estratégico como son: gerencia general, gerencia de ventas, gerencia financiera; quienes tuvieron que asumir grandes responsabilidades y retos para el 2014

Conclusión:

A pesar que en el año 2014 las ventas obtuvieron un cumplimiento del 90% del presupuesto, no se cumplió con el objetivo principal de rentabilidad del 8% pues su objetivo prioritario era lograr un resultado favorable para la empresa con el nuevo personal.

Recomendación:

Al Gerente General y al Gerente de Ventas:

Deberán establecer nuevas estrategias de ventas que permitan alcanzar un cumplimiento de un índice de rendimiento del 8% a pesar del cumplimiento que puedan tener en el presupuesto de ventas.

Se sugiere elaborar un presupuesto que este acorde al objetivo de rentabilidad y que sea ajustable a los factores externos que puedan afectar el cumplimiento del mismo.

La gestión de inventarios ayudará a la empresa a optimizar el stock y reducir costos de mantenimiento innecesarios

En Joyería Guillermo Vázquez se realizó un análisis de gestión y eficiencia de inventarios, en el cual se pudo verificar que poseen una rotación anual de 0.48 veces, para lo cual se necesitaría de dos años aproximadamente para que su inventario actual rote.

Nombre: Rotación de Inventarios

Fórmula: Costo de Ventas/ Inventario Promedio

Rotación Inventarios:

$$\frac{3'054,223.17}{6'342,610.96}$$

Rotación Inventarios: 0.48 veces al año

$$\text{Días: } \frac{360}{0.4815} = 747.66$$

Después de realizar un análisis comparativo de los años 2013 y 2014 se pudo comprobar que existen inventarios de productos que se han inflado considerablemente en el 2014 pese a contar con un valor significativo al 31 de diciembre del 2013.

A continuación cuadro en el que se estudia las áreas críticas:

Cuadro 20 Áreas críticas inventarios Guillermo Vázquez Joyería

| Categoría | INV. DIC 2013 | | INV. DIC 2014 | | VARIACION 2013-2014 | | |
|---------------------|---------------|---------------------|---------------|---------------------|---------------------|------|-------------------|
| | UNID. | VALOR | UNID. | VALOR | % UN | % \$ | VALOR |
| RELOJES LONGINES | 458 | 441,294.54 | 481 | 442,711.66 | 5% | 0% | 1,417.12 |
| RELOJES RADO | 265 | 233,963.63 | 259 | 248,242.55 | -2% | 6% | 14,278.92 |
| RELOJES TISSOT | 2894 | 763,709.04 | 3406 | 865,661.15 | 18% | 13% | 101,952.11 |
| COMPRAS NACIONALES | 255 | 33,312.27 | 1485 | 169,963.96 | 482% | 410% | 136,651.69 |
| PRODUCCION LUJO | 2725 | 1,283,972.78 | 2722 | 1,305,231.44 | 0% | 2% | 21,258.66 |
| PRODUCCION ESTANDAR | 2448 | 700,860.11 | 2376 | 760,817.79 | -3% | 9% | 59,957.68 |
| GEMAS | 0 | 461,289.53 | 0 | 488,467.78 | 0% | 6% | 27,178.25 |
| TOTAL | | 3,918,401.90 | | 4,283,418.97 | | | 365,017.07 |

Es el caso de Compras Nacionales incrementó sus unidades en un 482% que representan \$ 136,651.69, de igual forma Relojes Tissot incrementó sus unidades en un 18%, pero al final del año 2013 su saldo fue significativo \$763,709.04, y a pesar de esto posee un incremento de \$ 101,952.11.

Compras Nacionales, Producción de Lujo-Estándar y Gemas corresponde al área de joyas lo que significa que a pesar de tener el mayor peso en ventas no tiene una rotación eficiente de los inventarios.

La rotación eficiente de inventarios permite a la empresa mejorar la gestión de su capital de trabajo y se evitan costos innecesarios de mantenimiento; para la rotación ideal del inventario dependerá del tiempo que le tome a la empresa adquirir un nuevo pedido, siempre y cuando no afecte la disponibilidad del producto.

En cuanto al área de relojes los altos inventarios se deben al término pactado con las Marcas suizas, en el que se exige la compra de productos a lo largo del año, sin embargo los Jefes de Marca se acataron a las exigencias de la Marca sin realizar antes un estudio previo.

En cuanto al área de joyas tiene un alto inventario debido a que la producir joyas de lujo y estándar tiene un costo de producción alto debido al costo elevado de la materia prima, a esto se suma el presupuesto de producción en el que la mayoría de

veces tienen sobrecumplimiento; la interacción de los procesos del Jefe de Marca, Jefe de Producción y Vendedores está descoordinada.

En cuanto a la categoría de Compras Nacionales el Jefe de Marca atendiendo las necesidades de los locales comerciales adquirió nuevos productos sin considerar el inventario actual y el comportamiento de las ventas.

Conclusiones:

En Joyería Guillermo Vázquez no se ha realizado una gestión eficiente de rotación del inventario, lo que ha ocasionado inventarios inflados y con una baja rotación, pues las áreas afectadas se limitan a cumplir con las exigencias de la Marca y el nivel de producción sin analizar el inventario actual ni el comportamiento de las ventas.

Recomendaciones:

A los Jefes de Marca:

Negociar con las marcas las cantidades a adquirir considerando las ventas históricas para evitar la paralización del inventario.

Antes de realizar compras nacionales en el caso de joyas se debe adquirir en base a un análisis de cantidad para que los ítems no se estanquen.

Coordinar con marketing para promocionar el stock antiguo para que se genere mayor rotación del inventario.

Al Jefe de Ventas:

Coordinar con el Jefe de Marca la necesidad de adquirir productos en base a los requisitos de los clientes.

Al Gerente General:

Establecer un presupuesto de compras para los Jefes de Marca que permita utilizar eficientemente el inventario y los recursos financieros.

3.9 Plan de mitigación

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

PLAN DE MITIGACIÓN

| No | Recomendación | Responsable | Acción | Tiempo |
|----|---|---|--|-------------|
| 1 | Elaborar de forma inmediata el Código de Ética orientado a mejorar el buen ambiente laboral además de normas de comportamiento para todos los empleados de Joyería Guillermo Vázquez y lo difunda por varios medios. | Jefe de Talento Humano | *Elaborar el código de ética *Difundir el Código de ética | Dos meses |
| 2 | Considerar los estándares de los perfiles establecidos para la contratación del personal y actualizarlos periódicamente para mantener un nivel acorde de competencias y evitar una alta rotación del personal. | Jefe de Talento Humano | *Realizar un levantamiento de información para determinar los perfiles del personal de ventas. *Actualizar los perfiles del personal de ventas anualmente. | Dos semanas |
| 3 | Reforzar el plan de capacitación en el cual considere un entrenamiento previo y durante la ejecución de funciones, pues esto generara un mayor desempeño y cumplimiento de objetivos empresariales, y asegurarse que las capacitaciones a brindar sean dinámicas, objetivas y solidas para lograr trabajadores competentes. | Jefe de Talento Humano | *Realizar capacitaciones al personal de ventas por un periodo mínimo de 3 semanas. *Dentro de las capacitaciones involucrar al personal dentro de las áreas de producción para el dominio del producto a vender. *Medir el conocimiento del personal de ventas a través de evaluaciones trimestrales para verificar el conocimiento impartido. | Un mes |
| 4 | Difundir de manera general al personal los procedimientos, políticas y valores que se manejan en Joyería Guillermo Vázquez | Jefe de Talento Humano Gerente de Ventas | *Actualización de procedimientos, políticas y valores organizacionales anualmente. *Entregar a todo el personal los procedimientos, políticas y valores organizacionales vía mail y asegurarse mediante una entrevista personal el conocimiento adquirido. | Una semana |
| 5 | Identificar los riesgos dentro del sistema de ventas y | Jefe de Talento | *Realizar una investigación de las áreas que | |

| | | | | |
|---|---|---|--|------------|
| | gestionar un plan de mitigación, se deberá realizar un seguimiento para conocer si los riesgos están siendo tratados de forma oportuna. | Humano Gerente de Ventas | exista mayores riesgo. *Clasificar la materialización de los riesgos en el caso de no ser tratados *Exponer a Gerencia para tratar los riesgos identificados | Dos meses |
| 6 | El Jefe de Sistemas deberá generar controles en la base de datos para evitar pérdidas de recursos humanos y materiales con las áreas relacionadas y deberá realizar un seguimiento sobre la comprensión, uso y actualizaciones del sistema mediante evaluaciones. | Jefe de Sistemas | *Generar controles en los módulos de ventas para evitar errores en las transacciones. *Enviar al personal las actualizaciones realizadas en el sistema. | Una semana |
| 7 | Implementar para el año 2015 auditoría interna que permita evaluar la eficiencia del control interno, efectividad de las operaciones, cumplimiento de leyes y regularizaciones que permitan el logro de objetivos institucionales. | Jefe de Talento Humano Gerente de Ventas | En el año 2015 ya existe el departamento de Auditoría Interna. | |
| 8 | Asegurarse que la información transmitida sea recibida y entendida a través de seguimientos como recepciones de correos, llamadas telefónicas y evaluaciones de cumplimiento. | Gerente de Ventas | *Para fortalecer los canales de comunicación transmitir por correo electrónico y si lo amerita por conferencias todo tipo de información concerniente al departamento de ventas así como actualizaciones si lo amerita el caso. *Asegurar la aplicación y el cumplimiento de las órdenes impartidas a través de una evaluación al personal del área comercial. *Realizar una encuesta vía telefónica a los clientes para cerciorarse lo estipulado por el Gerente de Ventas. | Una hora |

| | | | | |
|----|--|---|---|-------------|
| 9 | Se deberá realizar estudios de mercado de manera periódica con el fin de establecer el posicionamiento de la empresa en el mercado, de tal manera que se permita conocer cuáles son las potenciales amenazas y oportunidades que ofrece a la organización. | Al Gerente de Marketing | *Solicitar al Gerente General los recursos necesarios para llevar a cabo el estudio de mercado. * Solicitar el apoyo del Asistente de Marketing para realizar el estudio de mercado a nivel nacional. *Realizar un plan de acción para disminuir las amenazas *Difundir a nivel nacional la ventaja que se tiene frente a la competencia mediante medios publicitarios. | Seis meses |
| 10 | Se deberá establecer controles para cada una de las responsabilidades y actividades asignadas al personal de ventas | Jefe de Talento Humano Gerente de Ventas | *Implementar reportes de cumplimiento de actividades y enviar mensualmente a Talento Humano. *Reuniones semestrales con cada jefe de local. | Tres días |
| 11 | Establecer y aplicar indicadores que ayuden a controlar el uso de recursos y que sirvan como base para la toma correcta de decisiones para evitar gastos innecesarios y aumentar el rendimiento del departamento de ventas. | Al Gerente Financiero | *Elaboración de presupuesto de gastos por local | Un mes |
| 12 | Contratar al personal según los perfiles para cumplir los trámites legales y laborales. | Jefe de Talento Humano Gerente de Ventas | * Solicitar Currículo Vitae para la selección de Personal ya sea mediante anuncios en el periódico o mediante páginas web y así se puede elegir al aspirante más competente. *Realizar pruebas de desempeño laboral, exámenes psicológicos, test de aptitud antes de la contratación del personal. * Elegir mínimo 3 aspirantes para que se desenvuelvan en el ámbito de comercio. *El Gerente de Ventas calificara su desempeño y se contratara al más idóneo en base a resultados. | Dos semanas |

| | | | | |
|--|--|---|--|--------------|
| 13 | Actualizar los programas de capacitación para reforzar conocimientos adquiridos y elaborar un plan de seguimiento y medición que permita analizar los resultados de dichas capacitaciones impartidas que permitan asegurarse que el personal de ventas desempeñó de forma eficiente el trabajo | Jefe de Talento Humano Gerente de Ventas | *Realizar al inicio del periodo un cronograma de capacitación a todo el personal y comunicarlo de manera general. | Tres semanas |
| 5 | Establecer nuevas estrategias de ventas que permitan alcanzar una rentabilidad del 8%. | Gerente General Gerente de Ventas | *Implementar nuevas estrategias de ventas junto con el estudio de mercado realizado por Marketing para mejorar la rentabilidad esperada. | Un mes |
| Realizado por: Anabel Villamagua Supervisado por: Genaro Peña | | | Fecha: 08 de octubre de 2015 | |

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO DE TESIS

Como resultado del presenta trabajo de investigación y a través de la ejecución de la auditoría de gestión al sistema de ventas realizada a JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A, periodo del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014 se obtuvieron las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones:

- La auditoría de gestión es una herramienta útil para la toma de decisiones, que permite optimizar el desempeño de actividades, así como la consecución de objetivos y metas.
- Permite evaluar globalmente o por áreas específicas los sistemas de organización y administración de una empresa.
- Permite controlar la gestión de la empresa en sus distintos niveles, a través de los principios de eficiencia, eficacia y economía.
- Brinda resultados objetivos basados en la ejecución de un examen metodológico.
- La auditoría de gestión brinda acciones correctivas y preventivas para mejorar el sistema que está siendo auditado.
- Contribuye con la institución con la protección de los intereses de los accionistas y empleados.
- Guillermo Vázquez es una empresa reconocida a nivel nacional por la calidad de productos que comercializa, en el periodo auditado año 2014 ha logrado cumplir el presupuesto de ventas en un 98%, sin embargo, presenta ciertas

debilidades en el sistema de ventas como la contratación y capacitación del personal de ventas e inventarios inflados.

- El trabajo de graduación nos permitió aplicar los conocimientos adquiridos en la facultad de Ciencias de la Administración Escuela de Contabilidad y Auditoría.
- Elaborar la presente auditoría contribuyó a obtener experiencia en el campo de Auditoría de Gestión.
- Se pudo realizar investigaciones de campo.
- La empresa auditada nos brindo la información necesaria para realizar una auditoría de gestión.
- A través de los resultados logrados se brindo asesoría y consultoría a la empresa auditada.

Recomendaciones:

- La empresa puede fortalecer su sistema de ventas, si toma en cuenta las recomendaciones sugeridas en el informe de control interno y ejecución, ya que le permitirán desarrollar sus actividades y operaciones de acuerdo a los principios de eficiencia, eficacia y economía.
- Se recomienda cumplir con el plan de mitigación, mismo que le servirá como cronograma para que se reúnan conjuntamente el Gerente General, Gerente de Ventas y otras áreas involucradas para que puedan tomar decisiones sobre las falencias del sistema, trazándose las responsabilidades para cada área en un tiempo determinado.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

- ARENS, & LOEBBECKE. (1996). *Auditoría un enfoque integral*. Mexico: Prentice Hall.
- BENJAMIN, E. (2001). *Auditoria Administrativa*. Mexico. D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores.
- DE LARA, M. I. (2007). *Manual básico de revisión y verificación contable*. Madrid: DIKISON S.L.
- Pany, K., & Ray, W. (2000). *Auditoria un enfoque integral*. Santa Fe de Bogota: MCGRAW-HILL.

Documentos:

- THE INSTITUTE OF INTERNAL AUDITORS. (1989). *Codification of Standars for the Profesional Practice of internal Auditing*. Florida: Altamonte Springs.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2011). *Guía Metodológica para auditoría de Gestión*. Ecuador.
- JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ SA. (2008). *Manual de Ventas Efectiva*. Cuenca, Ecuador. Documento
- PEÑA, G. (2013). *Auditoría de Gestión II-Notas de Clase*. Universidad del Azuay. Cuenca, Ecuador.

Páginas Web

- Cuellar Guillermo. *Informe de Control Interno*. (15 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://preparatorioauditoria.wikispaces.com/file/view/Informe+Ejecutivo+COSO.pdf>
- Guillermo Vázquez Joyería. *Filosofía Empresarial*. (15 de 07 de 2014). Obtenido de <http://www.guillermovazquezjoyeria.com/>

ANEXOS
JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 1 Conocimiento general de la empresa

Cuenca, 15 de diciembre del 2014

Ingeniero
Fabián Vega González
Gerente General
JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

Ciudad.

Comunico a usted que hemos programado iniciar nuestra auditoria el día viernes 2 de Enero del 2015 (con duración de 150 días), para examinar el sistema de ventas de la compañía, en tal sentido solicito disponga de los departamentos correspondientes que ese día nos proporcionen la siguiente información:

DEPARTAMENTO DE VENTAS

- El presupuesto de ventas del año 2014 para analizar el cumplimiento
- Índices de gestión relacionados al sistema de ventas
- Políticas y estrategias de ventas
- Manual de ventas
- Informes de auditorías anteriores para poder verificar la mejora del sistema.

GESTION DE TALENTO HUMANO

- Detalle del personal de ventas que labora en la compañía que contenga:
- El número de trabajadores destinados a ventas

- Distribución del personal de ventas
- Funciones que desempeñan de manera individual

DEPARTAMENTO DE MARKETING

- Las estrategias de mercadeo utilizadas en el 2014
- Bases de datos de clientes para verificar que se cuenta con un listado actualizado de personas que compraron en la empresa.

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

- Listado de productos que comercializa la empresa para conocer el tipo y el precio.

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- Reporte de ventas de los años 2013-2014 para realizar comparaciones y analizar las variaciones

Durante el desarrollo de nuestro trabajo, solicitaremos información y documentación adicional que consideremos necesaria.

Muy Atentamente

Ing. Genaro Peña

Auditor-Supervisor

cc. Ing. Francisco Guillen – Gerente de Ventas

cc. Ing. Ana María Vintimilla – Jefe de Talento Humano

cc. Ing. Ana María Salazar – Gerente de Marketing

cc. Ing. Mónica Mogrovejo – Jefe de Sistemas

cc CPA. Marianela Iñiguez – Jefe de Contabilidad.

GP/av

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 2 Conocimiento general de la empresa

Cuenca, 15 de diciembre del 2014

Ingeniero
Francisco Guillen Carpio
Gerente de Ventas
JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A
Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Con el objetivo de comprobar que el sistema de ventas cumpla con los estándares establecidos por la empresa, brindando satisfacción a los clientes y tomando en cuenta los objetivos particulares:

- Comprobar que se hayan alcanzado los objetivos y metas establecidos en los planes y programas de ventas.
- Comprobar que las políticas y estrategias de ventas guían y encaminan a alcanzar los estándares establecidos.
- Evaluar las promociones establecidas por la empresa en términos de procesos y rendimientos.
- Verificar si la organización de la empresa y sus funciones responde a los objetivos de venta y sus necesidades.

- Comprobar que los procedimientos establecidos en el área de ventas facilita su secuencia y consecuencia.
- Comprobar la existencia de un manual de funciones y procedimientos.
- Comprobar que el personal de ventas cumpla con las actividades definidas para su cargo.
- Verificar que los vendedores reciban capacitación periódica.
- Comprobar que las estrategias publicitarias implementadas estén generando los resultados deseados.
- Comprobar la participación del departamento de ventas en el establecimiento de precios.
- Verificar el nivel de satisfacción, servicios, facilidades que ofrecen a los clientes.
- Comprobar que se hayan definido las características de la competencia y las condiciones de ventas que ofrecen.
- Verificar el uso de estadísticas y pronósticos de ventas.
- Comprobar que exista coordinación oportuna con los departamentos de cartera, sistemas, marketing.

Informamos que se realizara la auditoría de gestión al sistema de ventas el día 2 de Enero de 2015 para lo cual solicito que tan pronto disponga la documentación relacionada con la planificación, organización, ejecución, medidas de control, sistemas de información gerencial relacionados y coordinación con las áreas del año 2014 nos haga llegar la información física y mediante las siguientes direcciones: jheidita@hotmail.com, Katherine_bel@hotmail.com.

Adicional solicitamos la siguiente información:

- El presupuesto de ventas del año 2014 para analizar el cumplimiento
- Índices de gestión relacionados al sistema de ventas

- Políticas y estrategias de ventas
- Manual de ventas
- Informes de auditorías anteriores para poder verificar la mejora del sistema.

Es para nosotros muy satisfactorio atenderles como sus auditores y consultores externos-

Muy Atentamente

Ing. Genaro Peña

Auditor-Supervisor

GP/av

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 3 Conocimiento general de la empresa

Cuestionario de Planificación Preliminar

1. ¿Cuáles son los objetivos establecidos para el área de ventas?
2. ¿Cuál es el procedimiento de ventas que se realiza en la empresa?
3. ¿Cuáles son las principales funciones que se realizan dentro del proceso?
4. ¿Cuáles son los tipos de ventas que se ejecutan?
5. ¿Poseen un departamento encargado de las estrategias de mercadeo?
6. ¿En caso de existir qué estrategias realiza dicho departamento?
7. ¿Cuáles son las metas planteadas para el 2015?
8. ¿Cómo se revisan las ventas realizadas?
9. ¿Cómo realizan el control y análisis de dichas ventas?
10. ¿Se elaboran políticas para el área de ventas?
11. ¿Quiénes son los encargados de elaborarlas?
12. ¿Se comunican las políticas una vez elaboradas?
13. ¿Cómo se aseguran de que las políticas han sido entendidas?
14. ¿Cuál es el grado de adhesión del área de ventas con otros departamentos?
15. ¿Qué tipo de insumos y recursos maneja la empresa?
16. ¿Existe mecanismos de control para los insumos y recursos utilizados?
17. ¿Cómo se evalúan los mecanismos de control?

Descripción de la empresa:

Guillermo Vázquez Astudillo, fundador de la joyería Guillermo Vázquez, nace en Cuenca - Ecuador el 24 de Octubre de 1919. Se inicia como aprendiz de orfebre a los 14 años de edad, desarrollando sus habilidades de joyero. En 1943 abre su primera joyería, junto a sus hermanos Polivio y Marujita, La empresa, encabezada por Guillermo en el área de Producción y Procesos Administrativos, y por Marujita y Polivio en el área de Ventas, empezó a crecer notablemente, y se posicionó como la mejor joyería ecuatoriana.

La joyería se especializa en la confección de joyas de oro con gemas preciosas y semipreciosas. Sus joyas gozan de un diseño y acabado de primera, con el 100% de garantía respecto al material utilizado en su producción, joyas que cumplen con los requisitos de calidad que impone el Ecuador y el mundo.

La empresa incursiona en la rama relojera y hoy en día es comercializadora importante de joyas y relojes de calidad, que impresionan por sus diseños y elegancia. Joyería Guillermo Vázquez es distribuidor de las marcas de relojes Suizos, entre las marcas que se distribuyen se destacan Ulysse Nardin, Longines, Rado, Edox, Tissot y Calvin Klein, actualmente la empresa posee doce locales a nivel Nacional, los cuales se encuentra ubicados de la siguiente forma:

Cuadro A21 Puntos de Venta Nacional

| Ciudad | Local | Nombre comercial |
|---------------|-----------------------------|---------------------------|
| Guayaquil | CC San Marino | Guillermo Vázquez Joyería |
| Machala | CC Paseo Shopping | Guillermo Vázquez Joyería |
| Santo Domingo | CC Paseo Shopping | Guillermo Vázquez Joyería |
| Portoviejo | CC Paseo Shopping | Guillermo Vázquez Joyería |
| Quito | CC Quicentro Shopping | Guillermo Vázquez Joyería |
| | CC Quicentro Shopping-Sur | Guillermo Vázquez Joyería |
| | CC Inmodiamante | Guillermo Vázquez Joyería |
| | CC El Jardín | Swisstime |
| Loja | Hotelera Valdivieso | Guillermo Vázquez Joyería |
| Cuenca | CC Mall del Rio | Guillermo Vázquez Joyería |
| | CC Mall del Rio | Funtime |
| | Torre de Negocios El Dorado | Guillermo Vázquez Joyería |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez.

Elaborado por: Jheidy Vásquez.

Es importante mencionar que los puntos de venta que funcionan bajo los nombres de Swisstime y Funtime comercializan sólo relojes a diferencia de los que operan bajo el nombre de Guillermo Vázquez Joyería ya que ofrecen tanto joyas como relojes.

El centro comercial San Marino es un local nuevo, que se apertura a mediados del mes de diciembre: al principio el departamento de ventas empezó a funcionar con un único local, en el centro de la ciudad de Cuenca, ahora la Matriz, en la actualidad la empresa está inmersa a nivel nacional

Misión:

La misión está encaminada a satisfacer las necesidades de sus clientes a través de la producción y comercialización de joyas de la más alta calidad, busca superar las expectativas de sus clientes no solo en artículos de joyería sino también en el área relojera pues distribuyen relojes Suizos que están a la vanguardia tecnológica.

Visión:

Su visión es ser una empresa líder, rentable, con prestigio y exclusividad a nivel nacional, mantener la satisfacción de sus clientes a través de la mejora continua de los procesos de producción y de servicio, guiados por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación del personal.

Según papel de trabajo 2 y 3 se aplicó una entrevista al Gerente de Ventas en la que se obtuvo la siguiente información:

Objetivo Principal:

El objetivo principal es lograr una rentabilidad mínima del 8% para brindar utilidad a los accionistas y así poder constituirse en el primer proveedor de joyería a nivel nacional.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 4 Conocimiento de manuales, políticas y reglamentos

MANUAL DE VENTAS EFECTIVAS

La empresa dispone de esta manual²⁷ de ventas efectiva en forma digital, el mismo que está en la red intranet de la empresa, muy pocas son las personas que conocen de su existencia:

1. INTRODUCCIÓN

Guillermo Vázquez Joyería con la finalidad de apoyar al personal del área comercial con las herramientas para brindar una atención y servicio de alto nivel para nuestros clientes, pone a disposición el presente manual de ventas.

El manual incluye:

- Proceso General de Ventas
- Instructivo paso a paso de Ventas Efectivas
- Lineamientos generales de Merchandising
- Procedimientos operativos complementarios

2. PROCESO GENERAL DE VENTAS

El proceso de la venta al detalle sigue un patrón general que cubre etapas en un orden lógico, en situaciones particulares el proceso puede tener alguna variación pero para

²⁷ Guillermo Vázquez Joyería, *Manual de Ventas Efectiva*. Cuenca, Descargado el 15 de enero 2015.

lograr ventas efectivas es importante que como asesores comerciales nos esforcemos por seguir el proceso de venta:

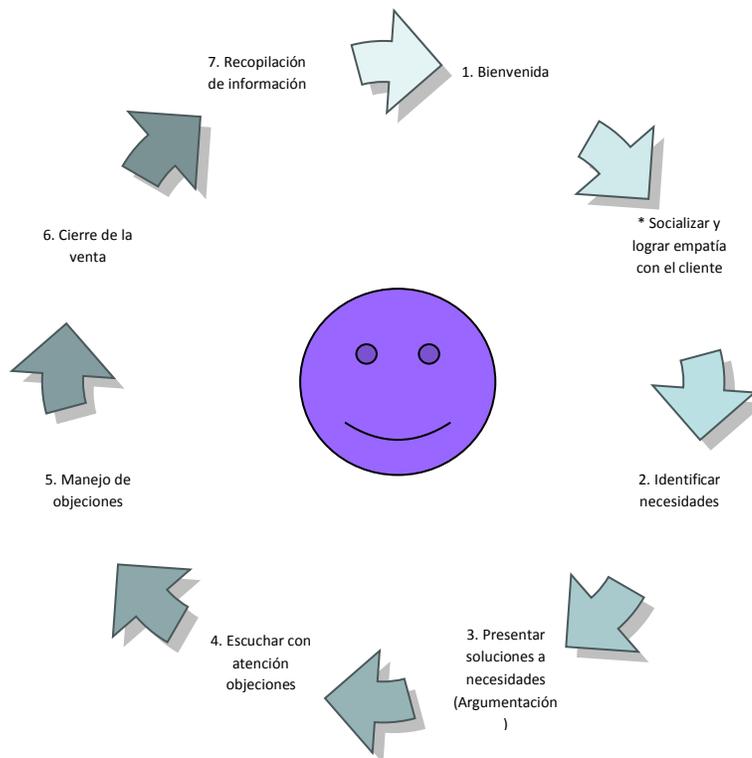


Figura 8 Proceso General de Ventas
Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

** Aplica preferente a ventas a domicilio o de carter*

a) BIENVENIDA

La norma básica para una persona es la cordialidad, por lo tanto cuando una persona va a comprar en cualquier almacén se espera que a uno lo atiendan con *cortesía*.

Procedimiento:

- Recibir siempre de pie al cliente.
- Mostrar una actitud positiva y gentil.
- Saludar y dar la bienvenida al cliente “Buenos días señor(a), bienvenido(a), pase por favor...”

- *No juzgar a una persona por su aspecto, familiaridad con nosotros o elocuencia, por lo tanto cómo se ve un potencial cliente no implica que nos vaya a comprar o no.*
- *Evitar mirar al cliente de pies a cabeza, esto puede hacerle sentir incómodo.*
- *Tratemos a nuestros clientes como nos gustaría que nos traten a nosotros. Recordemos cuando nosotros somos los clientes: ¿cómo nos gusta que nos traten cuando llegamos a un almacén a comprar?*
- *Atención vs. Servicio: Atención al Cliente es la cordialidad y normas básicas de relaciones humanas, Servicio al Cliente es el seguimiento que damos a nuestros clientes en situaciones postventa para asegurar la satisfacción completa del cliente y asegurar que el cliente sea leal a Guillermo Vázquez Joyería y nos compre nuevamente y/o nos recomiende con otras personas.*

b) IDENTIFICACIÓN DE NECESIDADES

Para lograr una venta efectiva es importante descubrir las necesidades de los clientes, el cliente puede saber lo que quiere exactamente o simplemente suele venir sin una idea clara de lo que quiere comprar, en cualquiera de las dos situaciones el asesor comercial juega un papel clave para descubrir las necesidades del cliente.

Procedimiento:

- Una vez que el cliente entra y se siente bienvenido, pueden darse dos situaciones:
 1. El cliente pregunta por algo en específico o se acerca a la persona que vende con intención de preguntar (sabe qué es lo que quiere):
 - Invitarle al cliente a sentarse.

- Esperar que el cliente pregunte, si no lo hace preguntarle si busca algo en específico.
 - ¿En qué le podemos ayudar?
 - Dependiendo de cómo se de la conversación apoyarnos en las siguientes preguntas para obtener la mayor información posible antes de ofrecerles una solución:
 - ¿Para qué ocasión es? (ej. Para cumpleaños, navidad, matrimonio, etc.)
 - ¿Quién lo va a usar? (ej. Hombre o mujer, qué relación tiene con esta persona ej. Esposo, novia, hijo, etc.)
 - ¿Qué edad tiene?
 - ¿Qué gustos tiene?
 - ¿Cómo le gusta vestirse? (formal de terno, casual, etc.)
 - ¿A qué se dedica la persona que va a usar el producto (trabaja, estudia, etc.)?

2. El cliente no pregunta por algo en específico (no sabe que es lo que quiere):

- Una vez que ha entrado, invitarle a que vea las piezas que están en exhibición en las vitrinas por sí solo(a).
- Esperar pacientemente y con atención a que el cliente se pasee por el local y sienta la libertad de ver los diferentes productos.
- Esperar aproximadamente de 3 a 5 minutos antes de abordar al cliente para sondear sus necesidades.
- Acercarse con mucho tino y preguntar al cliente si le ha gustado algo o si desea que le muestren algo en específico que no esté en exhibición / si le gustaría ver en especial.

| |
|---|
| <p><i>“Al cliente le gusta comprar, no le gusta que le vendan”.</i></p> |
|---|

c) PRESENTAR SOLUCIONES A NECESIDADES

La habilidad de la persona que vende es puesta a prueba al recabar toda la información posible sobre las necesidades del cliente de forma indirecta (de ser posible) o directa y presentando las soluciones de acuerdo a esas necesidades.

Procedimiento:

- Si el cliente nos dijo qué es lo que quiere:
 - Mientras se le hace las preguntas anteriores y en base a esa información, sacar y mostrar las diferentes opciones que le puedan interesar al cliente. Presentarlas como la opción perfecta para lo que está buscando (según lo que nos había dicho anteriormente).

- Si el cliente no sabe qué es lo que quisiera comprar:
 - Explicarle que ofrecemos las siguientes líneas de productos:
 - Joyas: Guillermo Vázquez e importadas.

Beneficios

| |
|--------------------------------|
| <i>Joyas Guillermo Vázquez</i> |
| Garantía |
| Calidad |
| Servicio postventa |

| |
|-------------------------|
| <i>Joyas Importadas</i> |
| Materia prima |
| Calidad |
| Precio |

- Relojes :

Beneficios

| |
|--------------------|
| |
| Garantía |
| Servicio postventa |
| Calidad |
| Marca |

d) ESCUCHAR E IDENTIFICAR OBJECIONES

En el proceso de ventas es normal escuchar o percibir diferentes objeciones, las objeciones pueden ser verdaderas o falsas.

Las objeciones aparecen porque el cliente quiere comprar, escúchele y ayúdele a su cliente, las razones comunes de objeción son:

- Ampliar información
- Inseguridad
- Imponerse al vendedor
- Oponerse al cambio
- Indiferencia

La mayor parte de las objeciones son de origen emotivo.

- El vendedor debe:

- Estar tranquilo y escuchar hasta el final
- No debe temerlas
- No verlas como un ataque personal
- No contraatacar
- No inventarse una respuesta
- NO DEBE RENDIRSE ... “ Si nuestro producto es caro, pero..”

Son un paso adelante en el proceso de ventas.

e) MANEJO DE OBJECIONES

¿Cómo manejar las objeciones?

- A las falsas:
 - Averiguar porque el cliente actúa así: no tiene presupuesto?, le debe fidelidad a alguien?
 - Hacer preguntas abiertas para que cliente hable lo más posible y descubrir la causa.
 - Por qué? Cuándo? Cuándo entonces? Es indispensable?
 - Recuerde que si en la determinación de necesidades preguntamos todo sobre el cliente, eliminaremos ya varias objeciones
- A las verdaderas:
 - Duda
 - Probar que es verdad lo que se dice:*

- Argumento, demostración o prueba
- Tenemos más oportunidades de cerrar con éxito

- Mal entendido

Objeciones en lugar de preguntas:

- No enfrentarse, ponerse del lado del cliente
- Hacer preguntas para comprender exactamente la objeción
- Reformular la objeción y aclarar el malentendido
- Desventaja real: Precio, objetivos de volumen, espacios, etc.
- Escuchar atentamente
- Hacer preguntas para establecer el alcance de la objeción
- Reformular la objeción
- Poner en relieve otros beneficios para compensar la desventaja
- Aprender y sacar ventajas de esto

- Formas de ponerse del lado de su cliente
 1. Por lo que le entiendo a usted lo que le preocupa es que...
 2. Ese problema lo conocemos bien, un cliente nuestro la semana pasada...
 3. Utilizando frases de los clientes “Sí, usted tiene razón Yo en su lugar pensaría igual.... Pero... sabe que en GVJ hemos logrado.....”.

- Proceso para manejar objeciones al precio (otro uso del dinero):
 - Es posible que parte de sus clientes estén buscando un producto de mejores características
 - Cuanto vende a un cliente en promedio... podría venderle más ??

Argumentos para las Objeciones:

Cuadro A22 Argumento para las objeciones

| Objeción | Argumento |
|---|---|
| En otra joyería me dan mejores condiciones. | ¿Cuáles son las condiciones que le ofrecen? Revisemos los beneficios que le da mi competencia, comparemos con nuestras condiciones. |
| No quiero pagar con tarjeta de crédito. | A solicitud de nuestros clientes hemos adoptado esta política para servirles de una mejor manera, le comento las ventajas que han logrado varios de nuestros clientes..... es un esfuerzo que al final tiene beneficios para ustedes |
| Tengo que consultar con mi pareja. | Qué es lo que más le importa a su pareja del producto...Usted me había dicho que las decisiones las tomaba usted..... Existe algo más que le preocupe... mi tiempo es para responder sus inquietudes y el de la empresa satisfacer a nuestros clientes... |
| No conozco a su empresa. | Los dueños son..., nuestros locales están ubicados en... Estos son algunos de nuestros clientes... (personas, instituciones, empresas) |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez SA

f) CIERRE DE LA VENTA

Todo lo que hemos hecho, es para lograr el CIERRE de venta

- Si todo lo anterior lo hicimos bien, no tenga dudas, la venta esta lista, sin embargo esta etapa encierra tensión para ambas partes.
- Muchos vendedores no comprenden que está todo listo, venda!

Estrategias de cierre

Demostrar actitud positiva, que se llegó a un acuerdo con el cliente

- Captará la señal de compra
- Resumirá los beneficios aceptados por el cliente
- Solicita al cliente un compromiso
- Finalmente hablar de otra cosa y despedirse

¿Cómo capto esa señal?

Una manifestación directa del cliente:

- Quiero comprar este producto...
- Cómo puedo pagar...

- **Señales verbales:**

- Demuestra interés súbito
- Interés en algún detalle del producto
- Pide consejo a alguien, pero cuidado??
- Preguntas:
 - Modelos, colores, materiales, ofertas, facilidades de pago, tardanza del servicio, formas de pago.
 - Cuando usa el posesivo, cuando pide una prueba

- **Señales no verbales:**

- Lenguaje corporal del cliente:
 - Acariciarse la barbilla o pellizcarse la oreja
 - Rascarse la cabeza o relajar las manos

- Descruza las piernas, se inclina hacia delante
- Examina la muestra y toma en sus manos el pedido
- Pregunta sobre colores.... Plazos, formas de pago

Técnicas de Cierre

- Una vez que se note una o varias señales
- Resuma los beneficios aceptados por el cliente, haciéndole preguntas a él!
- Se pregunta o actualiza datos del cliente
- El cliente se acostumbra a decir si...
- Solicitar el pedido con toda firmeza
- Ofrecerse a redactar el pedido
- Darle dos alternativas:
- Lo quiere en oro amarillo o blanco?, etc.....
- Hacer que el cliente escoja ciertos detalles
- Parecerá que el cliente tomó la decisión

Finalmente, si todavía falta:

- Únicamente me queda este.... (Teoría de la Escasez)
- Tengo otro cliente...
- El precio puede variar
- Los inventarios son limitados
- Ofrecer ventaja por hacer la compra en ese momento

Luego del Cierre

- Cumpla y revise adecuadamente lo ofrecido

- Recoja las cosas y hable de otro tema
- No hable más por favor!!! De ventas o del producto, no más argumentos, usted ya vendió!

¿Qué pasa si no compró?

- No se estrese más de lo que debe, la venta es un proceso.
- ¿Vendiste la imagen de una empresa seria?
- Registra sus datos

g) RECOPIACION DE INFORMACION

¿Qué información debemos recopilar?

- Perfil del cliente (Edad, Género, Profesión).
- Ciclo de Vida.
- Lugar de trabajo.
- # de visitas realizadas
- Evento en el que se encuentra.
- ¿Qué motivó la compra?
- ¿Qué impidió la compra? – Objeciones –
- ¿Qué porcentaje de decisión tiene la pareja?
 - Esposo_____ Esposa_____

Reflexión y Autoanálisis

- Analice todo lo transcurrido

- No se desanime si no lo logró
- Analícelo más a profundidad
- En la ficha anotar los datos más importantes de visita

Servicio Post Venta

"Es más costoso y difícil conseguir nuevos clientes que mantener satisfechos a nuestros clientes actuales."

Fraguar las próximas ventas a través de:

- Seguimiento adecuado
- Cumplimiento en la Entrega
- Satisfacción
- Manejo correcto de Quejas

TIPS DE VENTAS

- No acosar a un cliente
- Dejarlo que disfrute de la compra / MotíVELO
- Prohibido suponer
- No hablar de política, fútbol o religión
- Comentarios tontos o con falta de respeto

No cometa estos errores:

- Desacreditación de la competencia
- Exceso de agresividad
- Conocimiento inadecuado del producto a vender

ANEXOS

ANEXO 1: PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS VENTAS AL DETALLE

Cada día existen actividades operativas importantes que son necesarias para realizar el procedimiento de venta.

- **MUESTRA DE PIEZAS**

1. Colocar una bandeja negra frente al cliente (si se trata de joyas con perlas, buscar un paño de color gris como fondo).
2. Colocarse guantes para manipular las joyas.
3. No sacar muchas piezas al mismo tiempo.
4. No dejar al cliente desatendido mientras está mirando o manipulando joyas y/o relojes.
5. Si hay necesidad de movilizarse, llamar a otra persona para que se quede con el cliente, y en último caso, llevar consigo la bandeja con las joyas.

- **CERTIFICADOS DE GARANTÍA**

Cada pieza vendida en los locales de Joyería Guillermo Vázquez S.A. debe ir acompañada de su Certificado de Garantía.

1. Rellenar con letra legible, con esfero de tinta negra, los campos especificados:

- a) Nombre del cliente
 - b) Fecha de facturación
 - c) Descripción de la pieza: tipo (AN, AR, PL, etc.), nombre del diseño
 - d) Gemas que contiene, separadas por “comas”, con su respectivo peso en quilates a continuación, entre paréntesis (abreviación: cts.). Ej. AQU (O,45cts), CIT (1,2Octs)
 - e) Color y kilataje del oro (18K, a menos que se especifique otra cosa). OA (oro amarillo), OB (oro blanco), OR (oro rojo), OAB (combinación oro amarillo y blanco), etc.
 - f) Firma del representante de ventas y sello de la empresa.
2. Entregar el certificado al cliente conjuntamente con la pieza, y explicarle que cualquier reclamo o devolución deberá gestionarse con el Certificado de Garantía.

- **COBRO**

1. Pago de Contado

En el caso de los locales en Centro Comercial, diariamente se envían el efectivo y los cheques del día a depositarse en el Banco. Se ingresa el valor facturado en un Reporte de Ventas, en el que consta el número de factura, el monto total y la forma de pago. A éste se adjuntan las copias de los comprobantes de depósito. Esta información se envía diariamente a Contabilidad. En el caso de los locales fuera de Cuenca, el procedimiento es el mismo, pero los reportes se envían cada quince días.

En el Centro, Caja se encarga de gestionar los cobros.

Nota: Es importante verificar la autenticidad de los billetes, para lo cual contamos un marcador detector de papel falso.

2. Pago con Cheque

Para clientes no frecuentes, es necesario que el representante de ventas solicite una autorización a **Telecheck**. Dicha empresa respalda cheques de cualquier banco nacional, por un monto de hasta USD 1.500,00. Para facturas superiores a este valor, se deberá requerir la autorización explícita del Gerente de Ventas al Detalle.

En determinados casos, y previa aprobación por parte del Gerente de Finanzas, se podrán recibir varios cheques; los mismos que serán enviados a Caja para ser depositados en la fecha convenida con el cliente.

- Procedimiento Telecheck. Se debe llamar a cualquiera de los siguientes números telefónicos:

022 —232123 / 022225581 / 022 237489 /022 238557

La operadora solicitará los datos correspondientes: código de establecimiento (H98), nombre del cliente, número de cédula del cliente, nombre del banco que emite el cheque, número de cuenta, número de cheque y monto total.

Se copia el número de autorización en la parte posterior del cheque.

3. Crédito directo

Aplica político de crédito vigente

4. Tarjeta de Crédito

El Establecimiento recibe cualquier tarjeta de crédito, las que podrán ser procesadas mediante crédito corriente o diferido, con y sin intereses.

En todos los casos se imprimen DOS vouchers. Se hace firmar una copia al cliente, y se archiva ésta con la factura. La segunda copia se entrega al cliente para su control personal.

Las tarjetas de crédito emitidas por Bancos Internacionales se procesarán únicamente con crédito corriente, en el POS de DATAFAST.

Para el resto de transacciones se cuenta con POS que procesan determinada(s) tarjeta(s). Cada máquina tiene un modo de empleo específico:

POS DE MEDIANET:

Este POS procesa tarjetas BANKARD de Banco Bolivariano, Banco Internacional y Produbanco.

Crédito Corriente:

- Se desliza la tarjeta
- Se digitan los últimos 4 dígitos de la tarjeta
- Se ingresa el monto total (incluido IVA)

- Se acepta con Enter el desglose de IVA
- Se imprimen dos copias

Crédito Diferido Con y Sin Intereses:

- Se presiona la tecla de DIFERIDO
- Se desliza la tarjeta
- Se digitan los últimos 4 dígitos de la tarjeta
- Se selecciona el número de meses
- Se selecciona CON o SIN intereses
- Se ingresa el monto total (incluido IVA)
- Se acepta con Enter el desglose de IVA
- Se acepta el interés calculado (cuando corresponda)
- Se imprimen dos copias -

POS DE DATAFAST:

Este POS recibe las tarjetas **Visa, American Express, Mastercard y Diners**, sin importar el Banco emisor. También procesa tarjetas de **Débito**: Efectiva, del Banco de Guayaquil y Visa Electrón, del Banco del Pichincha. Las únicas tarjetas que no acepta son Visa y Mastercard de Banco del Austro.

Crédito Corriente:

- Se desliza la tarjeta
- Se digitan los 4 últimos dígitos de la tarjeta

- Se ingresa el monto total (incluido IVA)
- Se acepta con Enter el desglose del IVA
- Se imprimen dos copias

Crédito Diferido Con y Sin Intereses:

- Se oprime la tecla naranja del POS que tiene la letra de diferido (V de verificación de tarjeta)
- Se desliza la tarjeta
- Se digitan los 4 últimos dígitos de la tarjeta
- Se presiona el número 3 en la pantalla para indicar que se trata de crédito DIFERIDO SIN INTERESES o Se presiona el número 2 en la pantalla para crédito DIFERIDO CON INTERESES
- Se ingresa el monto total (incluido IVA)
- Se acepta con Enter el desglose del IVA
- Se acepta el interés calculado (cuando corresponda)
- Se imprimen dos copias

Ejemplo:

Valor de la Factura: USD150, 00

Valor de Interés a 9 meses CON INTERESES

(Tasa de 5,70%) $150 \times 5,70\% = 8,55$

Este es el valor que se digita como monto correspondiente al total de interés.

POS DEL BANCO DEL AUSTRO:

Este POS procesa tarjetas Visa y Mastercard del **Banco del Austro**.

Crédito Corriente:

- Se desliza la tarjeta
- Se digitan los 4 últimos dígitos de la tarjeta
- Se ingresa el monto total (incluido IVA)
- Se acepta con Enter el desglose del IVA
- Se imprimen dos copias

Crédito Diferido Con y Sin Intereses:

- Se oprime la tecla morada del POS
- Se desliza la tarjeta
- Se digitan los 4 últimos dígitos de la tarjeta
- Se responde a la pregunta “CON o SIN intereses?”
- Si la opción es SIN INTERESES, se presiona F2 (Plan Pagos)
- Se ingresa el monto total (incluido IVA)
- Se digita el número de meses
- Se acepta con Enter el desglose del IVA
- Se imprimen dos copias
- Si la opción es CON INTERESES, se presiona F3 (Diferido Propio)
- Se ingresa el monto total (incluido IVA)
- Se acepta con Enter el desglose del IVA

- Se digita el número de meses
- Se acepta el interés calculado (cuando corresponda)
- Se acepta con Enter
- Se imprimen dos copias

Si el POS correspondiente no funciona, el Procedimiento Manual es el que se describe a continuación. Generalmente se utiliza el voucher de Datafast, que es válido para todas las tarjetas:

- Se coloca la tarjeta en el recuadro de la máquina rastrilladora
- Sobre la tarjeta se coloca el voucher correspondiente
- Se desliza la rastrilladora
- Nota: cerciorarse de que en el voucher se lea claramente el número de tarjeta, el nombre del socio y la fecha de caducidad de la tarjeta. En caso contrario se repite el procedimiento y se destruye el primer voucher.
- Se marca el nombre de la tarjeta: Visa, Diners, Mastercard, etc.
- Se marca crédito CORRIENTE o DIFERIDO
- Se marca en el recuadro CON INTERESES o SIN INTERESES
- Si es DIFERIDO, se marca el número de meses
- En CONSUMOS, se anota el SUBTOTAL de la factura (valor antes del IVA)
- En IVA, se anota el valor correspondiente al 12% del subtotal.
- Se deja en blanco los recuadros de SERVICIOS y PROPINAS
- En SUBTOTAL se anota la sumatoria de CONSUMOS más IVA
- Si el financiamiento es DIFERIDO CON INTERESES, se anota en el recuadro FINANCIAMIENTO DIFERIDO el valor correspondiente a los intereses (valor del recuadro SUBTOTAL multiplicado por la TASA correspondiente).
- En TOTAL se anota la sumatoria del SUBTOTAL más los INTERESES, en caso de que existan.
- Se escribe la ciudad y la fecha de transacción

- Se llama al centro de autorizaciones y se da la información necesaria para que nos procesen la autorización.
- Se pone el número de autorización en el voucher
- En la carátula se escribe el nombre del banco emisor de la tarjeta (especialmente importante con tarjetas VISA!)
- Se hace firmar al cliente
- La copia rosada se entrega al cliente, y las restantes se retienen

POS Y Bancos Afiliados

- POS MEDIANET : Bankard — Banco Internacional — Banco Bolivariano — Mastercard Produbanco
- POS DATAFAST: Banco del Pacífico — Banco del Pichincha — Diners — Guayaquil — Banco del Machala — Banco Amazonas — Banco de Loja — Mutualista Azuay — Banco Comercial Manabí
- POS BANCO DEL AUSTRO: Visa y Mastercard Banco del Austro

** COMISIONES, CODIGOS Y NUMEROS TELEFONICOS DE TARJETAS AFILIADAS
(Ver documentación respectiva)*

4.1 Tasas de Factores de Interés:

Las entidades responsables de cada POS harán llegar mensualmente a los establecimientos un informe sobre las tasas de interés modificadas, mismas que se utilizan para calcular el interés en un CRÉDITO DIFERIDO CON INTERESES.

- **REGISTRO DE MERCADERÍA EN EL SISTEMA**

Se registra la mercadería de acuerdo al siguiente orden: a) Tipo de pieza, b) Color del oro, e) Gemas con su respectivo peso, entre paréntesis c) Nombre o descripción de la pieza

Ej.

TIPO / METAL / GEMA (peso) / DESCRIPCIÓN

Tipo de pieza:

AN/ Para anillos, solitarios, cintillos

AM/ Para alianzas matrimoniales

AR/ Para aretes, argollas

PL/ Para pulseras

CL/ Para collares

CD/ Para cadenas

DJ/ Para dijes, cruces, medallas

PD/ Para pandantifs

MN/ Para mancuernas

BR/ Para broches de collar

OT/ Para piezas que no entren en las categorías anteriores; ex. Llaveros, pins.

Metal:

OA (oro amarillo) — OB (oro blanco) — OR (oro rojo) — OAB (oro amarillo y blanco, combinado), etc.

Cuadro A23 Referencias Gemas

| | |
|------------------------|----------------------------|
| AQU Aguamarina | QUA Cuarzo |
| AMA Amatista | VARIEDADES: |
| CAL Calcedonia | AVE Aventurita |
| VARIEDADES: | ROS Rosa |
| AGA Ágata | RUT Rutilado |
| CAR Carnelian | TOP Topacio |
| JAS Jaspe | TUR Turmalina |
| ONY Onyx | ZAF Zafiro (azul) |
| CHR Chrysoprase | OTR Otros |
| CIT Citrina | COR Coral |
| DIA Diamante | IOL Iolita |
| ESM Esmeralda | LAP Lapis Lazuli |
| GRA Granate | SOD Sodalita |
| MST Moonstone | TAN Tanzanita |
| PER Perla | ZAC Zafiro de color |
| PET Peridot | TUQ Turquesa |
| | RHO Rhodocrosita |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez Joyería

- **RESERVA DE JOYASS**

Se utilizará el talonario de Reservación de Joyas.

1. Se escriben todos los datos requeridos
2. Se entrega una copia al cliente, y una copia se coloca junto con el artículo reservado, en Caja Fuerte.
3. El documento original se archiva para respaldo de la Empresa.

Nota: En el caso de las Sucursales, el valor que se recibe como anticipo se lo deposita en el Banco y se lo registra en el Arqueo de Caja Diario, bajo la denominación:

“Reserva de piezas”. En el caso de la Matriz, el dinero se entrega directamente a Caja.

En caso de que el cliente cancele su reserva una vez que ha dado el anticipo, y/o ha pagado alguna de las cuotas, se emitirá una Nota de Crédito a su favor, la misma que podrá redimirse hasta en 1 año posterior a la fecha de emisión de la N/C.

- 1. Reserva sin anticipo.-** En caso de que el cliente reserve una joya sin dejar un abono o anticipo, se guardará la pieza por un tiempo máximo de 5 días. Se recogerán todos los datos pertinentes, como son: nombre, teléfonos y e-mail. En caso de presentarse otro posible comprador dentro del lapso establecido, se llamará al primer cliente interesado para confirmar o anular su reserva.
- 2. Reserva con anticipo.-** Para comprar un artículo “a plazos”, el cliente deberá dejar un Anticipo, y cancelar periódicamente un valor establecido. Una vez finalizado el pago total, podrá retirar el artículo comprado.

2.1 Valor del Anticipo y número de Pagos

2.1.1 Para artículos desde USD 100,00 hasta USD 500,00, se requerirá un Anticipo en efectivo o cheque personal, por un valor mínimo equivalente al 25% del precio. La diferencia se cancelará en un máximo de TRES pagos, mensuales, a partir del siguiente mes.

2.1.2 Para artículos desde USD 501,00 en adelante, se requerirá un Anticipo en efectivo o cheque personal, por un valor mínimo equivalente al 15% del precio total. La diferencia se cancelará en un máximo de CINCO pagos, mensuales, a partir del siguiente mes.

- **GARANTÍA**

La Garantía de Joyería Guillermo Vázquez es válida por 12 meses contra eventuales defectos que se refieran a aspectos técnicos de fabricación y/o de materiales implicados. Se excluye de la garantía las averías ocurridas por caídas y accidentes de cualquier naturaleza, incluida la manipulación y contacto con agentes químicos que puedan causar daños a los materiales de la joya. En imposibilidad de reparar la pieza dentro de las condiciones de garantía, otra igual o similar, del mismo valor, será obsequiada sin costo adicional.

Joyas fuera de condiciones de garantía podrán ser reparadas mediante procedimiento aprobado en la proforma al cliente.

Joyería Guillermo Vázquez S.A. ofrece, GRATUITAMENTE y con exclusividad a sus clientes, mediante presentación del Certificado de Garantía, los siguientes servicios:

- Revisión anual de la pieza descrita, incluyendo limpieza y ajuste de engaste para seguridad de las gemas.
- Rodinado de las piezas de Oro Blanco, dos veces al año, hasta dos años después de la emisión de la factura.
- Pequeños arreglos que no exijan reposición de material.
- Avalúo para efecto de seguro, solamente para joyas Guillermo Vázquez S.A.
- Opción de cambio en el plazo de 30 días después de la fecha de compra, de acuerdo a las condiciones que siguen:
 - a. El cambio no es posible para joyas compradas a través de intermediarios de Joyería Guillermo Vázquez.
 - b. La pieza debe estar en su embalaje original, en perfecto estado, sin vestigios de uso y acompañada del respectivo Certificado de Garantía.
 - c. El cambio se hará por otra pieza del mismo valor, escogida por el cliente, o por una Nota de Crédito que podrá ser usada como parte de pago en una compra futura, en un plazo máximo de 1 año.
 - d. Después de 30 días el cambio queda a criterio de Joyería Guillermo Vázquez y condicionado a revalorización de la pieza.
 - e. No está permitido el cambio en joyas de promoción.

No están dentro de garantía aquellas piezas “fofas” y las mismas no tienen arreglo en caso de abolladura.

• **EXHIBICIÓN DE VITRINAS**

1. Distribución por familias

Al momento de exhibir las joyas en las vitrinas se sugiere agruparlas de acuerdo a lo siguiente:

- Perlas
- Producción Propia:
 1. En Oro Blanco

- Por gemas
 - 2. En Oro Amarillo
 - Por gemas
- Importadas:
 1. En Oro Blanco
 - Por gemas
 2. En Oro Amarillo
 - Por gemas

2. Recomendaciones para la exhibición

- Mantener fluidez en las vitrinas y cambiarlas con frecuencia. CUATRO veces al año se cambiará totalmente la decoración. Cada SEMANA se rotarán las piezas en vitrinas.
 - No Recargar las vitrinas o exhibiciones. *Menos es Más!*.
 - Mantener todas las exhibiciones acordes con la Imagen de la tienda o almacén.
 - Crear puntos focales o principales en la exhibición.
 - Usar colores y textos para transmitir los mensajes.
 - Usar diferentes niveles y planos para mantener la vista del observador en movimiento.
 - Incluir el nombre de la tienda para recordarle al cliente quienes somos.
 - No exhibir varias copias de un mismo artículo.
 - Estar dispuesto a invertir el mayor esfuerzo creativo en las exhibiciones.
- **MANEJO DE ESTUCHES DE JOYAS**

Los estuches son facturados con valor CERO en la factura de la pieza vendida. Se debe aplicar un 100% de descuento. De esta manera se mantendrá un control en el sistema del tipo y cantidad de estuches entregados por cada local.

La reposición de estuches está a cargo del Departamento de Importaciones.

1. Utilización de Fundas y Estuches

Los estuches se entregarán en cada Ventas de acuerdo a lo siguiente:

- Para compras menores de USD 60,00 se asignará una funda pequeña.
- Para compras entre USD 60,00 y USD 150,00 se asignará una funda grande.
- Para todas las compras superiores a USD 150,00 se asignará el estuche correspondiente al tipo de joya.

• BASE DE DATOS DE CLIENTES

Guillermo Vázquez Joyería desea ofrecer al cliente un trato personalizado, hacerle sentir importante. Para lograr una gestión eficiente de la relación con el cliente, es indispensable contar con una Base de Datos REAL, COMPLETA y ACTUALIZADA, en la que consten, además de todos los datos de contacto del cliente, observaciones que puedan ser una excusa para contactarlo a futuro. Es importante, sin embargo, no ser *intrusivo*, para lo cual se debe informar al cliente que recogeremos esta información únicamente si él (ella) desea que le hagamos llegar ofertas personalizadas y “recordatorios” de fechas importantes a futuro.

Datos de Interés:

- Fecha de cumpleaños del cliente (no preguntar el año!)
- Ocasión de compra, fecha del evento, persona a la que se regala la pieza, etc.

- Aniversario de bodas
- Gema favorita / color favorito
- Metal favorito / color favorito
- Tamaño de anillos (medio, anular e índice)

- **ALMACENAJE DE MATERIALES Y ELEMENTOS DE DECORACIÓN**

Se guardarán todos los materiales y elementos utilizados en la decoración de vitrinas.

Su almacenaje debe ser ordenado y clasificado para una fácil identificación.

Todo aquello que se encuentre en malas condiciones y que evidentemente no puede tener un uso futuro, deberá ser desechado.

- **ENVIO DE MERCADERIA A OTRAS SUCURSALES O FUERA DE LA CIUDAD**

El envío de mercadería debe ir acompañado de una Guía de Remisión, y en caso necesario, de una Transferencia Interna. Este envío será respaldado por una carta al destinatario con las Observaciones respectivas.

La copia blanca de la Guía de Remisión se coloca fuera del paquete. Otra copia se inserta dentro del mismo. La copia amarilla se envía a Secretaría, en la matriz, y la copia verde se archiva en el local de origen.

En el caso de Quito, los envíos se efectuarán a través de SanVaz.

- **MANEJO DE CAJA CHICA**

El dinero que se encuentra en Caja Chica será gestionado por el representante de ventas encargado. Este dinero no deberá ser utilizado para dar cambio en las ventas de efectivo, pero si se diera el caso, deberá ser restituido en la brevedad posible. Todo gasto deberá ir respaldado por una factura o Nota de Venta, en la cual deberá constar el nombre de Joyería Guillermo Vázquez y el RUC.

En los cambios de turnos se registrarán el valor que se recibe, los gastos y el valor que se deja; con la respectiva firma de responsabilidad.

ANEXO 2: MANUAL DE FUNCIONES VENTAS AL DETALLE

Objetivos:

El Objetivo principal de este manual es identificar las funciones que debe cumplir cada una de las personas que trabaja en el Departamento de Ventas al Detalle para generar un desempeño más eficiente.

1. JEFE DE VENTAS AL DETALLE

- Funciones Trimestrales:

1. Coordinar la ejecución de Inventarios de Mercadería de cada local. Establecer cronograma tentativo de entrega a Contabilidad y Departamento de Joyería.
2. Coordinar la ejecución de Inventarios de Displays y Material Publicitario. Establecer cronograma tentativo de entrega al Departamento de Joyería.
3. Establecer horarios de trabajo por local, previendo reemplazos en época de vacaciones.
4. Planear actividades que fomenten las ventas en los locales, y coordinar la ejecución del Plan de Marketing en lo concerniente a su Departamento.
5. Planear y coordinar eventuales visitas con mercadería a las empresas del Grupo. Establecer cronograma tentativo.
6. Coordinar los cambios de Decoración en Vitrinas

- Funciones Mensuales:

1. Imprimir el *Informe de Ventas* netas por local y analizarlo comparativamente, con su equipo de trabajo, durante la primera semana del mes posterior. Establecer calendario de reuniones, con horarios.
2. Realizar un informe sobre el *Ticket Medio* por local.
3. Coordinar actividades de Manejo de Relación con Clientes, como llamadas de servicio post-venta, envío de felicitaciones, de fotografías de nuevas colecciones, de invitaciones a eventos, etc.
4. Informar y capacitar al equipo de trabajo sobre su rol dentro de las actividades de marketing de la empresa.
5. Participar en la selección de diseños de piezas a ser utilizadas en su departamento, y distribuir la mercadería convenientemente, según información de ventas por local (ticket medio, preferencias, etc.)
6. Distribuir entre los locales displays y material publicitario.
7. Actualizar la información sobre Tasas de Interés en tarjetas de crédito y comunicarla al equipo de trabajo.

- Funciones Semanales:

1. Supervisar la rotación de piezas en Vitrinas.
2. Supervisar la limpieza y orden de cada local, así como la presentación de la mercadería.
3. Colocar pedidos de reemplazo de stock.
4. Supervisar el manejo y almacenamiento de documentos.
5. Cuadrar Caja Chica y entregar informe a Contabilidad.
6. Distribución de Displays para lavado en casa, cuando sea necesario.

- Funciones diarias:

1. Supervisar el cumplimiento de las normas establecidas en cuanto a presentación personal del equipo de ventas, ambientación del local y horarios.

2. REPRESENTANTES DE VENTAS AL DETALLE:

- Funciones Trimestrales:

1. Realizar inventario de mercadería.
2. Realizar inventario de displays y material publicitario.

- Funciones Semanales:

1. Rotar las piezas en vitrina.
2. Limpiar vitrinas (vidrios, metal, tela base) y piezas.
3. Llevar a casa displays cuando haga falta lavarlos
4. Elaborar reporte de Caja Chica, adjuntando las facturas y recibos.

- Funciones Diarias:

1. Ser amables, serviciales y eficientes en el trato con los clientes.
2. Facturar, reservar piezas, recibir devoluciones, depositar vouchers electrónicos, gestionar reparaciones y ejecutar cualquier actividad relacionada con el proceso de ventas.
3. Hacer seguimiento de obras y reparaciones, y contactar a clientes para informarles sobre el estado de las mismas.

4. Llenar el Libro de Novedades.
5. Realizar el Arqueo de Caja.
6. Gestionar el dinero de Caja Chica.
7. Cuidar de la Ambientación del Local: mini-bar, música, flores, aromas, limpieza y. orden-general.
8. Cuidar del aspecto personal: uniforme correctamente llevado, uso de joyas JGV.
9. Recibir mercadería transferida al departamento, etiquetarla y guardarla.
10. Canalizar, a través de Jefe de Ventas al Detalle, pedidos de reemplazo de mercadería.
11. Enviar a Producción piezas de stock que requieran arreglo, limpieza y/o rodinado.

3. MENSAJERO/GUARDIA:

1. Abrir la puerta a los clientes. Recibirlos con un saludo de bienvenida y despedirlos con un agradecimiento por su visita.
2. Llevar los depósitos al Banco para su debida transacción.
3. Utilizar el uniforme correctamente.
4. Limpieza diaria de todo el local (Barrer, limpiar el polvo, limpiar vidrios y vitrinas, limpiar baños, trapear piso)
5. Mantener los utensilios del mini-bar (tasas, vasos, cucharas) limpios.
6. En locales que tengan piso de madera, encerar cada dos semanas.
7. Recoger la basura y llevarla al lugar establecido.
8. Mensualmente, limpiar y sacar brillo del bronce dorado.
9. Revisar el funcionamiento eléctrico del local. Cuidar que todas las luces queden apagadas al cierre del local.

ANEXO 3: LINEAMIENTOS GENERALES DE PRESENTACION, IMAGEN Y ATENCION AL CLIENTE

Introducción

Joyería Guillermo Vázquez es sinónimo de Calidad, Garantía, Eficiencia y Honestidad; cualidades que deben verse reflejadas en cada uno de los procesos de la empresa. Por ésta razón, es obligación de cada integrante del Equipo JGV, colaborar para que esta imagen perdure en la mente del consumidor.

Las representantes de ventas tienen un contacto directo con el cliente final, por lo tanto su imagen debe ser nítida. Cada persona debe preocuparse de reflejar, tanto en su apariencia como en su atención, mucha calidad, demostrando amabilidad, interés, cultura y educación; y estando siempre dispuestos a ofrecer una solución que SUPERE las expectativas del cliente.

Atender con amabilidad y paciencia, ofreciendo sugerencias honestas y soluciones a sus necesidades, son ingredientes básicos para crear una buena imagen frente al cliente. Los representantes de ventas deben mostrar entusiasmo al momento de recibir al cliente, y ofrecerle la confianza necesaria para que exprese sus dudas, necesidades o reclamos, mismos que deberán ser atendidos con eficiencia y eficacia.

Servicio Post-Venta

Los representantes de ventas son responsables de satisfacción del cliente, y ésta incluye el Servicio Post-Venta. Cualquier necesidad del cliente, posterior a la compra, debe ser atendida con el mismo empeño utilizado para vender el producto.

Conocimiento del producto

Los representantes de ventas deben tener conocimiento del producto que venden, tanto en Joyas como en Relojes. Se deberá leer el material otorgado por la empresa y consultar sobre cualquier duda. Es indispensable que el cliente sienta que la persona que vende el producto está SEGURA de sus conocimientos sobre el mismo, y que por ende podrá responder a cualquier inquietud al respecto.

JOYERÍA GUILLERMO VAZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 5 Presupuesto de ventas e índice de cumplimiento

| 1/enero - 31/diciembre | 2014 | | | |
|------------------------|--------------|--------------|---------|--------|
| | PRESUPUESTO | REAL | ITEMS | % |
| ASESOR 103 CUENCA | 149,527.41 | 63,274.30 | 224.0 | 42.32 |
| FTC - MALL DEL RIO | 299,512.57 | 185,972.38 | 1537.0 | 62.09 |
| LOJA | 180,295.28 | 82,770.46 | 510.0 | 45.91 |
| MACHALA | 628,908.92 | 732,161.27 | 2008.0 | 116.42 |
| MALL DEL RIO | 750,270.11 | 695,363.31 | 2470.0 | 92.68 |
| MAYOR - RELOJES | 788,798.97 | 389,735.22 | 1022.0 | 49.41 |
| MAYOR JOYERÍA | 480,389.35 | 375,488.42 | 1053.0 | 78.16 |
| MENOR - CUENCA | 549,548.89 | 444,143.29 | 1211.0 | 80.82 |
| MISCELANEO | 0.00 | 337,061.88 | 3322.8 | 0.00 |
| PORTOVIEJO | 336,252.16 | 335,920.04 | 1203.0 | 99.90 |
| POSTVENTA JOYAS | 11,000.00 | 21,490.55 | 10814.6 | 195.37 |
| POSTVENTA RELOJES | 60,500.00 | 152,401.97 | 10761.1 | 251.90 |
| QUICENTRO SHOPPING | 1,009,948.61 | 859,977.46 | 2855.0 | 85.15 |
| SAN LUIS - QUITO | 278,265.11 | 190,331.64 | 1001.0 | 68.40 |
| SAN MARINO | 0.00 | 28,411.99 | 124.0 | 0.00 |
| SANTO DOMINGO | 527,052.40 | 387,788.90 | 1423.0 | 73.58 |
| UIO – SCALA | 284,243.35 | 293,064.63 | 1288.0 | 103.10 |
| UIO - SWISS TIME | 303,447.17 | 402,273.12 | 848.0 | 132.57 |
| Total | 6,637,960.30 | 5,977,630.83 | 43675.5 | 90.05 |

Fuente: Archivo JGV

INDICADOR DE EFICACIA

Nombre: Cumplimiento Ventas en Relación a las Ventas Presupuestadas

Procedimiento Cálculo: Mediante los datos obtenidos en el Estado de Resultados, Presupuesto

Unidad: Números

Fórmula: Ventas Totales 2014/ Ventas presupuestadas 2014 * 100

$$\text{Eficacia en Ventas} = \frac{5,977,909.73}{6,637,960.30} =$$

Eficacia en Ventas = 90.05 %

Interpretación: Guillermo Vázquez Joyería ha cumplido el 90.05% de las ventas presupuestadas con respecto a las ventas reales.

JOYERÍA GUILLERMO VAZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 5

Reporte de ventas año 2013-2014

Se realiza una análisis de ventas de año 2013 vs 2014 y se puede identificar que las ventas han incrementado un 3.54% a nivel global a pesar de cierre de algunos locales como la Isla Swatch ubicada en el Mall del Río y Funtime en Quito, sin embargo el incremento se genera en el área de Misceláneos correspondiente a una liquidación de Saldo realizada en la Ciudad de Cuenca con un incremento del 90.79% comparada con el año 2013.

Cuadro A24 Comparativo Ventas 2013 y 2014

| VENTAS SECCION | 2013 | 2014 | VARIACION | % |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------|
| COMERCIAL | 5,773,632.43 | 5,977,909.72 | 204,277.29 | 3.54% |
| Ventas línea joyería | 426,507.15 | 375,488.34 | (51,018.81) | -11.96% |
| Ventas línea relojería | 563,857.43 | 389,735.18 | (174,122.25) | -30.88% |
| Ventas por reparaciones joyas | 12,849.72 | 21,490.46 | 8,640.74 | 67.24% |
| Ventas reparaciones relojes | 129,005.44 | 152,714.11 | 23,708.67 | 18.38% |
| Ventas por Centro Cuenca | 466,898.39 | 444,143.21 | (22,755.18) | -4.87% |
| Ventas netas Mall del Río | 656,366.67 | 695,363.41 | 38,996.74 | 5.94% |
| Ventas netas isla Swatch Mall del Río | 5,779.18 | 0.00 | (5,779.18) | -100.00% |
| Ventas netas san Luis quito | 223,781.93 | 190,331.75 | (33,450.18) | -14.95% |
| Ventas netas Santo Domingo paseo shopping | 416,152.74 | 387,788.99 | (28,363.75) | -6.82% |
| Ventas netas Machala | 584,155.41 | 732,161.26 | 148,005.85 | 25.34% |
| Ventas Quicentro shopping | 851,673.55 | 859,977.52 | 8,303.97 | 0.98% |
| Ventas Portoviejo | 274,083.17 | 335,920.15 | 61,836.98 | 22.56% |
| Ventas Swisstime | 227,642.44 | 402,273.09 | 174,630.65 | 76.71% |
| Ventas Ftc - Mall del rio | 257,213.62 | 185,972.06 | (71,241.56) | -27.70% |
| Ventas Ftc - el condado | 10,224.66 | 0.00 | (10,224.66) | -100.00% |
| Ventas Scala shopping | 227,912.90 | 293,064.66 | 65,151.76 | 28.59% |
| Ventas san marino | 0.00 | 28,412.00 | | |
| Ventas Loja | 132,352.28 | 82,770.49 | (49,581.79) | -37.46% |
| Ventas Misceláneos | 176,666.21 | 337,061.85 | 160,395.64 | 90.79% |
| Ventas asesor 101 | 130,509.54 | 63,241.19 | (67,268.35) | -51.54% |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez SA

JOYERÍA GUILLERMO VAZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 6 Estructura orgánica de la empresa

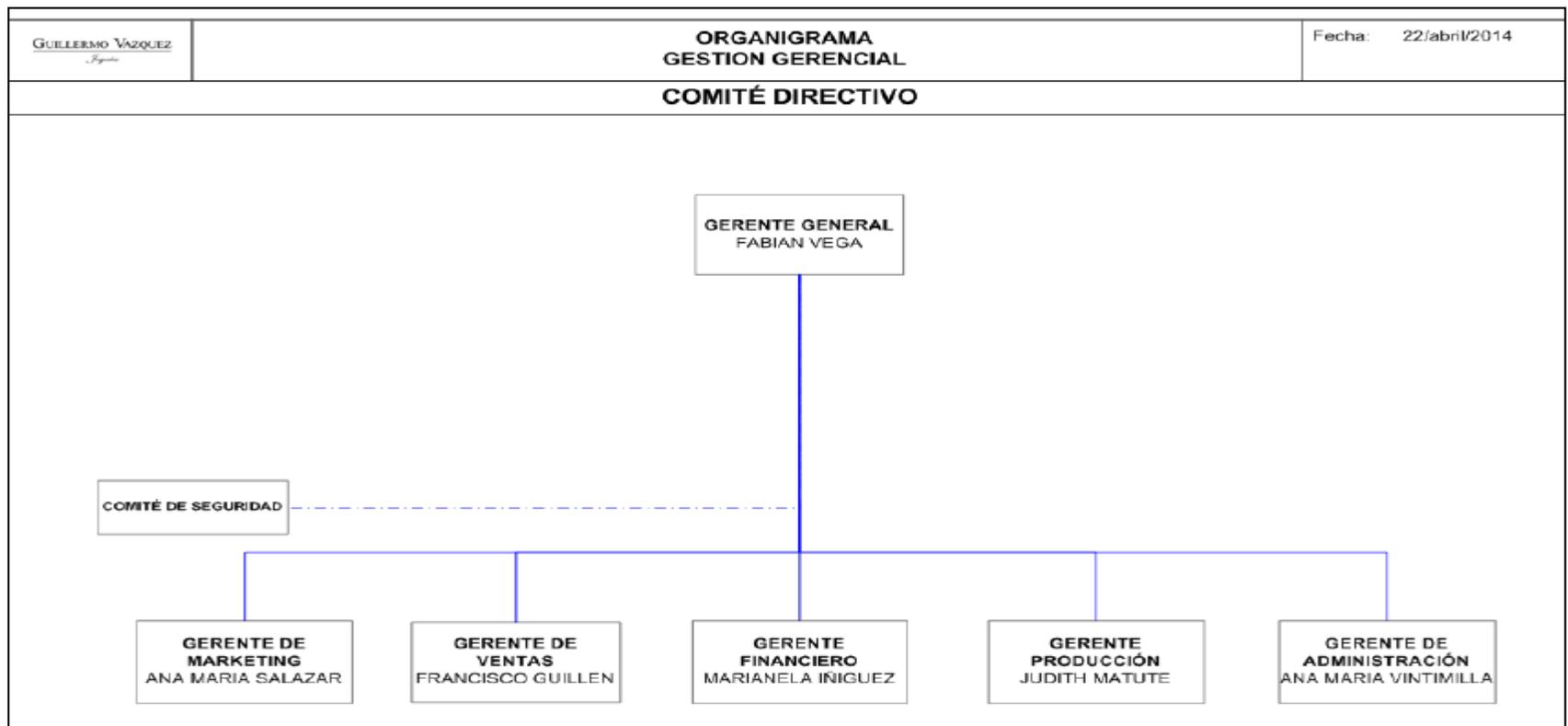


Figura 9 Organigrama nivel Directivo

Fuente: Archivo de la Empresa

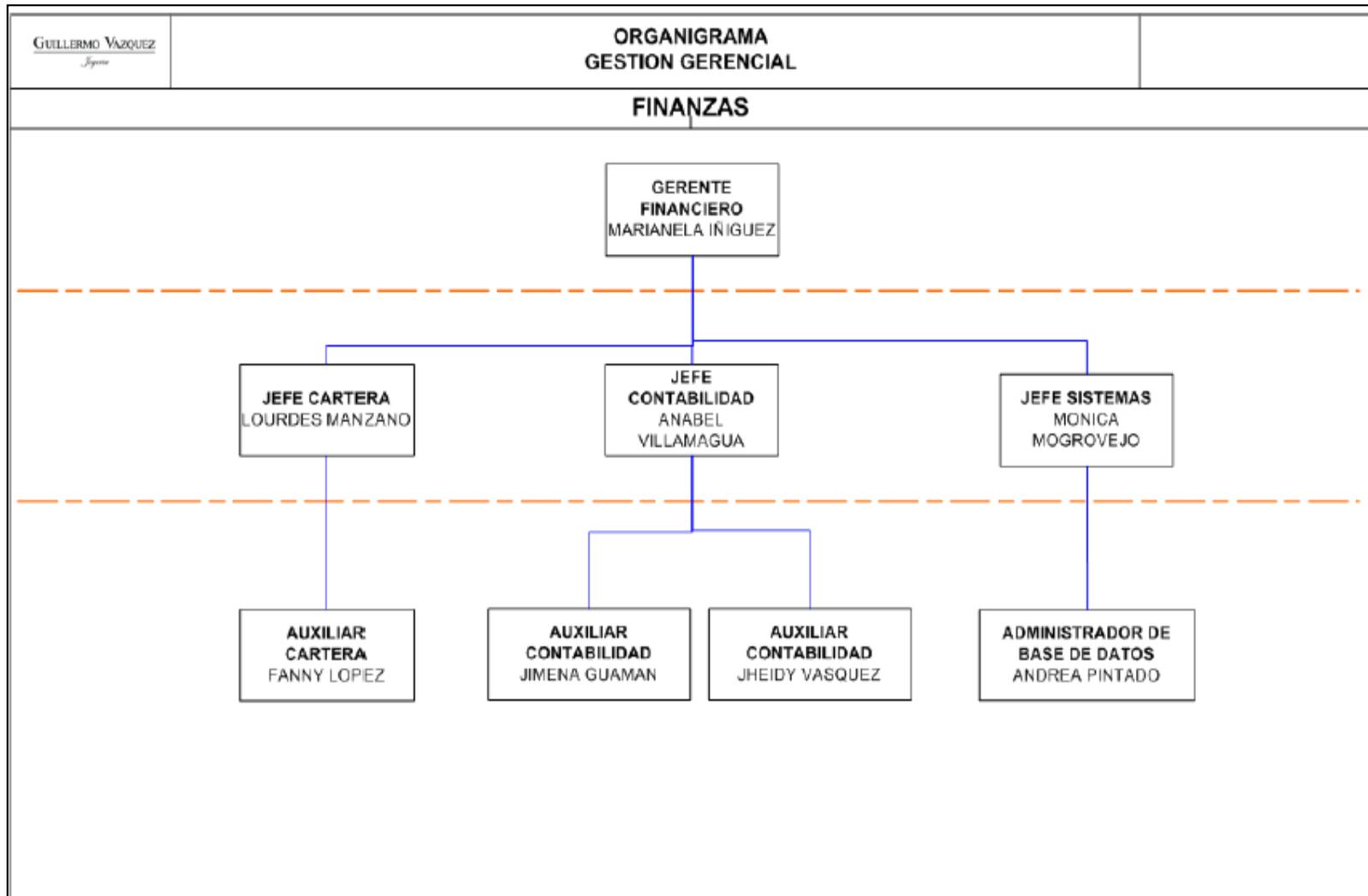


Figura A10 Organigrama Gestión Gerencial
 Fuente: Archivo Guillermo Vázquez SA

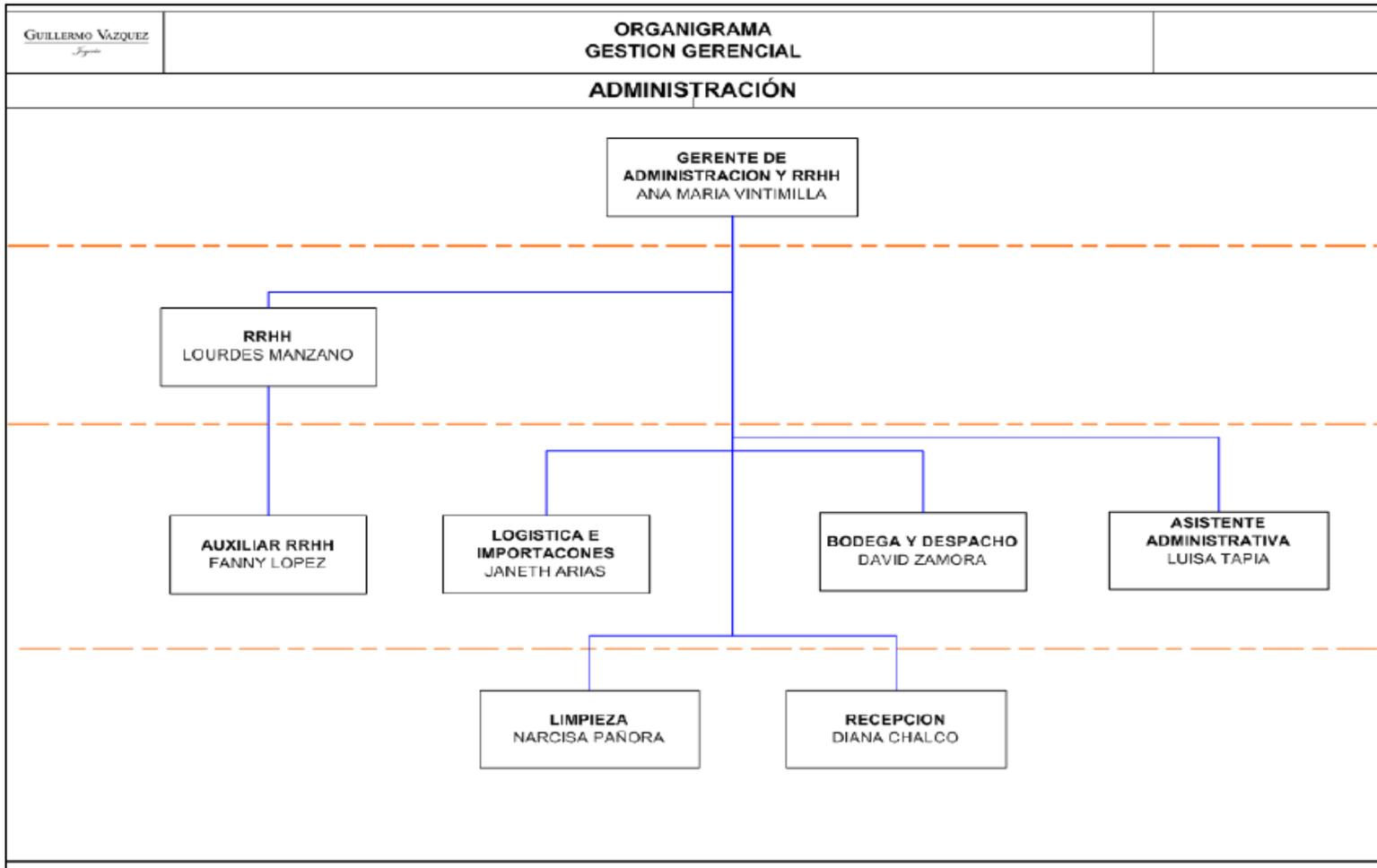


Figura 11 Organigrama Administración
Fuente: Archivo Guillermo Vázquez SA

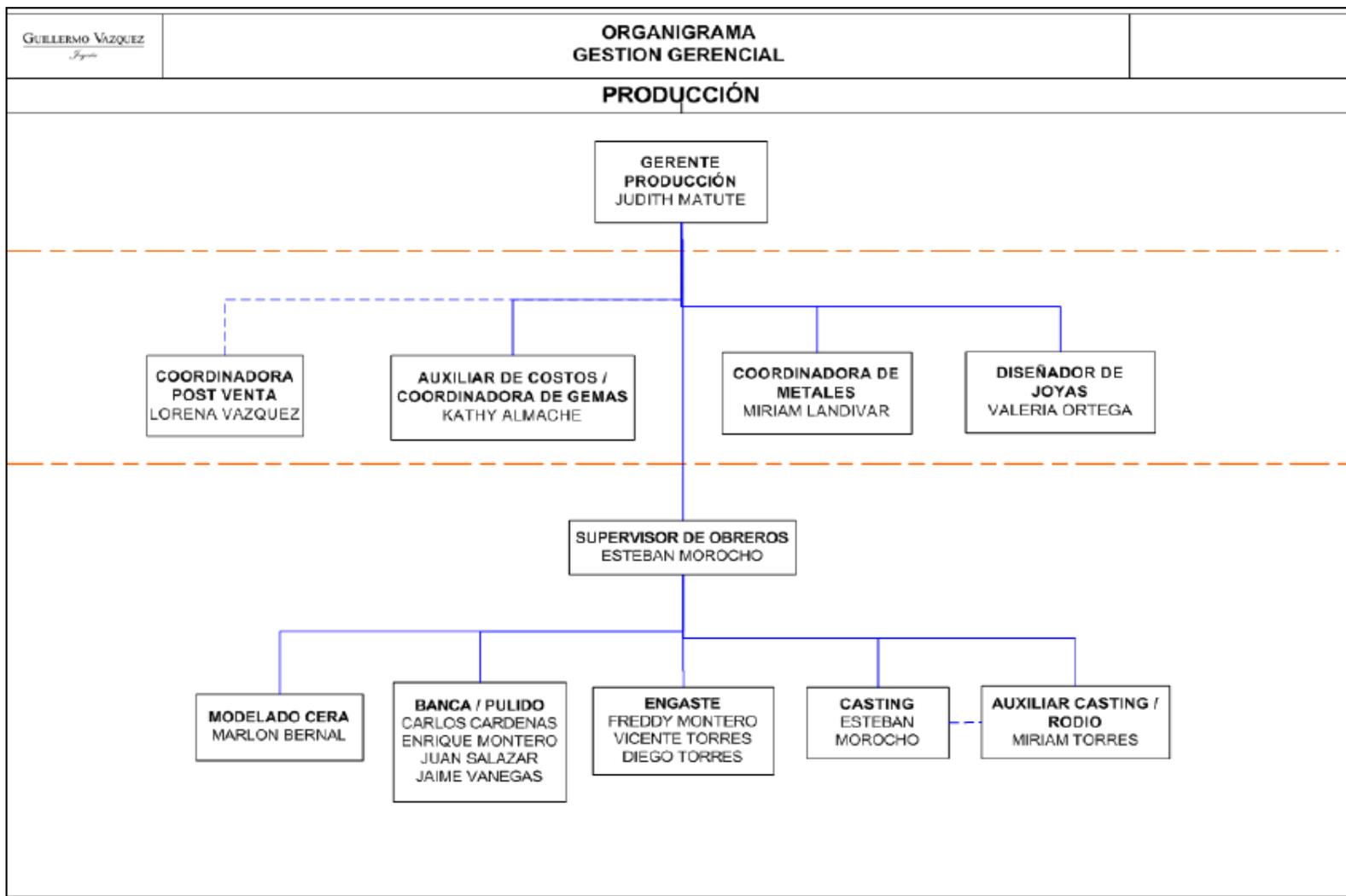


Figura A12 Organigrama Gestión Gerencial

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez SA

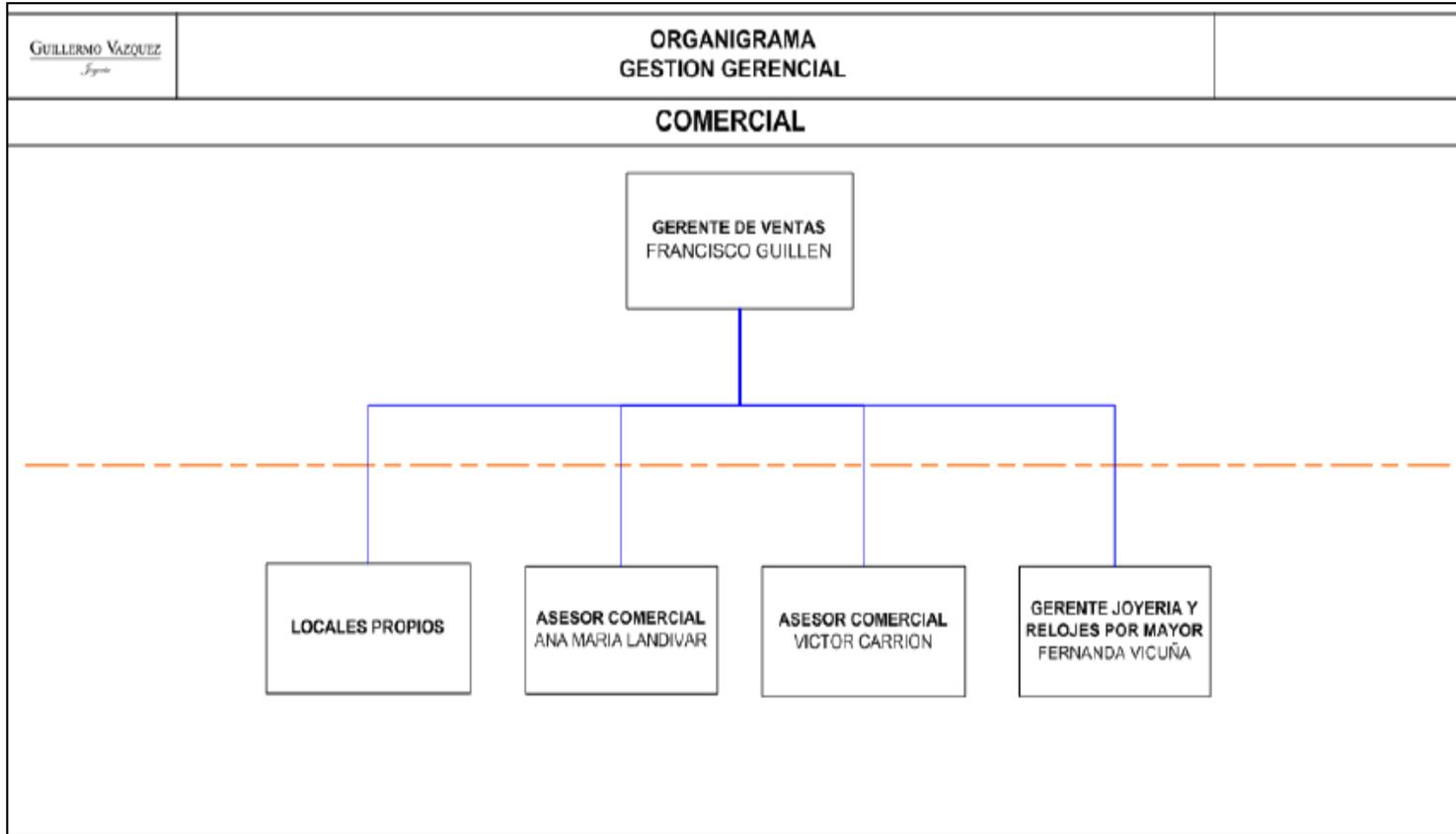


Figura A13 Organigrama Gestión Gerencial
Fuente: Archivo Guillermo Vázquez SA

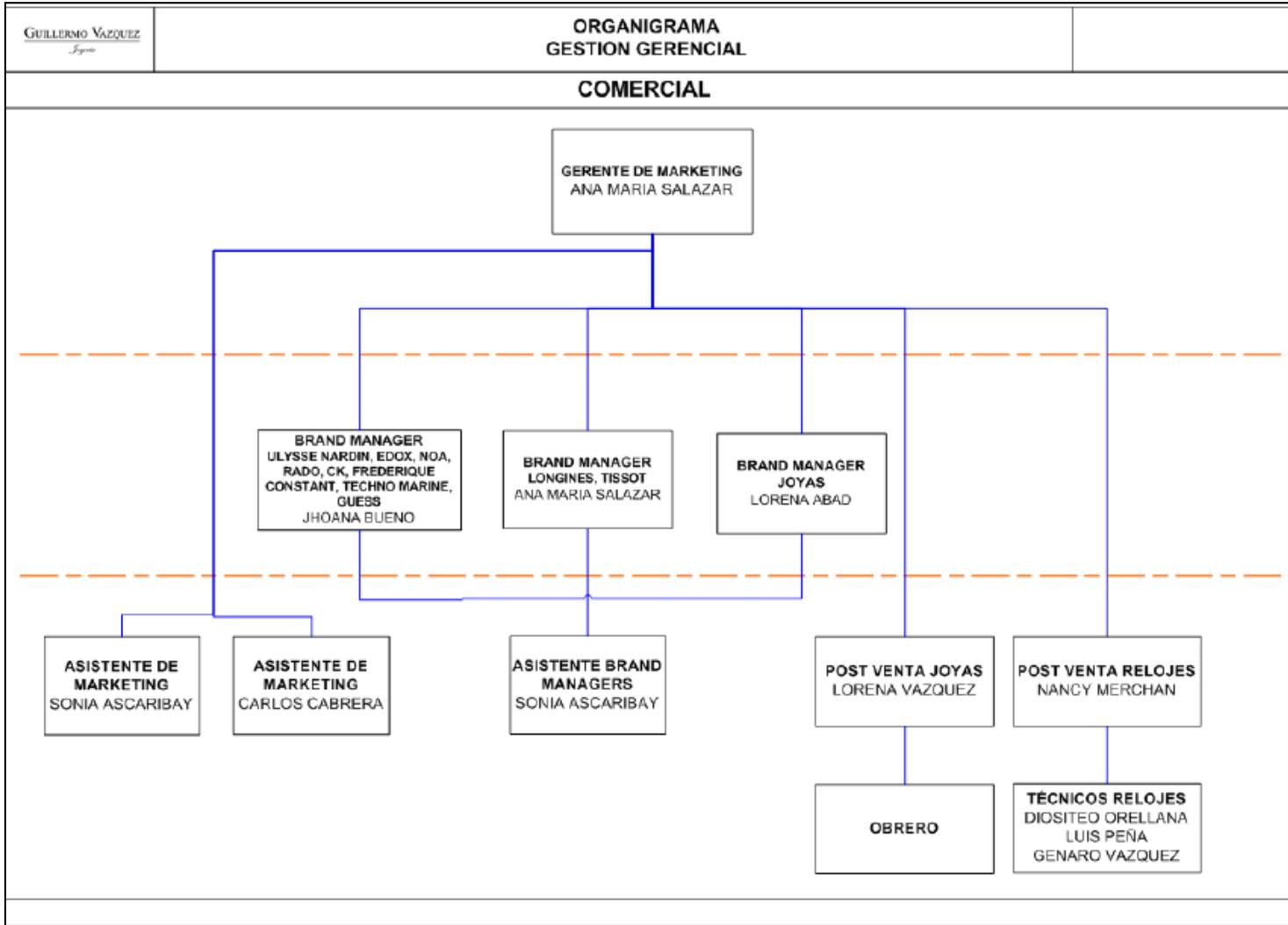


Figura A14 Organigrama Gestión Gerencial

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez SA

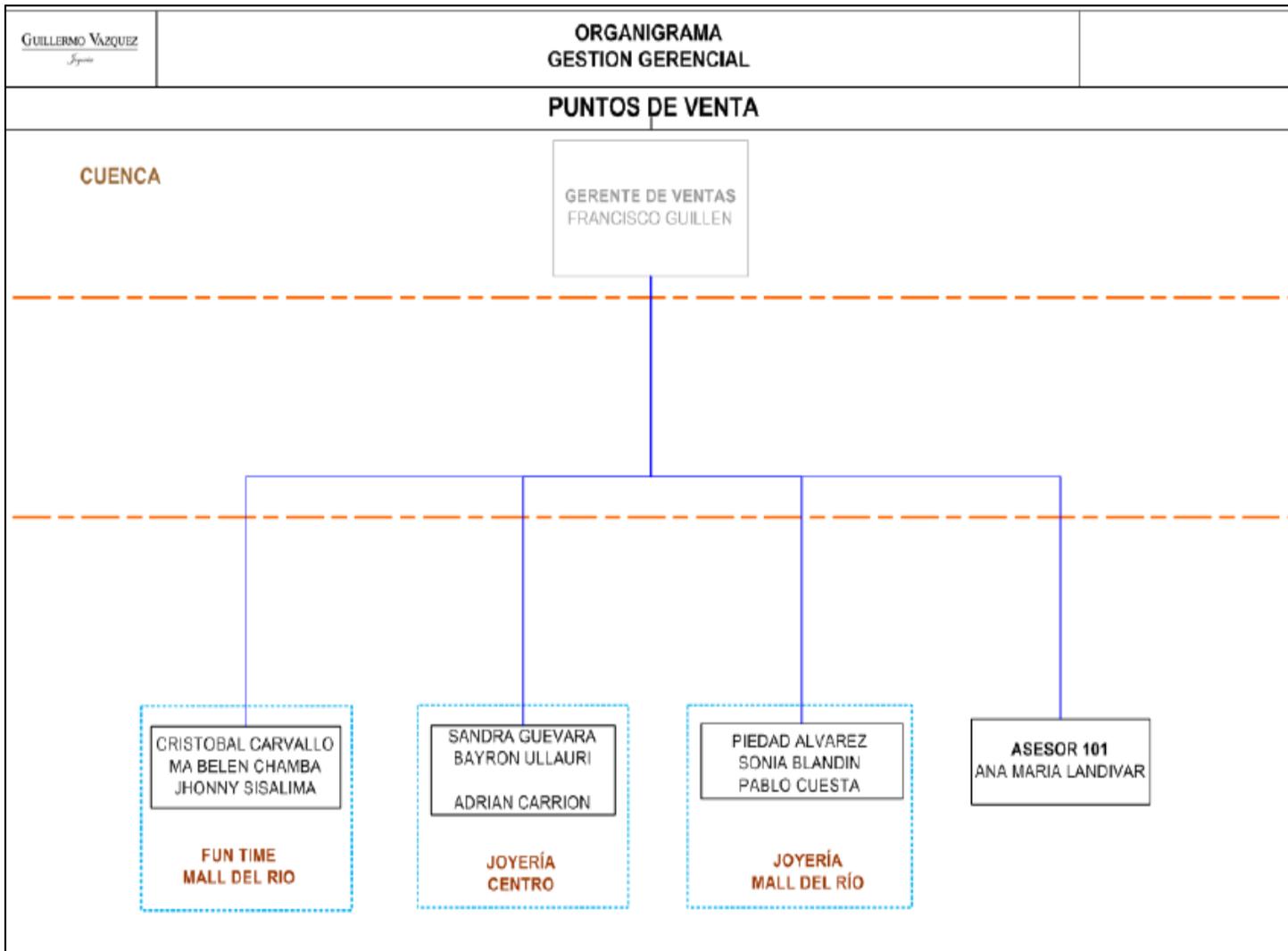


Figura A15 Organigrama
 Fuente: Archivo Guillermo Vázquez

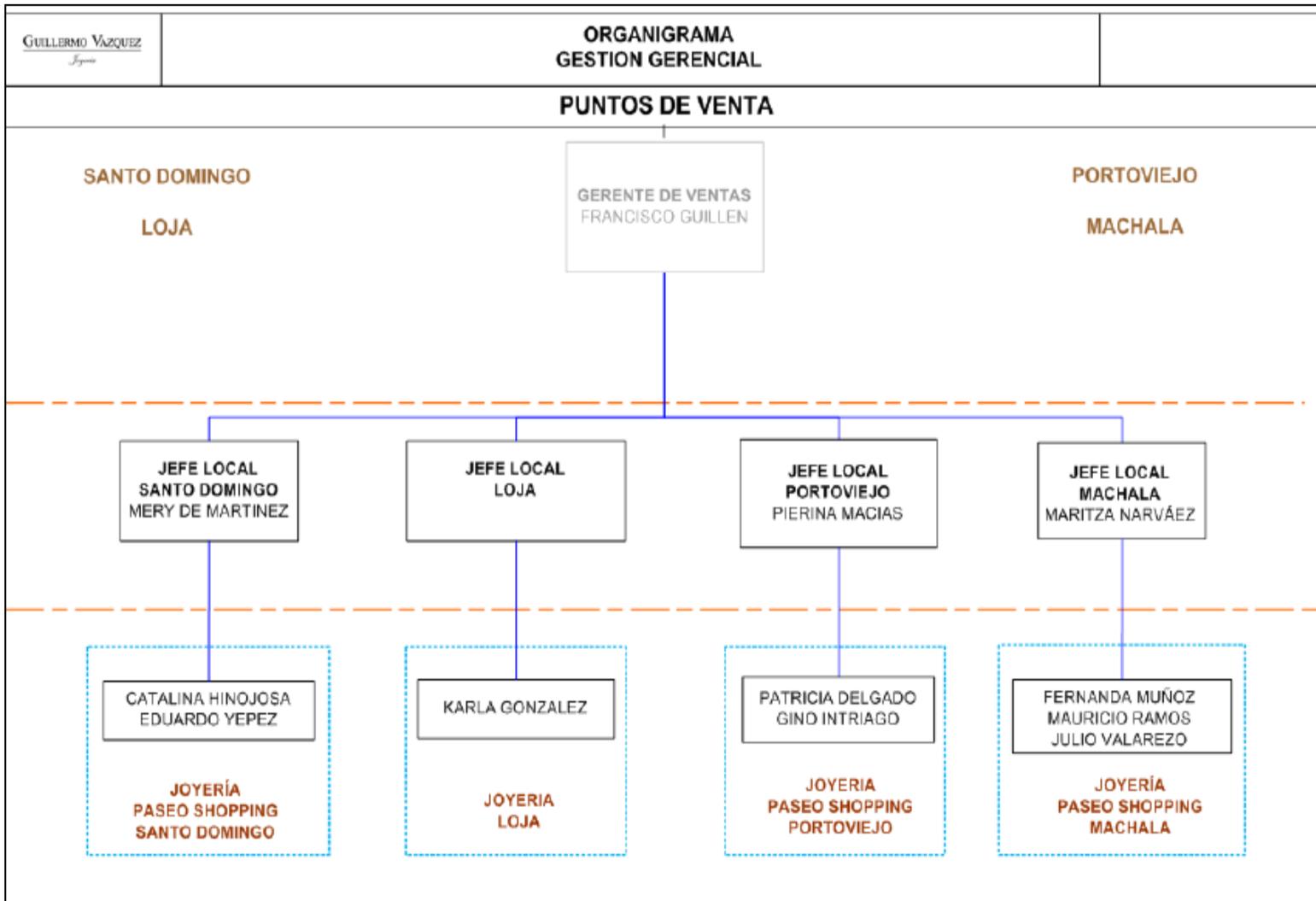


Figura A16 Organigrama Puntos de Venta

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez SA

Puntos de Venta Quito

Dentro de la ciudad de Quito Guillermo Vázquez Joyería cuenta con tres locales ubicados en el Centro Comercial Quicentro Shopping, San Luis y Swiss Time El Jardín, ciudad clave ya que está posesionada en la capital del país.

De la misma forma que todos los locales cuentan con un Jefe de Punto de Venta y Vendedores.

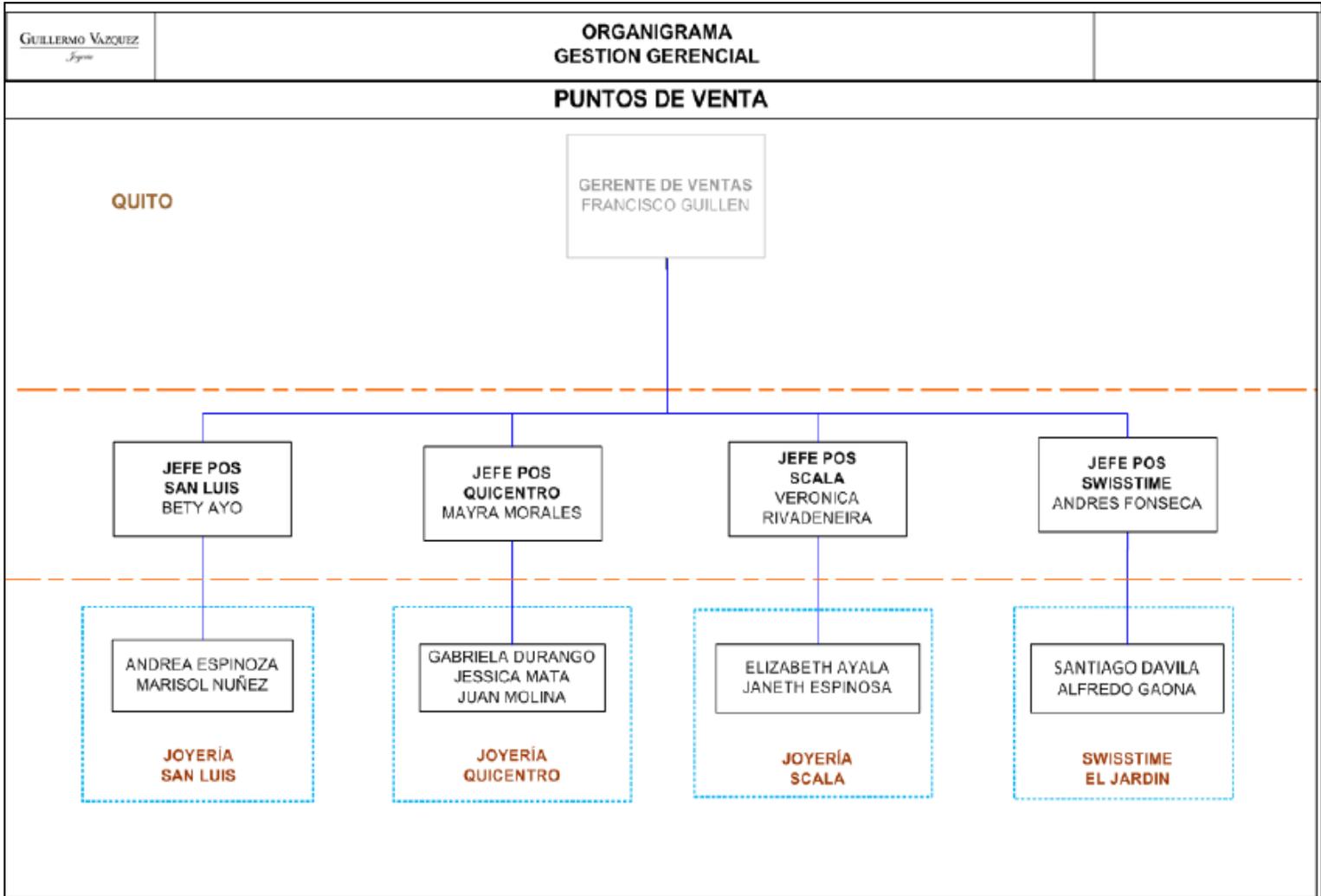


Figura A17 Organigrama Puntos de Venta
 Fuente: Guillermo Vázquez SA

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 6

Listado vendedores-cargo funciones

| Personal del Sistema de Ventas | | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------|---------------------------|
| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
| Quito | Swisstime-el jardín | Dávila Santiago Roberto | Vendedor |
| | | Fonseca Rubén | Jefe de Sucursal |
| | | Gaona Alfredo | Vendedor |
| | JGV-CC Quicentro Shopping | Durango Tania | Vendedor |
| | | Mata Jessica | Vendedor |
| | | Molina Juan | Vendedor |
| | | Morales Mayra | Jefe de Sucursal |
| | JGV-CC Scala Shopping | Ayala María | Vendedor |
| | | Espinosa Janneth | Vendedor |
| | | Rivadeneira María | Jefe de Sucursal |
| | JGV-CC Quicentro Shopping -San Luis | Ayo Betty | Jefe de Sucursal |
| | | Espinoza Andrea | Vendedor |
| | | Núñez Marisol Gioconda | Vendedor |
| | | | |
| Machala | JGV-Paseo Shopping | Muñoz María | Vendedor |
| | | Narváez Fabiola Maritza | Jefe de Sucursal |
| | | Ramos Gerardo Mauricio | Vendedor |
| | | Valarezo Julio | Vendedor |
| Portoviejo | JGV-Paseo Shopping | Delgado Anita | Vendedor |
| | | Intriago Gino | Vendedor |
| | | Macías Zambrano Pierina | Jefe de Sucursal |
| Loja | JGV-Hotel Valdivieso | González Karla | Jefe de Sucursal-Vendedor |

| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|-----------------------------------|
| Cuenca | Funtime-Mall Del Rio | Carvalho Cristóbal | Vendedor |
| | | Chamba María | Vendedor |
| | | Sisalima Johnny | Jefe de Sucursal |
| | JGV-Mall Del Río | Álvarez Piedad | Vendedor |
| | | Blandin Sonia | Jefe de Sucursal |
| | | Cuesta Pablo | Vendedor |
| | JGV-Centro | Carrión Víctor | Guardia |
| | | Guevara Sandra | Jefe de Sucursal |
| | | Ullauri Byron | Vendedor |
| | Torre de negocios El Dorado | Almachi Katy | Asistente Postventa Joyas |
| | | Vázquez Lorena | Jefe Postventa Joyas |
| | | Orellana Dositeo | Técnico Relojes |
| | | Peña Luis | Técnico Relojes |
| | | Merchán Nancy | Jefe Postventa Relojes |
| | | Zamora David | Jefe Bodega |
| | | Bueno Johanna | Brand Manager CK, Edox, Rado |
| | | Salazar Ana María | Brand Manager Tissot, Longines |
| Abad María | | Brand Manager Joyas | |
| Guillen Francisco | | Gerente de Ventas Nacional | |
| Guayaquil | JGV-San Marino | Granados Camila | Jefe de Sucursal- Vendedor |
| | | Viteri Mónica | Vendedor |
| Sto. Domingo | JGV-Paseo Shopping | Hinojosa Isabel | Vendedor |
| | | Orellana Mery | Jefe de Sucursal |
| | | Yépez Eduardo | Vendedor |

| VENTAS AL POR MAYOR | | | |
|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|--|
| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
| Cuenca | Torre de negocios El Dorado | Tapia Contreras Luisa Isabel | Asistente Por Mayor Joyas y Relojes |
| | | Vicuña Reyes María Fernanda | Jefe Por Mayor Joyas y Relojes |
| | | Carrión Quezada Vector | Asistente Por Mayor Joyas y Relojes |
| ASESOR COMERCIAL | | | |
| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
| VENTAS AL POR MAYOR | | | |
| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
| Cuenca | Torre de negocios El Dorado | Tapia Contreras Luisa Isabel | Asistente Por Mayor Joyas y Relojes |
| | | Vicuña Reyes María Fernanda | Jefe Por Mayor Joyas y Relojes |
| | | Carrión Quezada Vector | Asistente Por Mayor Joyas y Relojes |
| ASESOR COMERCIAL | | | |
| Ciudad | Local | Nombres | Cargo |
| Cuenca | Torre de negocios El Dorado | Merchán Daniela | Ana María Landivar |

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 7 Procesos en el departamento de ventas

ENCUESTA

1. ¿Cuál es el proceso normal de ventas que efectúa diariamente?

Ventas

- Bienvenida al cliente
- Pregunta necesidad del cliente
- Ofrece opciones al cliente
- Escoge el producto
- Factura
- Agradecimiento por la visita

2. ¿Cómo es la Organización de Productos y su presentación?

Se organiza por familias, es decir, por tipo y por marca. Se cambia la presentación de las vitrinas de acuerdo a la época, y se cambia la exhibición de acuerdo al stock del producto.

3. Se realiza el arqueo de Caja- Cierre de ventas

Se realiza al final del día a través del sistema, se imprime las ventas y se cuadran con las formas de pago, el efectivo se manda a depositar en el Banco. Envían los vouchers, depósitos, y cheques especificando los números de facturas.

4. Explique el apoyo que recibe de otras áreas

- Con los Gerentes de Marca para la exhibición y pedido de artículos.
- Autorización de descuentos con el Jefe de Ventas y Jefe Administrativo.

- Formas de pago con Cartera.
- Con el resto de locales para consultar disponibilidad del producto cuando se tiene que realizar una venta.

5. ¿Qué actividades cree que puede generar riesgo?

Cuando la forma de pago es con cheques y no se puede saber si el cliente posee los suficientes fondos, a pesar de que exista una empresa que verifique los fondos de los cheques siempre hay el riesgo de que el cheque se devuelva o proteste.

Billetes falsos, a pesar de que el efectivo no es una forma de pago frecuente siempre se corre el riesgo de que el billete sea falso.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 8

Personal del sistema de ventas

Los principales responsables dentro del sistema son el Jefe de Ventas, Vendedores, Jefe de Talento Humano, Marketing, las características profesionales de cada uno se detallan a continuación:

Jefe de Ventas:

- Liderar y supervisar equipos de trabajo,
- Cubrir Presupuestos de ventas y objetivos propios del departamento,
- Negociar con clientes internos y externos,
- Fuerte capacidad de gestión para dirigir al equipo de ventas, Planificar organizar dirigir y controlar al Talento Humano,
- Establecer estándares para aplicar evaluaciones de desempeño,
- Detectar, prevenir y corregir desviaciones.

Vendedor:

- Solucionador de conflictos,
- Servicio al cliente,
- Conocimiento profundo de los productos que comercializa la empresa,
- Mantenimiento de inventario,
- Relaciones interpersonales, alta capacidad de análisis de clientes,
- Facilidad de palabra.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 9

Estructura organizativa y funcionamiento

| NO | SI | |
|---|----|---|
| Existe el funcionamiento de Gerencia General | x | |
| Existe el funcionamiento del área de ventas | x | |
| Existe el funcionamiento del área de marketing | x | |
| Existe el funcionamiento del área de sistemas | x | |
| Existe el funcionamiento del área de cartera | x | |
| Existe el funcionamiento del área contable | x | |
| Existe el funcionamiento del área administrativa | x | |
| Existe el funcionamiento del área de recursos humanos | | x |
| Existen los jefes de locales según detalle de organigrama | x | |
| Cada área mencionada cuenta con un jefe | x | |
| Existe auditoría interna | | x |

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 10 Actividades adjetivas y sustantivas

CARGO: REPRESENTANTE DE VENTAS

ÁREA: PUNTOS DE VENTA

Objetivos del puesto:

- Mantener la imagen y condiciones necesarias en los puntos de venta para atraer clientes y apoyar así la venta de los productos que la empresa comercializa.
- Brindar a todos los clientes de puntos de venta, sin importar su apariencia y edad, una atención amable y profesional y dar seguimiento de sus requerimientos en forma oportuna y acorde a sus necesidades.
- Llevar a cabo las actividades y procedimientos necesarios para mantener el orden y una operación eficiente en los puntos de venta.

1. Funciones:

Cuadro A25 Actividades Sustantivas

| | | |
|----|--|------------|
| 1 | Atiende y asesora a los clientes que llegan al mostrador o que se comunican vía mail o por teléfono. | 63% |
| 2 | Procesa la venta de las joyas y/o relojes | |
| 3 | Controla el inventario de productos que son parte del stock del local. | |
| 4 | Realiza arqueos de caja y depósitos. | |
| 5 | Mantiene relación comercial con clientes de otras ciudades. | |
| 6 | Mantiene la exhibición en las vitrinas que se muestran en el local. | |
| 7 | Elabora y envía semanalmente el informe de control de ventas | |
| 8 | Atiende los requerimientos de clientes para reparación de mercadería. | |
| 9 | Solicita cotizaciones en base a requerimientos de los clientes. | |
| 10 | Recepta datos para realizar obras de joyas para los clientes en los talleres. | |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A.

Cuadro A26 Actividades Adjetivas

| | | |
|---|---|------------|
| 1 | Maneja la caja chica del local | 37% |
| 2 | Mantiene el ambiente y decoración del local. | |
| 3 | Maneja los movimientos en el sistema para las ventas. | |
| 4 | Maneja los procesos de tarjetas de crédito que se utilizan en las ventas. | |
| 5 | Recibe y revisa las transferencias de artículos que llegan para el inventario del local | |
| 6 | Asiste a reuniones | |
| 7 | Realiza transferencias de joyas y relojes entre sucursales de la misma joyería. | |
| 8 | Informa e invita a los clientes sobre eventos, promociones o novedades que se tengan en el local. | |
| 9 | Atiende las necesidades de devoluciones de mercadería de los clientes. | |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez SA

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo:

PP/PT 11 Áreas Con Riesgo

Según entrevista mantenida con el Jefe de Ventas existen tres áreas que consideran riesgosas:

Recuperación de cartera:

Por la demora en el cobro de las ventas, por el plazo entregado, a esto se suma la poca información del cliente.

Contratación deficiente:

La contratación no se realiza en base a un perfil determinado sino en base a recomendaciones y aprobación del departamento involucrado.

Desconocimiento de manuales y políticas

No reciben una capacitación en la que les informe sobre las actividades de la empresa, misión, visión, objetivos, organigrama, funciones.

Manejo de inventarios:

El personal presenta faltantes en el manejo de sus inventarios, esto debido a que no tienen un control propio de sus productos hasta el inventario semestral al que se someten.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 12 Estrategias de mercadeo del 2014

Se procedió a solicitar información al departamento de marketing para obtener información sobre las estrategias publicitarias.

Las estrategias de mercadeo tienen como punto fuerte la publicidad a través de las redes sociales como facebook, twitter, instagram, radio, diarios, flyers, eventos, y premiaciones.

Dentro del período no se han efectuado ninguna investigación de mercado. Sin embargo es importante recalcar que los productos que más se comercializan son dentro de la categoría de joyas producidas por la empresa, aquí tenemos las alianzas y solitarios; en segundo plano dentro de la categoría relojes la marca que más aceptación tiene es Tissot.

La base de datos de clientes se obtiene a través del sistema que genera automáticamente a través de las ventas efectuadas.

En Guillermo Vázquez Joyería el grado de adhesión que se tiene con el departamento de ventas con marketing es un 90%, ya que las estrategias utilizadas ayudan a incrementar las ventas y por ende la utilidad para los socios. Dicho departamento tiene las siguientes funciones:

Organización de la distribución: Esto refiere a la entrega de relojes para mantener con el stock requerido a los locales, también se entregan estuches y garantías, necesarias para que una vez realizado el cierre de ventas, tengan los materiales necesarios para la entrega de la mercadería adquirida.

Organización de la comunicación: En el campo de comunicación se realiza una variedad de actividades tales como:

- La selección de los medios de comunicación efectivos para realizar publicaciones, la selección tiene como base el target de mercado de cada una de las marcas de relojes que maneja la empresa.
- Construcción de relaciones comerciales en los niveles medios y medios altos con empresas de renombre.
- Se realizan materiales publicitarios que sirven de apoyo al punto de venta, flyers, habladores, viniles, roll up, invitaciones, etc.
- Gestión de redes sociales.
- Se realizan reportes mensuales referentes a resultados de ventas y a las actividades realizadas.
- Se definen estrategias y se elaboran planes para ser ejecutados durante el periodo, entre estos están la realización de eventos, las vestidas de tienda, los incentivos de ventas, etc.
- Se fijan objetivos promocionales

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

| | |
|-------------------------------------|-----------------------|
| COMPONENTES EXAMINADOS: | Sistema de Ventas |
| Papeles de Trabajo: PP/PT 13 | Catálogo de productos |

La principal actividad es la venta al por menor de joyas y relojes que se importan y producen en la empresa que comprenden diferentes tipos de marcas de alta categoría y calidad reconocidos a nivel nacional

Los productos que actualmente comercializan son los siguientes:

JOYAS:

| Marca | Producto | Descripción |
|---|--|-----------------------------------|
| Guillermo Vázquez Joyería | Anillos | Diamante, oro amarillo, oro rojo |
| Aguilar de Dios-joyas | Aretes | Oro amarillo, oro rojo |
| Argyor-joyas | Medallas | Oro amarillo |
| Guillermo Vázquez joyería | Brazaletes | Oro amarillo |
| Producción oro-Guillermo Vázquez Joyería | Pendientes, eslabones, argollas, aretes, anillos | Oro blanco-oro amarillo |
| Guillermo Vázquez Joyería semipreciosas-joyas | Pendientes, aretes, manillas | Oro blanco-amarillo |
| Guillermo Vázquez Joyería Producción lujo | Aretes | Oro blanco-oro amarillo-diamantes |
| Importadas lujo | Cadenas-anillos | Perlas diamantes |
| Guillermo Vázquez Joyería Producción estándar | Aretes, collares, dijes, pendientes | Oro blanco-oro amarillo |
| Calvin Klein – bisutería | Anillos, brazaletes, collares | Acero quirúrgico |
| Guillermo Vázquez Joyería Solitarios | Anillos | Oro blanco-diamantes-oro amarillo |
| Compras nacionales-joyas | Cadenas, aretes, medallas | Oro amarillo-diamantes |

| | | |
|--------------------|-------------------------|----------------|
| Novita-joyas plata | Aretes, collares, dijes | Plata rodinada |
| Suntak-joyas | Aretes, anillos | Amatista |

RELOJES:

| Marca | Producto | Descripción |
|---------------------|-----------------|--|
| Calvin Klein | Relojes | Cuarzo, correas acero-cuero. |
| Edox | Relojes | Cuarzo, automáticos, correas acero- cuero. |
| Noa | Relojes | Quartz, automáticos, correas acero cuero. |
| Rado | Relojes | Quartz, automáticos, correas acero cuero. |
| Longines | Relojes | Quartz, automáticos, T-race, correas acero cuero. |
| Tissot | Relojes | Quartz, automáticos, touches, T-race, solares-chronos, correas- acero- cuero-rubber. |
| Frederique Constant | Relojes | Quartz, automáticos, T-race, correas acero cuero. |

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PP/PT 14 Informes contables

Cuenca, 30 de Enero del 2015

CPA

Marianela Iñiguez Samaniego

Jefe de Contabilidad

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

Cuidad.

De nuestras consideraciones:

Con el objetivo de comprobar que el sistema de ventas cumpla con los estándares establecidos por la empresa, brindando satisfacción a los clientes y tomando en cuenta los objetivos particulares:

- Comprobar que se hayan alcanzado los objetivos y metas establecidos en los planes y programas de ventas.
- Comprobar que las políticas y estrategias de ventas guían y encaminan a alcanzar los estándares establecidos.
- Evaluar las promociones establecidas por la empresa en términos de procesos y rendimientos.
- Verificar si la organización de la empresa y sus funciones responde a los objetivos de venta y sus necesidades.
- Comprobar que los procedimientos establecidos en el área de ventas facilita su secuencia y consecuencia.
- Comprobar la existencia de un manual de funciones y procedimientos.

- Comprobar que el personal de ventas cumpla con las actividades definidas para su cargo.
- Verificar que los vendedores reciban capacitación periódica.
- Comprobar que las estrategias publicitarias implementadas estén generando los resultados deseados.
- Comprobar la participación del departamento de ventas en el establecimiento de precios.
- Verificar el nivel de satisfacción, servicios, facilidades que ofrecen a los clientes.
- Comprobar que se hayan definido las características de la competencia y las condiciones de ventas que ofrecen.
- Verificar el uso de estadísticas y pronósticos de ventas.
- Comprobar que exista coordinación oportuna con los departamentos de cartera, sistemas, marketing.

Solicitamos la siguiente información documentación: Estados financieros del año 2014, presupuestos de ventas del año 2013 y 2014, le pido nos haga llegar la información física y digital mediante las siguientes direcciones: jheidita@hotmail.com, Katherine.bel@hotmail.com. hasta el día 9 de febrero del 2015.

Es para nosotros muy satisfactorio atenderles como sus auditores y consultores externos.

Muy Atentamente

Ing. Genaro Peña

Auditor-Supervisor

GP/av

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

| |
|---|
| COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas |
| Papeles de Trabajo: PE/PT 1 Cuestionario del control interno |

| JOYERÍA GULLERMO VÁZQUEZ SA | | | | | | | |
|--|--|-----------|-----------|------------|--------------|-------------|---|
| COMPONENTES EXAMINADOS: SISTEMA DE VENTAS | | | | | | | |
| EVALUACION DEL CONTROL INTERNO AL SISTEMA DE VENTAS | | | | | | | |
| N | Subcomponentes | SI | NO | N/A | Pond. | Cal. | Observa. |
| AMBIENTE DE CONTROL | | | | | | | |
| INTEGRIDAD Y VALORE ETICOS | | | | | | | |
| 1 | ¿Posee la entidad un código de ética documentado? | | X | | 10 | 4 | La empresa esa consciente que debe elaborar un código de ética, por el momento se guían a través del reglamento interno |
| 2 | ¿Las relaciones internas y externas se basan en la honestidad y equidad? | X | | | 10 | 5 | |
| 3 | ¿Los directivos de la empresa guían a los empleados por medio del ejemplo? | X | | | 10 | 8 | |
| 4 | ¿Se asigna reconocimientos o castigos por el acatamiento o no de políticas y reglamentaos impuestos por la organización? | X | | | 10 | 9 | Los reconocimientos se hacen a través de bonos y los castigos por medio de multas |
| 5 | ¿Las exigencias de resultados son realistas y alcanzables? | X | | | 10 | 8 | |

| COMPETENCIA PROFESIONAL | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|----|---|--|
| 6 | ¿Se da a conocer las responsabilidades a desarrollar? | x | | | 10 | 7 | Se da a conocer las responsabilidades en forma verbal a través de una capacitación |
| 7 | ¿Se han definido competencias, capacidades y perfiles requeridos? | X | | | 10 | 5 | La empresa cuenta con un perfil de cargos para el sistema de ventas, sin embargo el departamento de Recursos Humanos |
| 8 | ¿La contratación de personal se hace en base a los perfiles definidos? | | X | | 10 | 5 | contrata personal sin considerar el perfil. |
| 9 | Existe un plan de capacitación constante | | X | | 10 | 2 | La capacitación se realiza solo al momento de contratar al personal |
| FILOSOFIA Y ESTILO DE VIDA DE LA DIRECCION Y GERENCIA | | | | | | | |
| 10 | ¿La dirección de la empresa manifiesta interés con el sistema de control interno? | X | | | 10 | 7 | La dirección está en reuniones eventuales para establecer actividades que mantengan un control interno adecuado. |
| 11 | ¿La dirección de la empresa muestra una actitud adecuada frente a los riesgos a asumir? | | | | 10 | 9 | |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|--|------------|--------------|---|
| 12 | ¿Existe una alta rotación de personal? | x | | | 10 | 6 | La alta rotación se da en el sistema de ventas, esto debido a que no tienen definido el perfil adecuado del puesto. |
| POLITICAS Y OBJETIVOS | | | | | | | |
| 13 | ¿Tiene la organización un plan estratégico? | x | | | 10 | 8 | Plan estratégico no actualizado sin FODA |
| 14 | ¿El plan estratégico es difundido a nivel global? | | x | | 10 | 5 | |
| ESTRUCTURA ORGANICA | | | | | | | |
| 15 | ¿Cuenta la empresa con un organigrama que muestre las relaciones jerárquicas y funcionales? | x | | | 10 | 7 | Existe un organigrama pero no hay difusión hacia el personal. |
| ASIGNACION DE RESPONSABILIDADES | | | | | | | |
| 16 | ¿El nivel de responsabilidades está acorde con el nivel de decisión y remuneración? | | x | | 10 | 4 | La remuneración no se base en niveles de responsabilidad |
| 17 | ¿Los niveles directivos tienen la suficiente competencia profesional, integridad y experiencia? | x | | | 10 | 7 | |
| TOTAL | | | | | 170 | 106 | |
| | | | | | | 62.35 | |
| Nivel de Confianza | | | | | | % | |
| Nivel de Confianza: Medio | | | | | | | |
| Nivel de Riesgo: Medio | | | | | | | |
| CONCLUSION: El ambiente interno que posee la organización dentro del sistema de ventas es medio, por lo que el riesgo generado es medio, esto debido a que existe aspectos que no están correctamente estructurados, tales como, las capacitaciones eventuales, desconocimiento de manuales y políticas, la falta de actualización del archivo permanente, la falta de de definición de perfiles. | | | | | | | |

| JOYERÍA GULLERMO VÁZQUEZ SA | | | | | | | |
|--|--|-----------|-----------|-----------|--------------|----------------|---|
| COMPONENTES EXAMINADOS: SISTEMA DE VENTAS | | | | | | | |
| EVALUACION DEL CONTROL INTERNO AL SISTEMA DE VENTAS | | | | | | | |
| VALORACION DE RIESGOS | | | | | | | |
| N | Subcomponentes | SI | NO | NA | Pond. | Califa. | Observación |
| 1 | ¿Se han identificado los problemas o necesidades que la empresa tiende a resolver? | X | | | 10 | 9 | Se ha identificado que las capacitaciones al personal de ventas son débiles y eventuales por lo que la empresa planea reforzar este tipo de actividades |
| 2 | ¿Se han determinado a quienes afectan dichos problemas? | X | | | 10 | 9 | |
| 4 | ¿Existe un plan manual de acción? | X | | | 10 | 9 | La empresa cuenta con el POA pero no está actualizado. |
| 5 | ¿Los objetivos son adecuadamente comunicados a todos los niveles? | X | | | 10 | 5 | Se trasmite de forma verbal |
| 6 | ¿Existe un cronograma de cumplimiento de metas? | x | | | 10 | 6 | |
| 7 | ¿Existe un presupuesto asignado para cada área para alcanzar los objetivos? | | | | 10 | 10 | |

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|---------------|-----------|---|
| 8 | ¿Tiene la empresa un análisis de riesgos considerando los objetivos y las fuentes probables de riesgo? | | X | | 10 | 5 | La empresa determina solamente mediante la percepción de hechos relevantes |
| 9 | ¿Existe mecanismos para identificar riesgos? | | X | | 10 | 5 | |
| 10 | ¿La identificación de riesgos toma en consideración los hallazgos de auditoría? | | | x | 10 | 0 | No existe auditoría de gestión para el sistema de ventas |
| 11 | ¿La empresa identifica aquellos riesgos que no resulta conveniente cubrir (riesgo residual)? | x | | | 10 | 9 | |
| 13 | ¿El sistema informático es confiable? | x | | | 10 | 7 | El sistema informática es confiable siempre cuando el personal este debidamente capacitado para usarlo |
| 14 | ¿Existe riesgos en el sistema informático? | x | | | 10 | 7 | Si existen riesgos debido al mal uso de los programas y no se establecen controles para detectar errores. |
| TOTAL | | | | | 120 | 81 | |
| Nivel de Confianza | | | | | 67.50% | | |
| Nivel de Confianza: Medio | | | | | | | |
| Nivel de Riesgo: Medio | | | | | | | |
| CONCLUSION: La evaluación de riesgo es medio, por lo que el riesgo generado es medio, esto debido a que los objetivos de la empresa no son transmitido a todos los niveles de forma documentada, la falta de cronograma de cumplimiento de metas y no poseen mecanismos para identificar riesgos. | | | | | | | |

| JOYERÍA GULLERMO VÁZQUEZ SA | | | | | | | |
|---|---|----|----|-----|-------|----------|---|
| COMPONENTES EXAMINADOS: SISTEMA DE VENTAS | | | | | | | |
| EVALUACION DEL CONTROL INTERNO AL SISTEMA DE VENTAS | | | | | | | |
| N | Subcomponentes | Si | No | N/a | Pond. | Califica | Observaciones |
| ACTIVIDADES O PROCEDIMIENTOS DE CONTROL | | | | | | | |
| 1 | ¿Se han definido procedimientos de control para todos los riesgos que han sido identificados? | | x | | 10 | 5 | |
| 2 | ¿Los procedimientos de control son aplicados y comprendidos? | | x | | 10 | 2 | |
| 3 | ¿Se realiza un control de lo ejecutado versus lo presupuestado? | x | | | 10 | 9 | |
| 4 | ¿Algún empleado tiene responsabilidades centralizadas sobre aspectos claves de una operación? | x | | | 10 | 8 | Los empleados no tienen poder de decisión limitado. |
| 5 | ¿Existe diferentes personas para la aprobación, operación, registro, manejo de fondos? | x | | | 10 | 10 | |
| 7 | ¿Las transacciones y operaciones son clasificadas y oportunamente registradas? | x | | | 10 | 8 | Las operaciones son realizadas diariamente y son revisadas semanalmente por el departamento de cartera. |
| 8 | ¿Existe restricciones para personal no autorizado? | x | | | 10 | 10 | |

| | | | | | | | |
|--|---|---|--|---|---------------|-----------|---|
| 9 | ¿Existe seguros para inventarios y otros vulnerables? | x | | | 10 | 9 | |
| 10 | ¿Existe seguridad física y electrónica para proteger los activos? | x | | | 10 | 9 | Existe seguridad electrónica para la matriz y sucursales. |
| 11 | ¿Existe una unidad de auditoría interna? | | | X | 10 | 0 | |
| TOTAL | | | | | 100 | 69 | |
| Nivel de Confianza | | | | | 69.00% | | |
| Nivel de Confianza: Medio | | | | | | | |
| Nivel de Riesgo: Medio | | | | | | | |
| <p>Conclusión: Las actividades o procedimientos de control tienen un nivel de confianza medio, por lo que el riesgo generado es medio, esto debido a que no existe procedimientos de control para los riesgos, ni una unidad de auditoría para controlarlos, existe un inadecuada flujo de información.</p> | | | | | | | |

| JOYERÍA GULLERMO VÁZQUEZ SA | | | | | | | |
|--|--|-----------|-----------|------------|----------------|----------------|--|
| COMPONENTES EXAMINADOS: SISTEMA DE VENTAS | | | | | | | |
| EVALUACION DEL CONTROL INTERNO AL SISTEMA DE VENTAS | | | | | | | |
| N. | Subcomponentes | SI | NO | N/A | Ponder. | Califi. | Observ. |
| INFORMACION Y COMUNICACIÓN | | | | | | | |
| 1 | ¿La información interna y externa es comunicada a tiempo a los niveles correspondientes? | | x | | 10 | 5 | En varias ocasiones la información se comunica según la necesidad. |
| 2 | ¿La información es accesible para quienes dispongan de la misma? | x | | | 10 | 8 | |
| 3 | ¿La información transmitida es confiable? | | x | | 10 | 3 | |

| EVALUACION DEL CONTROL INTERNO AL SISTEMA DE VENTAS | | | | | | | |
|---|---|-----------|-----------|------------|--------------|---------------|--|
| No. | Subcomponentes | Si | No | N/a | Pond. | Calif. | Observaciones |
| 4 | ¿Se realizan un seguimiento de los avances tecnológicos? | | X | | 10 | 7 | La empresa para el año 2015 implemento mejoras tecnológicas en el sistema que fue solicitada por el gerente de ventas, tales como la implementación de un código de barras para los productos. |
| 5 | ¿Existe una comunicación clara acerca de la importancia del control interno a todos los integrantes de la organización? | | X | | 10 | 5 | No existe un control interno establecido |
| 6 | ¿Los empleados de menor nivel pueden proponer cambios para mejorar el desempeño? | x | | | 10 | 6 | Los empleados pueden proponer cambios para mejorar el desempeño sin embargo no son aplicados en la mayoría de los casos. |
| TOTAL | | | | | 60 | 34 | |
| Nivel de Confianza | | | | | | 56.67% | |
| Nivel de Confianza: Medio | | | | | | | |
| Nivel de Riesgo: Medio | | | | | | | |
| <p>Conclusión: La información y comunicación tienen un nivel de confianza medio, por lo que el riesgo generado es medio, esto debido a que la información y comunicación generada dentro del sistema de ventas tiene un bajo grado de confiabilidad.</p> | | | | | | | |

| JOYERÍA GULLERMO VÁZQUEZ SA | | | | | | | |
|---|---|-----------|-----------|------------|--------------|---------------|--|
| COMPONENTES EXAMINADOS: SISTEMA DE VENTAS | | | | | | | |
| EVALUACION DEL CONTROL INTERNO AL SISTEMA DE VENTAS | | | | | | | |
| No. | Subcomponentes | Si | No | N/a | Pond. | Calif. | Observaciones |
| MONITOREO | | | | | | | |
| 1 | ¿Existe un permanente seguimiento y evaluación del desempeño de los controles establecidos? | | x | | 10 | 5 | No existe un control interno establecido |
| 2 | ¿En el desarrollo de actividades se compara periódicamente el desempeño con lo presupuestado? | x | | | 10 | 9 | |
| 3 | ¿Se confirma con terceros información que se genera internamente? | x | | | 10 | 8 | |
| 4 | ¿Se han utilizado indicadores para detectar ineficiencia en el uso de recursos? | | x | | 10 | 9 | Mediante un análisis de ratios financieros |
| TOTAL | | | | | 40 | 31 | |
| Nivel de Confianza | | | | | | 77.50% | |
| Nivel de Confianza: Alto | | | | | | | |
| Nivel de Riesgo: Bajo | | | | | | | |
| Conclusión: El monitoreo tienen un nivel de confianza alto, por lo que el riesgo generado es bajo, pues cumplen en detectar y comparar el desempeño real con lo presupuestado. | | | | | | | |

| MATRIZ DE RIESGOS DE AUDITORIA | | | | | | | | | |
|---------------------------------------|--|-------------------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|--|------------------------------|-------------------|-----------------|
| Componentes | Factores de riesgo | Estimaciones de riesgo | | | Clase de pruebas | Procedimientos de auditoría sugeridos | Valoración porcentual | | |
| | | Inherente | De control | Combina. | | | Inherente | De control | Combina. |
| Planes y programas | La entidad no posee un código de ética | 1 | 2 | 2 | Prueba de cumplimiento | | 50% | 75% | 50% |
| Talento Humano | La contratación de personal no se hace en base a los perfiles definidos No existe un plan de capacitación constante Existe una alta rotación de persona. | 3 | 3 | 9 | Prueba de cumplimiento | *Verificar el porcentaje del personal que recibió capacitación *Revisar la rotación del personal de ventas del último semestre. | 100% | 100% | 100% |
| Estructura organizacional, funcional. | El nivel de responsabilidades no está acorde con el nivel de decisión y remuneración. No existe una unidad de auditoría interna. | 2 | 2 | 4 | Prueba de cumplimiento | | 75% | 75% | 75% |

| | | | | | | | | | |
|--------------------|---|---|---|---|------------------------|--|------|------|------|
| Funciones | No existe un permanente seguimiento y evaluación del desempeño de los controles establecidos. | 1 | 2 | 2 | | | 50% | 75% | 50% |
| Plan estratégico | El plan estratégico no es difundido a nivel global | 3 | 3 | 9 | Prueba de cumplimiento | | 100% | 100% | 100% |
| Medidas de Control | La empresa no tiene un análisis de riesgos. No se realizan un seguimiento de los avances tecnológicos. No se han utilizado indicadores para detectar la eficiencia en el uso de recursos. | 3 | 3 | 9 | Prueba de cumplimiento | | 100% | 100% | 100% |
| Comunicación | La información interna y externa no es comunicada a tiempo a los niveles correspondientes. La información transmitida no es confiable. | 2 | 2 | 4 | Prueba de cumplimiento | | 75% | 75% | 75% |

Cuadro A27 Ponderación Componentes Control Interno

| RIESGO | | |
|------------------|---------|---------|
| ALTO | MEDIO | BAJO |
| 15%-50% | 51%-75% | 76%-95% |
| BAJA | MEDIA | ALTA |
| CONFIANZA | | |

Elaborado por: Las autoras

Cuadro A28 Tabla Valoración Riesgo Inherente y de Control

| | BAJO | MEDIO | ALTO |
|------------------|-------------|--------------|-------------|
| INHERENTE | 1 | 2 | 3 |
| CONTROL | 1 | 2 | 3 |
| % | 50% | 75% | 100% |

Elaborado por: Las autoras

Cuadro A29 Tabla Valoración Riesgo Inherente y de Control

| RIESGO COMBINADO | | |
|-------------------------|-------------------|-----------------------|
| | Estimación riesgo | Valoración porcentual |
| ALTO | 7 a 9 | 100% |
| MEDIO | 4 a 6 | 75% |
| BAJO | 1 a 3 | 50% |

Elaborado por: Las autoras

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PE/PT 2

Encuesta de liderazgo

Para el Gerente de Ventas:

1. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

Misión:

Buscamos satisfacer las necesidades de los clientes a través de la producción y comercialización de joyas de la más alta calidad y relojes de marcas suizas prestigiosas.

Visión:

Su visión es ser una empresa líder, rentable, con prestigio y exclusividad a nivel nacional, manteniendo la satisfacción de sus clientes, a través de la mejora continua de nuestros procesos de producción y de servicio guiados por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación de nuestro personal.

2. ¿Qué valores organizacionales posee la empresa que se ven reflejados en un líder?

- Honestidad
- Transparencia
- Alto grado de humanismo
- Trabajo en equipo
- Compromiso

3. ¿Qué factores son importantes para que la empresa sea sustentable?

- Buen ambiente laboral,
- Cumplimiento de presupuesto de ventas,
- Establecimiento de precios competitivos,
- Servicio Cliente,
- Calidad en los productos.

4. ¿Cómo crea un ambiente de aprendizaje continuo?

Desarrollando un plan de carrera, donde es indispensable aprobar pruebas y cumplir con determinados perfiles para acceder a puestos relevantes y de mayor responsabilidad.

Los Jefes de Marca se encargan de capacitar sobre los productos bajo su cargo tanto en joyas como en relojes, cuando se importan nuevos relojes ó se trabaja con una nueva gema se les informa sobre las características a través del correo o vía telefónica.

5. ¿Cómo se emprende la innovación y eficiencia?

Rompiendo paradigmas, presionándonos para salir del área de confort y teniendo como objetivo en común la mejora y crecimiento continuo.

Se les motiva a través de las comisiones en ventas, además reciben premios en cumplimiento por marca a nivel nacional con paquetes de viaje.

6. ¿Cómo se promueve nuevos líderes en la organización?

En primera instancia definiendo correctamente un concepto de líder, el mismo que debe cumplir con las características de ser proactivo, positivo, buen compañero, que guíe a su grupo.

Se promueve el trabajo en equipo ya que allí se puede focalizar quién es la persona que guía y ayuda a los demás.

7. ¿Cómo hacen para que los objetivos de la empresa se cumplan a cabalidad?

Estableciendo presupuestos alcanzables, incentivando al personal con bonos e incentivos, esto junto a un seguimiento a través de los distintos comités representados por los Gerentes de cada área.

8. ¿Existen transparencia en las operaciones que se desarrollan en la organización?

Todas las operaciones se realizan en base a las buenas prácticas administrativas, practicando la honestidad, la integridad y tratando de ser justos.

9. ¿Cómo evalúa el desempeño de los líderes?

En base al cumplimiento de presupuestos de ventas, actividades, responsabilidades y resultados obtenidos.

10. ¿Estas evaluaciones son utilizadas para mejorar el sistema de ventas?

Nos ayudan para focalizar al local líder en ventas, nos permite centrarnos en las buenas prácticas que desempeña el líder para promoverla en los demás locales, se toman correctivos y se plantean opciones estratégicas.

11. ¿Cómo impulsa el comportamiento ético de sus colaboradores?

Mediante el ejemplo, en la puntualidad, en la buena presencia, transmitiendo mensajes coherentes, practicando lo que se predica, no se tolera las prácticas antiéticas.

12. ¿Se realiza algún tipo de control en el sistema de ventas?

Los tipos de control ejecutados son:

- Se da a través de niveles jerárquicos los cuales cuentan con herramientas tales como presupuesto general de ventas lo cuales estas subdivididos por áreas.
- El jefe de ventas revisa de forma semanal el grado de cumplimiento de ventas, para aquellos locales que estén por debajo del estándar mínimo de ventas se busca estrategias para alcanzar el cumplimiento.
- El jefe de cartera a través de la verificación da un seguimiento a los reportes diarios, mediante arqueos de cajas, depósitos de dinero y plazos de crédito que permite que no exista faltantes ni sobrantes de efectivo y que toda la información este debidamente sustentada.
- El jefe administrativo controla los desembolsos de caja chica que se efectúa en los locales al igual que los gastos eventuales que son requeridos por el local, pues sin una firma de respaldo del gerente administrativo los gastos no son ingresados al igual que pagados.

Para el gerente general:

1. ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?

La misión está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes a través de la producción y comercialización de joyas de la más alta calidad, busca superar las expectativas de sus clientes.

La visión es ser una empresa líder, rentable, con prestigio y exclusividad a nivel nacional, mantener la satisfacción de sus clientes a través de la mejora continua de los procesos de producción y de servicio, guiados por la integridad, el trabajo en equipo y la innovación del personal.

2. ¿Qué valores organizacionales posee la empresa que se ven reflejados en un líder?

En la organización se practica valores como el trabajo en equipo , el mejoramiento continuo, la excelencia personal, el aprendizaje, o la pro actividad, que requiere de mucho coraje, responsabilidad y un esfuerzo especial de los líderes,

es importante aclarar que lo que hacemos o dejamos de hacer modela mucho más que nuestras palabras.

3. ¿Qué factores son importantes para que la empresa sea sustentable?

- Trabajo en equipo
- Servicio Posventa
- Calidad y Garantía
- Rentabilidad

4. ¿Cómo crea un ambiente de aprendizaje continuo?

Para la consecución de un ambiente de aprendizaje continuo se incorpora un plan de estrategia en el que se definan los procesos necesarios para llevar a cabo una idea, y se considera que en la travesía existirá momentos de duda pero será necesario fomentar confianza al personal para que el plan genere resultados positivos y pueda ser flexible y aplicable

5. ¿Cómo se emprende la innovación y eficiencia?

La innovación lo conseguimos capacitando constantemente al personal que se encuentra laborando en JOYERÍA GULLERMO VÁZQUEZ pues así logramos trabajar con personal acorde a los perfiles que necesita la empresa, y que las actividades que desempeña el personal sean cumplidas con eficiencia.

6. ¿Cómo se promueve nuevos líderes en la organización?

En la organización se promueve nuevos líderes a través de ascensos laborales pues creemos que el personal que es responsable, profesional y leal merece ser reconocido y demostrar que puede emprender en nuevos retos laborales.

7. ¿Cómo hacen para que los objetivos de la empresa se cumplan a cabalidad?

Para que los objetivos sean cumplidos a cabalidad primero es necesario que el personal que labora en la empresa tenga conocimiento de la importancia del cumplimiento de los objetivos pues si no los conoces no puedo cumplirlos, una vez transmitido la directiva se reúne con los gerentes para que cada jefe de área coordine con los subordinados y cumplan los objetivos establecidos, los mismos que son analizados en los estados financieros.

8. ¿Existen transparencia en las operaciones que se desarrollan en la organización?

Todas las operaciones que se desarrollan son comunicadas oportunamente pues uno de los factores que posee la empresa es el trabajo en equipo que hace que seamos transparentes ante los empleados.

9. ¿Cómo evalúa el desempeño de los líderes?

Se realiza mediante una evaluación de desempeño que es aplicada anualmente por el personal de recursos humanos en el cual se determina el cumplimiento y desempeño oportuno. También se lo hace a través de resultados que nos analizamos por la directiva en los estados financieros.

10. ¿Estas evaluaciones son utilizadas para mejorar el sistema de ventas?

Si, se realiza evaluaciones anuales al personal que labora más de un año y al personal que se incorpora dentro de los primeros 5 días para medir su nivel de conocimiento adquirido, es importante recalcar que las evaluaciones nos ayudan a determinar las debilidades que tiene el sistemas de ventas y reforzar en capacitaciones para brindar un mejor servicio a los clientes.

11. ¿Cómo impulsa el comportamiento ético de sus colaboradores?

Mediante el ejemplo de los directivos y gerentes pues tratamos de demostrar al personal que es importante trabajar con principios y valores éticos, ya que estos se reflejan en la transparencia de las operaciones.

12. ¿Cómo se ejecutan los controles?

Los gerentes de cada departamento son los encargados de controlar todas las actividades a cargo, es importante que cada control sea respaldado mediante un correo de autorización o firma del responsable de cada área.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PE/PT 3 Organización del área de ventas

1. ¿Cuáles son las responsabilidades del personal del sistema de ventas?

- Cumplir con el presupuesto de ventas
- Custodiar y controlar el inventario a su cargo.
- Seguridad del local, es decir, el personal de ventas debe ser capaz de percibir hechos sospechosos que atenten contra los productos del local.
- Mantener la imagen y condiciones necesarias en los puntos de venta para atraer clientes y apoyar así la venta de los productos que la empresa comercializa.
- Brindar a todos los clientes de puntos de venta, sin importar su apariencia y edad, una atención amable y profesional y dar seguimiento de sus requerimientos en forma oportuna y acorde a sus necesidades.
- Manejar eficientemente la caja chica.
- Llevar a cabo las actividades y procedimientos necesarios para mantener el orden y una operación eficiente en los puntos de venta.

2. ¿A quién corresponde dichas responsabilidades?

Estas actividades son propias de los locales comerciales, es decir, están a cargo del Jefe de Ventas y Asesor.

3. ¿Se da una correcta difusión y explicación de cada función y responsabilidad al personal de ventas?

Existe un manual de ventas efectivas el mismo que no es difundido al personal de ventas por lo tanto las actividades y responsabilidades se desarrollan de forma empírica, sin embargo existe una capacitación muy general en la cual el tiempo de duración es de un día por ende el nivel de conocimiento por parte de los representantes de ventas es débil.

4. ¿Para la toma de decisiones es necesario la autorización de un nivel superior?

Si el nivel superior es el encargado de aprobar o rechazar la decisión tomadas por los representantes de ventas por ejemplo el plazo o descuento que otorgan al cliente, pues si la decisión no es autorizada por los gerentes del área a tratar la transacción no se puede ejecutar.

Los Jefes de local pueden tomar decisiones en cuanto se refieran a descuentos establecidos, manejo de horarios y permisos.

El Gerente de Ventas es el responsable de autorizar todo en cuanto se refiera al sistema de ventas, como son los descuentos, la contratación, el funcionamiento de los puntos de venta, el cumplimiento de presupuestos, la estabilidad del personal, etc.

5. ¿Cuáles son los departamentos ó áreas con las que interactúa el departamento?

El sistema de ventas interactúa principalmente con los clientes, ya que diariamente informan sobre las características de los productos que el cliente requiere, el tipo de pago, los precios, ofertas, descuentos; cuando el cliente ha solicitado mantenimiento o reparación de su producto, el vendedor debe comunicarse constantemente con el cliente para informarle sobre el estado de su reparación. Además el vendedor se contacta periódicamente con el cliente para ofrecer productos de nueva colección.

Marketing coordina con ventas todo lo relacionado a la exhibición de los productos por familias por colección por joyas o por relojes, se aseguran de abastecer los productos a los locales, se ocupan de la parte publicitaria y gestionan el uso de vinales, sales, incentivos en cada local.

Postventa Joyas y Relojes coordina con ventas todas las reparaciones que han sido solicitadas por los clientes por daños en el equipo en el caso de relojes, cambios de correa, de máquina que cubran o no la garantía; se ocupan de gestionar los agrandados o achicados de las joyas, el pulido, el mantenimiento etc. El vendedor mantiene el contacto constantemente con Postventa para comunicar al cliente sobre el estado de los mismos.

Cartera gestiona con los locales todos los cuadros de caja, el manejo de cuentas por cobrar, respaldo de pagos como comprobantes de depósito, vouchers, cheques.

Entre locales se mantiene un contacto permanente ya que entre ellos tramitan las transferencias de productos, en el caso de que un local no cuente con un producto pero otro sí.

El Gerente de ventas brinda apertura a los locales para autorizar descuentos, controlar las ventas, supervisar el funcionamiento, brindar permisos.

Gestión de Talento Humano se encarga de controlar los atrasos, el uso correcto del uniforme y multar en el caso de incumplimiento.

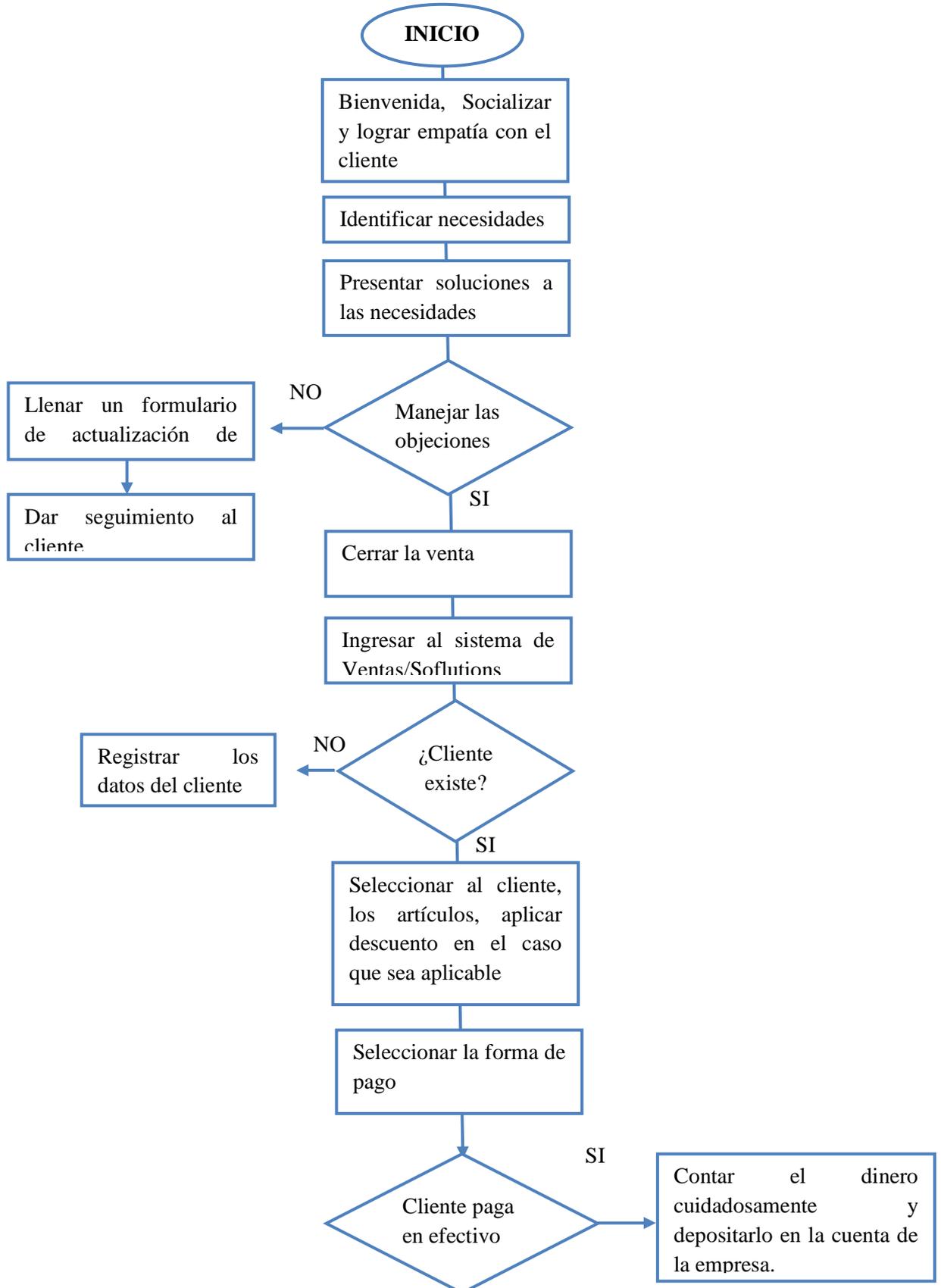
Encuesta fue realizada al Gerente de Ventas.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo:

PE/PT 4 Flujograma del sistema de ventas



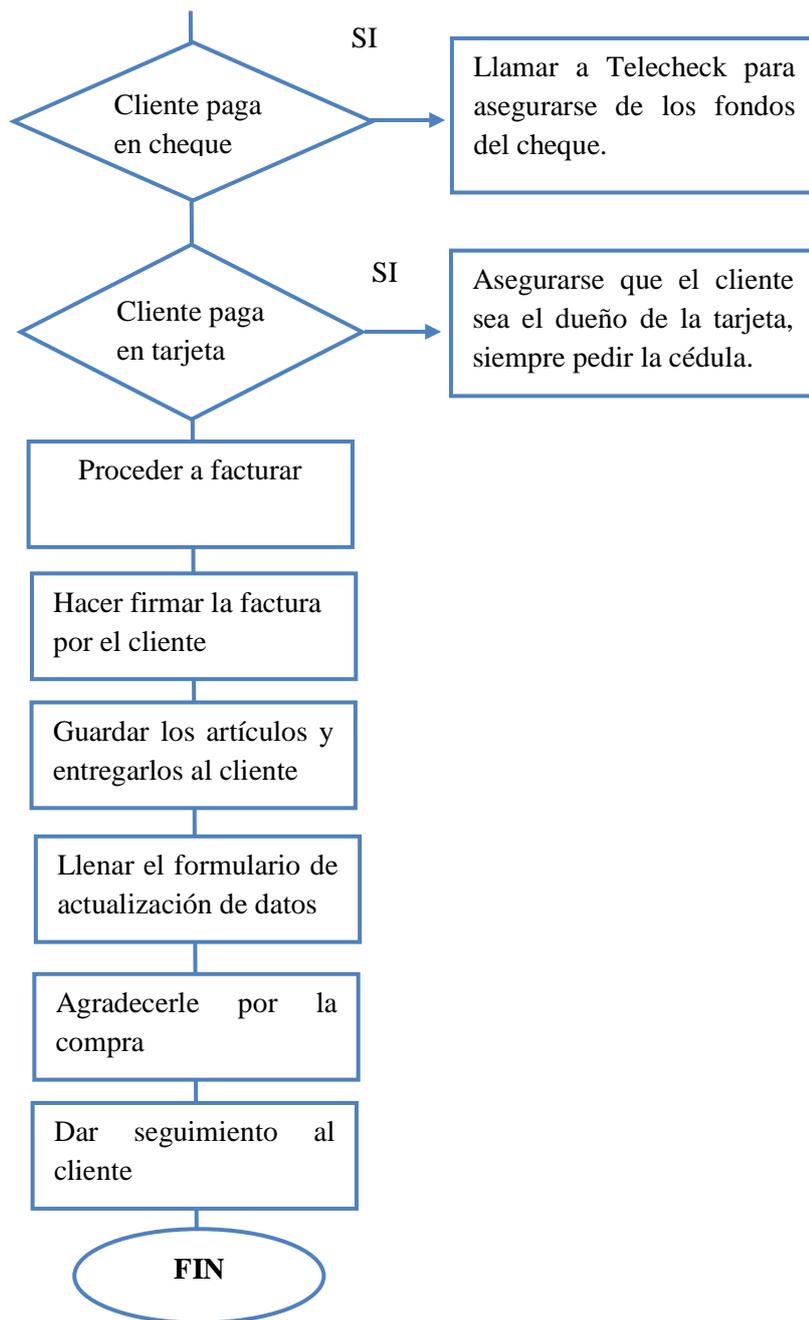


Figura A18 Flujograma proceso de ventas

Fuente: Levantamiento información Ventas instalaciones Guillermo Vázquez

Realizado por: Jheidy Vázquez

Cada proceso es importante ya que en los primeros pasos el vendedor tiene la oportunidad de cubrir las necesidades del cliente a través de un buen servicio, manejar las objeciones, si el cliente no sabe lo que quiere se puede mostrar diferentes opciones que le puedan interesar, es primordial informarle sobre los beneficios que adquiere al obtener uno de los productos:

| |
|--------------------------------|
| <i>Joyas Guillermo Vázquez</i> |
| Garantía |
| Calidad |
| Servicio postventa |

| |
|-------------------------|
| <i>Joyas Importadas</i> |
| Materia prima |
| Calidad |
| Precio |

| |
|---------------------------|
| <i>Relojes importados</i> |
| Garantía |
| Servicio postventa |
| Calidad |
| Marca |

Una de las etapas más importantes es el cierre de la venta, si el vendedor hizo todo bien la venta está realizada, siempre llevar una actitud positiva, esto ayudará a que el cliente se enfoque en la compra, en sus beneficios y se comprometerá con él, finalmente hablar de otra cosa y despedirse.

Luego del cierre es importante revisar el producto, para cerciorarse de que todo lo ofrecido esté correcto, cambiar de tema, la venta está hecha.

En caso de que el cliente no hubiera comprado se debe llenar un registro de actualización de datos, el mismo que dispone de campos para los datos del cliente, los gustos, las fechas especiales, referencias de mas personas, y el medio por el que se enteró de la empresa, con esta información la empresa logra obtener referencias personales para futuros clientes de Guillermo Vázquez:

ACTUALIZACIÓN DE DATOS

RECUERDE QUE ES DE VITAL IMPORTANCIA ACTUALIZAR SU INFORMACIÓN, LA MISMA QUE PERMITIRÁ A NUESTRA COMPAÑÍA MANTENER UNA COMUNICACIÓN CONSTANTE Y EFECTIVA.

FAVOR COMPLETE EL SIGUIENTE FORMULARIO:

FECHA:

LOCAL:

VENDEDOR:

NOMBRE CLIENTE:

CEDULA O RUC:

DIRECCIÓN:

TELÉFONO: CELULAR:

E-MAIL:

FECHAS ESPECIALES QUE DESEE QUE RECORDEMOS:

| | FECHA: | DÍA | MES | AÑO | |
|----|--------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------------------|
| 1. | FECHA: | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | CELEBRACIÓN: <input type="text"/> |
| 2. | FECHA: | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | CELEBRACIÓN: <input type="text"/> |
| 3. | FECHA: | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | CELEBRACIÓN: <input type="text"/> |
| 4. | FECHA: | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> | CELEBRACIÓN: <input type="text"/> |

REFERIDOS:

| | | |
|----|------------------------------|--------------------------------|
| 1. | NOMBRE: <input type="text"/> | TELÉFONO: <input type="text"/> |
| 2. | NOMBRE: <input type="text"/> | TELÉFONO: <input type="text"/> |
| 3. | NOMBRE: <input type="text"/> | TELÉFONO: <input type="text"/> |

OBSERVACIONES:

SWISSTIME

BOUTIQUE RELOJERA

GUILLERMO VÁZQUEZ

Joyería

FUNTIME

DISFRUTA TU TIEMPO

Gráfico A5 Formulario Actualización de datos
Fuente: Archivo Guillermo Vázquez SA

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PE/PT 5 Comunicación políticas contables administrativas

Comunicación políticas administrativas al personal de ventas:

Gerencia Administrativa informa al personal de ventas sobre el cumplimiento de normas administrativas tales como:

- El uso adecuado del uniforme,
- La puntualidad, se debe
- Adecuada presencia,
- Horario de almuerzo,
- Apertura y cierre de local,
- Reglamento Interno,
- Salud Preventiva

Gerencia Administrativa informa en forma verbal, a través de la primera capacitación, si es que hay regulaciones por correo electrónico.

El departamento de contabilidad entrega un instructivo a los vendedores para que tengan conocimiento sobre el manejo de cajas chicas y la facturación:

- Por ningún motivo una factura estará emitida a consumidor final.
- La fecha de recepción de facturas de proveedores será hasta el 26 de cada mes, por favor comunicar a sus proveedores para evitar inconvenientes futuros.
- Toda factura por concepto de compra o gasto deberá cumplir con lo siguiente:
- **Ruc de la Empresa** 0190020185001
- **Dirección** (según sucursal)
- **Razón Social:** JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A
- Solo en el caso de facturas por gastos de viaje deberá ir el nombre del trabajador.

- Las reposiciones por caja chica se deben reportar mensualmente, sin importar si el fondo de caja chica tiene saldo. (monto máximo de reembolso \$100.00), si una factura de compra es mayor a \$50.00 se deberá enviar a contabilidad para la respectiva retención.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: PE/PT 6 Encuesta sobre prácticas administrativas, promociones

| No. | Cuestionario | Total. | SI | NO |
|-----|---|--------|----|----|
| 1. | ¿Le han comunicado sobre las prácticas administrativas que deben ser cumplidas en el sistema de ventas? | 10 | 10 | |
| 2 | ¿Conoce las actividades que se desempeñan en ventas? | 10 | 10 | |
| 3 | ¿Está al tanto de las promociones y descuentos que se realizan en la empresa? | 10 | 10 | |
| | TOTAL | 30 | 30 | |

Interpretación: Se procedió a realizar una encuesta a 10 vendedores, en la que todos afirman haber sido instruidos en las prácticas administrativas, conocen las actividades que desempeñan en su departamento y están al tanto de las promociones y descuentos que emanan los departamentos encargados.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: E/P 1 Indicadores de eficiencia, eficacia y rentabilidad

Período: Enero 2014 - Diciembre 2014

INDICADORES DE EFICACIA

Nombre: Cumplimiento Ventas en Relación a las Ventas Presupuestadas

Procedimiento Cálculo: Mediante los datos obtenidos en el Estado de Resultados, Presupuesto

Unidad: Números

Fórmula: Ventas Totales 2014/ Ventas presupuestadas 2014 * 100

$$\text{Eficacia en Ventas} = \frac{5'977,909.73}{6,637,960.30}$$

Eficacia en Ventas = 90.05 %

Interpretación: Guillermo Vázquez Joyería ha cumplido el 90.05% de las ventas presupuestadas con respecto a las ventas reales.

INDICADORES DE EFICIENCIA

Nombre: Gestión del inventario respecto a las ventas

Procedimiento Cálculo: Mediante los datos obtenidos en el Estado de Resultados

Unidad: Números

Fórmula: Costo del inventario 2014/ Ventas reales 2014 * 100

$$\text{Eficiencia inventario: } \frac{5'996,274.21}{5'977,909.73} * 100$$

Eficiencia inventario: 100.30%

Interpretación: En la empresa no se ha gestionado la venta de los productos que se mantienen en stock, debido a que los costos de inventarios son mayores a las ventas anuales. Lo que provoca inventarios inflados y que ocasiona gastos de mantenimientos innecesarios.

Nombre: Rotación de Inventarios

Procedimiento Cálculo: Mediante los datos obtenidos en el Estado de Resultados y Balance General

Unidad: Días

Fórmula: Costo de Ventas/ Inventario Promedio

Rotación Inventarios:

$$\frac{3'054,223.17}{6'342,610.96}$$

Rotación Inventarios: 0.48 veces al año

$$\text{Días: } \frac{360}{0.4815} = 747.66$$

Interpretación: La rotación de inventarios en la empresa para el período 2014 es de 747 días, lo que significa que se necesitan de dos años estimados para vender el inventario actual, es decir, rotaron 0.48 veces.

Nombre: Ventas Promedio por vendedor

Procedimiento Cálculo: Mediante los datos obtenidos en el Estado de Resultados, mediante los roles de pago

Unidad: Números

Fórmula: Ventas reales 2014 / Número de trabajadores 2014* 100

Ventas promedio por Trabajador: $\frac{5'977,909.73}{33}$

Ventas promedio por Trabajador: \$ 181, 148.78

Interpretación: La venta promedio por vendedor a nivel nacional es de \$ 181148.78

Nombre: Sueldos en ventas en relación a las Gastos Ventas Totales

Procedimiento Cálculo: Mediante los datos obtenidos en el Estado de Resultados

Unidad: Números

Fórmula: Sueldos Ventas 2014 / Gastos Ventas 2014* 100

Gastos en Nomina Ventas versus Gastos Ventas: $\frac{663,389.96}{2'147,265.3} * 100$

Gastos en Nomina Ventas versus Gastos Ventas: 30.89%

Interpretación: El gasto en nómina en el personal de ventas representa la tercera parte en comparación a los gastos de ventas totales, es decir, el 30.89% de gastos de ventas se destina a sueldos del personal.

INDICES DE RENTABILIDAD

Nombre: Rentabilidad del Patrimonio

Procedimiento Cálculo: Mediante los datos obtenidos en el Estado de Resultados y Balance General

Unidad: Números

Fórmula: Utilidad Neta/ Patrimonio

Rentabilidad del Patrimonio: $\frac{93,862.35}{4'550,000.00} * 100$

Rentabilidad del Patrimonio: 2.07%

Interpretación: La empresa para el año 2014 posee una rentabilidad del 2.07%, el cual está por debajo de los objetivos establecidos por la empresa 8%.

Nombre: Margen Neto de Utilidad

Procedimiento Cálculo: Mediante los datos obtenidos en el Estado de Resultados y Balance General

Unidad: Números

Fórmula: Utilidad Neta/ Ventas Netas

Margen Neto de Utilidad: $\frac{93,862.35}{5'977,909.73} * 100$

Margen Neto de Utilidad: 1.57%

Interpretación: La utilidad neta representa un 1.57% de las ventas percibidas por la empresa en el año 2014.

Empresa: Joyería Guillermo Vázquez S.A.

Período: Enero 2014 - Diciembre 2014

Papel de Trabajo: Gestión de Ventas a través de indicadores

Método: Procedimientos compuestos

Objetivo: Proporcionar a la empresa una evaluación de las ventas actuales con relación a ventas de años anteriores para analizar el incremento o decremento de los ingresos en los periodos 2011 al 2014

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: E/P 2 Análisis histórico de ventas e indicadores estadísticos

Cuadro A30 Ventas 2011, 2012, 2013 y 2014

| Año | Por menor | Por mayor | Ventas totales |
|-------------|--------------|--------------|----------------------|
| 2011 | 4,341,176.35 | 1,812,301.58 | 6,153,477.93 |
| 2012 | 4,470,259.29 | 873,353.53 | 5,343,612.82 |
| 2013 | 4,783,267.85 | 990,364.58 | 5,773,632.43 |
| 2014 | 5,212,686.20 | 765,223.52 | 5,977,909.72 |
| | | TOTAL | 23,248,632.90 |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez

Realizado por: Anabel Villamagua

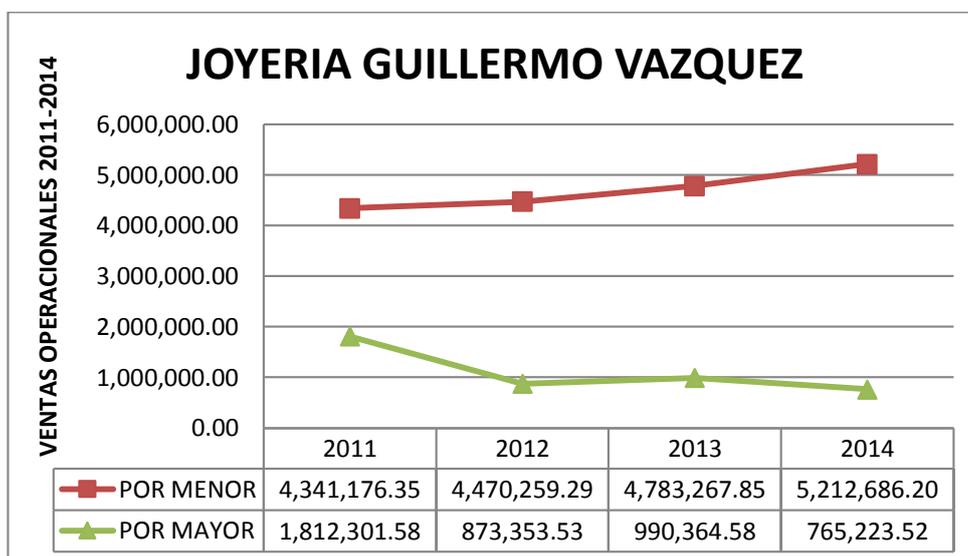


Gráfico A6 Ventas Operacionales 2011, 2012, 2013 y 2014

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez

Realizado por: Anabel Villamagua

INDICADORES ESTADÍSTICOS
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL

Media Aritmética:

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

$$\bar{x} = 5,812,158.23$$

Interpretación: El promedio de ventas de la empresa en los últimos 4 años esta alrededor de \$5, 812,158.23 dólares.

MEDIANA:

$$Md = \frac{\frac{n}{2} * \frac{n}{2} + 1}{n}$$

Md=

| VENTAS TOTALES |
|-------------------|
| 5,343,612.82 |
| 5,773,632.43 |
| 5,977,909.72 |
| 6,153,477.93 |
| 23,248,632.90 |

5,875,771.08

Interpretación: Las ventas en los últimos cuatro años se encuentran entre \$ 5, 773,632.43 y \$6, 153,477.93 dólares.

Medidas De Dispersión

Desviación Media:

$$DM = \frac{\sum |x_i - \bar{x}|}{n}$$

Cuadro A31 Análisis Medidas dispersión

| Ventas totales | Media aritmética | Ventas (-) media | Valores absolutos |
|---------------------|------------------|------------------|---------------------|
| 6,153,477.93 | 5,812,158.23 | 341,319.71 | 341,319.71 |
| 5,343,612.82 | 5,812,158.23 | -468,545.41 | 468,545.41 |
| 5,773,632.43 | 5,812,158.23 | -38,525.79 | 38,525.79 |
| 5,977,909.72 | 5,812,158.23 | 165,751.50 | 165,751.50 |
| | | TOTAL | 1,014,142.40 |
| | | | 253,535.60 |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A.

Realizado por: Anabel Villamagua

DM= 253,535.60

Interpretación: Las ventas de cada año tienen una desviación media con respecto a la media aritmética de \$ 253,535.60 dólares, lo cual indica que se realiza una variación con respecto al promedio de los años estudiados por el valor estipulado.

Desviación Estándar

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

Cuadros A32 Desviación Estándar de Ventas

| Ventas totales | Media aritmética | Ventas (-) media | Valor absoluto | Potencia (2) |
|---------------------|------------------|------------------|----------------|---------------------------|
| 6,153,477.93 | 5,812,158.23 | 341,319.71 | 341,319.71 | 116,499,141,021.29 |
| 5,343,612.82 | 5,812,158.23 | -468,545.41 | 468,545.41 | 219,534,796,546.61 |
| 5,773,632.43 | 5,812,158.23 | -38,525.79 | 38,525.79 | 1,484,236,880.38 |
| 5,977,909.72 | 5,812,158.23 | 165,751.50 | 165,751.50 | 27,473,558,094.74 |
| TOTAL | | | | 364,991,732,543.02 |
| | | | | 91,247,933,135.76 |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A.

Realizado por: Anabel Villamagua

$$\sigma = 302,072.73$$

Interpretación: la desviación con respecto a la media de tendencia central promedio es un \$302,072.73, lo cual indica que las medias se mantienen en una dispersión con respecto a la media aritmética.

Coefficiente de variación

$$CV = \frac{S}{|\bar{X}|}$$

$$CV = \frac{302,072.73}{5,812,158.23}$$

$$CV = 0.05$$

Interpretación: Las ventas en los últimos cuatro años tienen un coeficiente de variación del 5% entre la desviación estándar y la media aritmética lo cual indica que las ventas se están realizando con una tendencia normal ya que la variación no excede del 10% en consecuencia las ventas de los últimos años no cuentan con gran variación.

Regresión

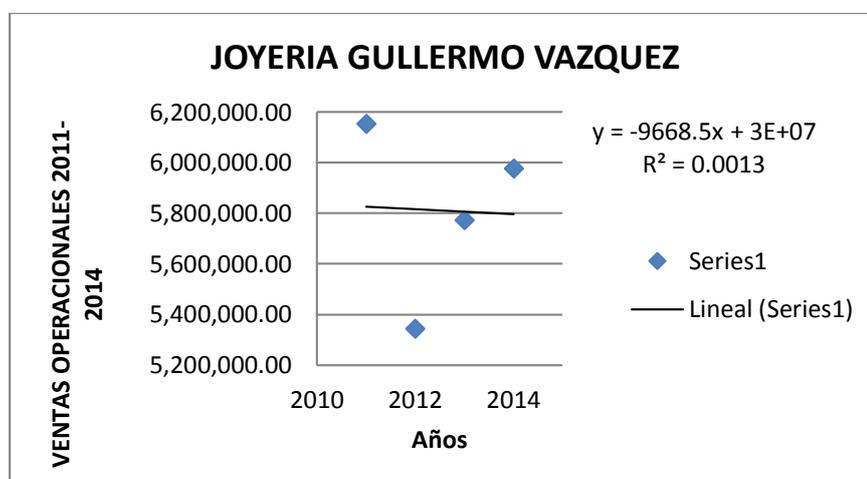


Gráfico A7 Regresión Ventas

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A.

Realizado por: Anabel Villamagua

$$R^2 = 0.0013$$

Interpretación: Joyería Guillermo Vázquez cuenta con unas ventas en descenso en los últimos cuatro años comparado al año 2011, debido que la empresa deja de comercializar la marca SWATCH en diciembre del 2012, a partir de este año las ventas aumentan en un 8% y 4% respectivamente pues se está generando cambio los cuales influyen directamente en la obtención de ingresos.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A.

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: E/P 3 Análisis de utilidad según punto de equilibrio

Período: Enero 2014 – Diciembre 2014

Método: Punto de Equilibrio

Cuadro A33 Análisis de la Utilidad según Punto de Equilibrio

| | |
|--------------------------------|---------------------|
| Ingresos | |
| Total de ingresos: | 6,163,131.11 |
| Total costo de ventas | 3,054,223.17 |
| Utilidad bruta | 3,108,907.94 |
| Margen bruto | 52.01% |
| Gastos variables | |
| Total de gastos variables | 792,131.84 |
| Utilidad antes de gastos fijos | 2,316,776.10 |
| Margen de contribución | 37.59% |
| Gastos fijos | |
| Total gastos fijos | 1,918,148.40 |
| Utilidad operacional | 398,627.70 |
| Margen operacional | 6.47% |
| Cumplimiento P.E | 5,913,437.00 |
| Punto de equilibrio | 6,163,131.00 |
| Variación | (249,694.00) |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A.
Realizado por: Anabel Villamagua

$$PE = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ventas totales}}}$$

PE: \$ 5, 913.436.73

Interpretación: Joyería Guillermo Vázquez en el año 2014 ha cumplido un 90% con la metas presupuestadas esto se debe a la eficiencia del sistema de ventas.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: E/P 4 Cumplimiento de ventas análisis de costo beneficio

Método: Comparativo

Objetivo: Brindar una evaluación de cumplimiento del presupuesto de ventas del año 2014.

| 1/enero - 31/diciembre | 2014 | | | |
|------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|--------------|
| | Presupuesto | Real | Diferencia | % |
| ASESOR 103 CUENCA | 149,527.41 | 63,274.30 | -86,253.11 | 42.32 |
| FTC - MALL DEL RIO | 299,512.57 | 185,972.38 | -113,540.19 | 62.09 |
| LOJA | 180,295.28 | 82,770.46 | -97,524.82 | 45.91 |
| MACHALA | 628,908.92 | 732,161.27 | 103,252.35 | 116.42 |
| MALL DEL RIO | 750,270.11 | 695,363.31 | -54,906.80 | 92.68 |
| MAYOR – RELOJES | 788,798.97 | 389,735.22 | -399,063.75 | 49.41 |
| MAYOR JOYERÍA | 480,389.35 | 375,488.42 | -104,900.93 | 78.16 |
| MENOR – CUENCA | 549,548.89 | 444,143.29 | -105,405.60 | 80.82 |
| MISCELANEO | 0 | 337,061.88 | 337,061.88 | 0 |
| PORTOVIEJO | 336,252.16 | 335,920.04 | -332.12 | 99.9 |
| POSTVENTA JOYAS | 11,000.00 | 21,490.55 | 10,490.55 | 195.37 |
| POSTVENTA RELOJES | 60,500.00 | 152,401.97 | 91,901.97 | 251.9 |
| QUICENTRO SHOPPING | 1,009,948.61 | 859,977.46 | -149,971.15 | 85.15 |
| SAN LUIS – QUITO | 278,265.11 | 190,331.64 | -87,933.47 | 68.4 |
| SAN MARINO | 0 | 28,411.99 | 28,411.99 | 0 |
| SANTO DOMINGO | 527,052.40 | 387,788.90 | -139,263.50 | 73.58 |
| UIO – SCALA | 284,243.35 | 293,064.63 | 8,821.28 | 103.1 |
| UIO - SWISS TIME | 303,447.17 | 402,273.12 | 98,825.95 | 132.57 |
| Total | 6,637,960.30 | 5,977,630.83 | -660,329.47 | 90.05 |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

Realizado por: Anabel Villamagua

Interpretación: En Joyería Guillermo Vázquez S.A el cumplimiento del presupuesto de ventas en el año 2014 es del 90.05% pues la estrategias de ventas implementadas, como fue la feria de saldos del mes de junio del 2014 en el área de misceláneos ayudó a disminuir el stock antiguo de inventario.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: E/P 5

Análisis del posicionamiento de mercado

Período: Enero 2014 – Diciembre 2014

Método: Cuestionario, la muestra seleccionada será la ciudad de Cuenca aplicada a 50 clientes de la empresa.

CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL MERCADO

| Preguntas | SI | NO |
|---|------------|------------|
| 1 ¿Conoce usted los productos que comercializa Guillermo Vázquez? | 45 | 5 |
| 2 ¿La empresa le ofrece variedad y exclusividad en sus productos? | 40 | 10 |
| 3 ¿Los productos que oferta la empresa son de alta calidad? | 48 | 2 |
| 4 ¿La atención que le ofrecen dentro de la empresa es adecuada? | 35 | 15 |
| 5 ¿Los precios de los productos son accesibles? | 20 | 30 |
| 6 ¿Considera que la empresa es reconocida por su trayectoria? | 45 | 5 |
| 7 ¿Considera que el servicio postventa que ofrece la empresa es adecuado y oportuno? | 25 | 25 |
| 8 ¿Las instalaciones de la empresa son óptimas para el desarrollo de las ventas | 40 | 10 |
| TOTAL | 298 | 102 |

ANÁLISIS GRÁFICO DE LOS RESULTADOS

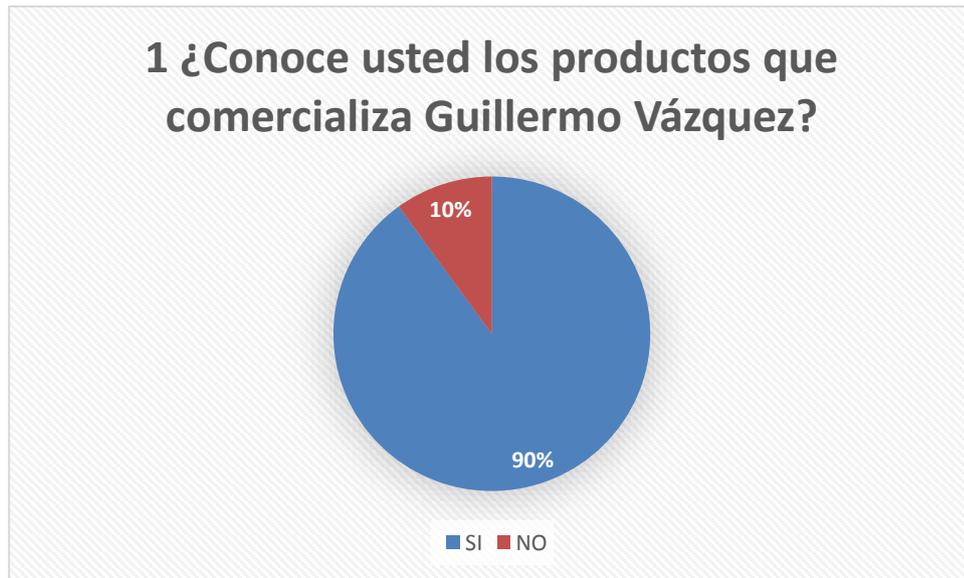


Gráfico A8.1 Resultados cuestionario posicionamiento mercado
Realizado por: Jheidy Vásquez

Interpretación: El 90% de los encuestados conoce los productos que comercializa la empresa, es decir manifestaban su conocimiento tanto en joyas como en relojes.



Gráfico A9.2 Resultados cuestionario posicionamiento mercado
Realizado por: Jheidy Vásquez

Interpretación: El 80% de los clientes afirma que la empresa ofrece variedad y exclusividad en sus productos.

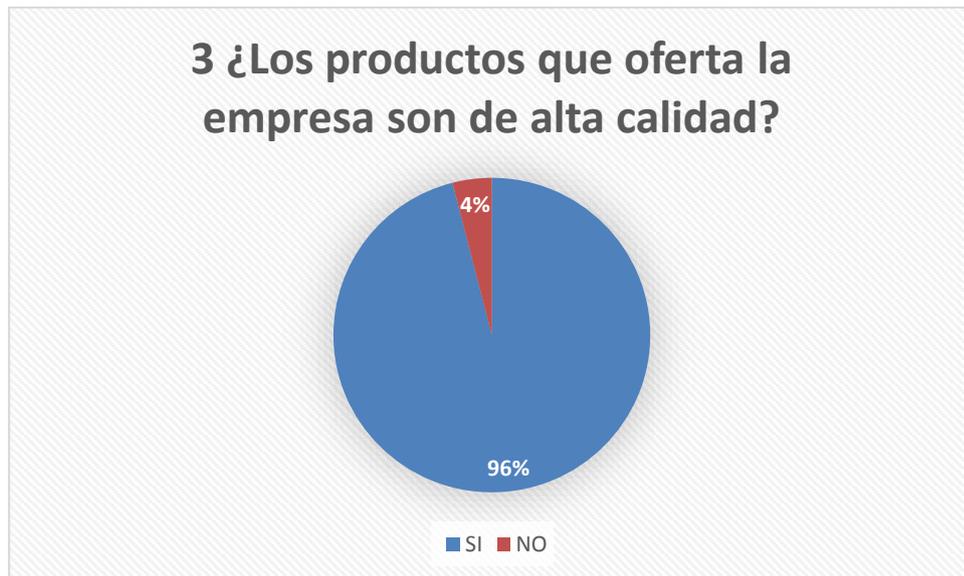


Gráfico A10.3 Resultados cuestionario posicionamiento mercado
Realizado por: Jheidy Vásquez

Interpretación: El 96% afirma que los productos que ofrece la empresa son de alta calidad.



Gráfico A11.4 Resultados cuestionario posicionamiento mercado
Realizado por: Jheidy Vásquez

Interpretación: El 70% de los encuestados afirma que la atención ofrecida es la adecuada.

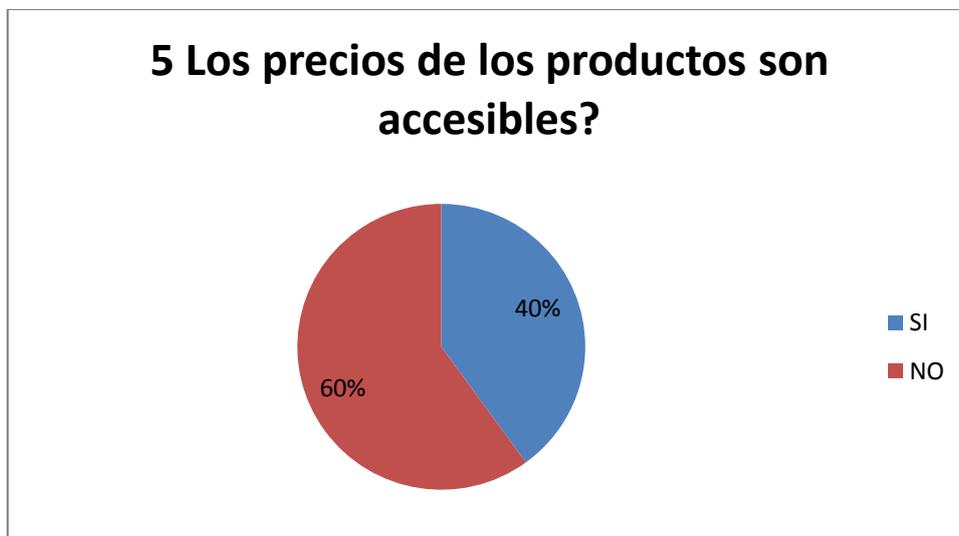


Gráfico A12.5 Resultados cuestionario posicionamiento mercado

Realizado por: Jheidy Vásquez

Interpretación: EL 60% afirma que los productos ofrecidos por la empresa no son accesibles.

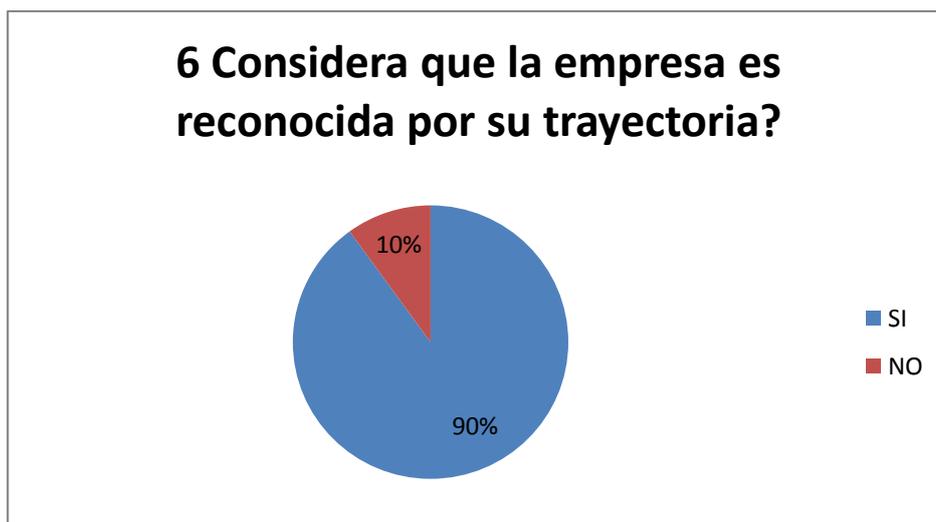


Gráfico A13.6 Resultados cuestionario posicionamiento mercado

Realizado por: Jheidy Vásquez

Interpretación: EL 90% afirma que la empresa es reconocida por su trayectoria en el mercado.

7 Considera que el servicio postventa que ofrece la empresa es adecuado y oportuno?

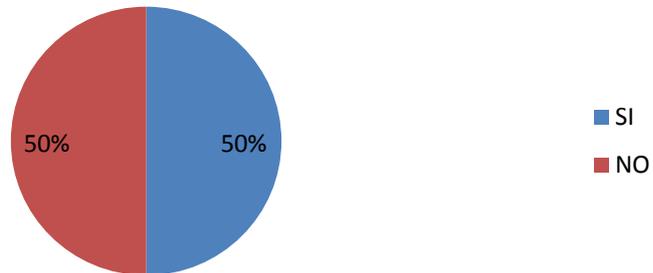


Gráfico A14.7 Resultados cuestionario posicionamiento mercado

Realizado por: Jheidy Vásquez

Interpretación: El 50% de los encuestados no ha recibido un servicio postventa adecuado.

8 Las instalaciones de la empresa son óptimas para el desarrollo de las ventas

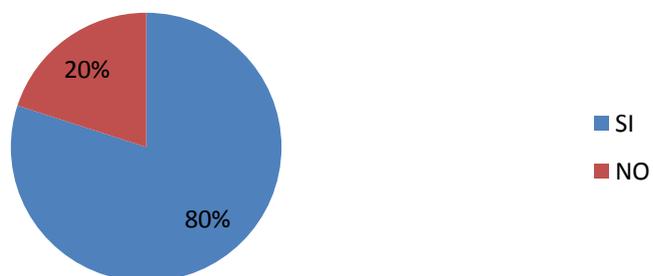


Gráfico A15.8 Resultados cuestionario posicionamiento mercado

Realizado por: Jheidy Vásquez

Interpretación: El 80% de los clientes afirma que las instalaciones son óptimas para el desarrollo de las ventas.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: E/P 6 Evaluación del personal según perfil de cargo

Período: Enero 2014 – Diciembre 2014

Método: Medidores del Talento Humano

Cuadro A 34 Evaluación perfil sistema de ventas

| REQUERIMIENTO CARGO | | | | | | RESULTADO |
|---------------------|--------------------------|---|--|--|--|-------------|
| No | Cargo | Experiencia | Formación Profesional | Competencias | Capacidades | Rendimiento |
| 1 | Gerente de Ventas | Tres años en el área profesional respectiva | Profesional universitario graduado en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas u otra área a fin | *Liderazgo y toma de decisiones *Poder de Negociación *Pensamiento estratégico y visionario *Compromiso empresarial *Solida formación de valores morales | Liderar y supervisar equipos de trabajo. Cubrir Presupuestos de ventas y objetivos propios del departamento. Negociar con clientes internos y externos. Fuerte capacidad de gestión para dirigir al equipo de ventas. Planificar organizar dirigir y controlar al Talento Humano. | Muy Bueno |

| | | | | | | |
|---|-----------------|--------------------------------|--|---|---|-------|
| | | | | | Establecer estándares para aplicar evaluaciones de desempeño. Detectar, prevenir y corregir desviaciones. | |
| 2 | Vendedor | Dos años de experiencia mínima | Egresado en Educación Superior en Carreras Administrativas | Responsable y Honesto Servicio al cliente Trabajo en equipo y cooperación. Negociación. Emprendedor Consistencia | Solución de conflictos, conocimientos de mercadeo, mantenimiento de inventario, Relaciones interpersonales, alta capacidad de análisis de clientes, Facilidad de palabra. | Bueno |

| | | | | | | |
|---|-------------------------------|--|--|---|--|------------------|
| 3 | Jefe de Talento Humano | Tres años en el área profesional respectiva | Profesional universitario graduado en Ingeniería Comercial, Administración de Empresas u otra área afín | Responsable y Honesto Trabajo en equipo Emprendedor Consistencia Pensamiento analítico y conceptual, compromiso con la empresa | Conocimiento sobre normativas y regulaciones vigentes como el código de trabajo, Proceso de gestión del personal, Formular, proponer y ejecutar planes de capacitación, ingresos de personal, Mantener actualizados los reglamentos internos de trabajo, seguridad laboral. Definir estrategias, políticas y normas que garanticen la admisión de personal idóneo y un sistema salarial justo y equitativo, Elaborar las planillas de roles de pago, gestionar tramites con el IESS, Atender y resolver quejas internas de carácter laboral, Llevar un control de los gastos, atrasos y deducciones del personal. | Muy Bueno |
|---|-------------------------------|--|--|---|--|------------------|

| | | | | | | |
|---|----------------------|--------------------------------|---|--|---|-----------|
| 4 | Gerente de Marketing | Dos años de experiencia mínima | Profesional universitario graduado en Ingeniería en Marketing | <ul style="list-style-type: none"> *Liderazgo y gestión de equipos *Capacidad Organizativa, *Dominio del inglés, *Visión global de la empresa *Experiencia en el desarrollo de estrategias a corto y largo plazo *Capacidad de planificar *Original, Sentido común, gestión diaria | <p>Diseño de la estrategia propuesta de valor y ventajas competitivas de todos los productos de la compañía. Diseño de la política comercial.</p> <p>Elaboración de plan de metas e incentivos.</p> <p>Elaboración de presupuestos</p> <p>Análisis estadístico y de mercado.</p> <p>Revisión de los precios de los productos y/o servicios que ofrecen.</p> <p>Gestión y control de indicadores del área.</p> <p>Manejo de indicadores del departamento.</p> <p>Manejo de estrategias publicitarias</p> | Muy Bueno |
|---|----------------------|--------------------------------|---|--|---|-----------|

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A.
Realizado por: Jheidy Vázquez

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

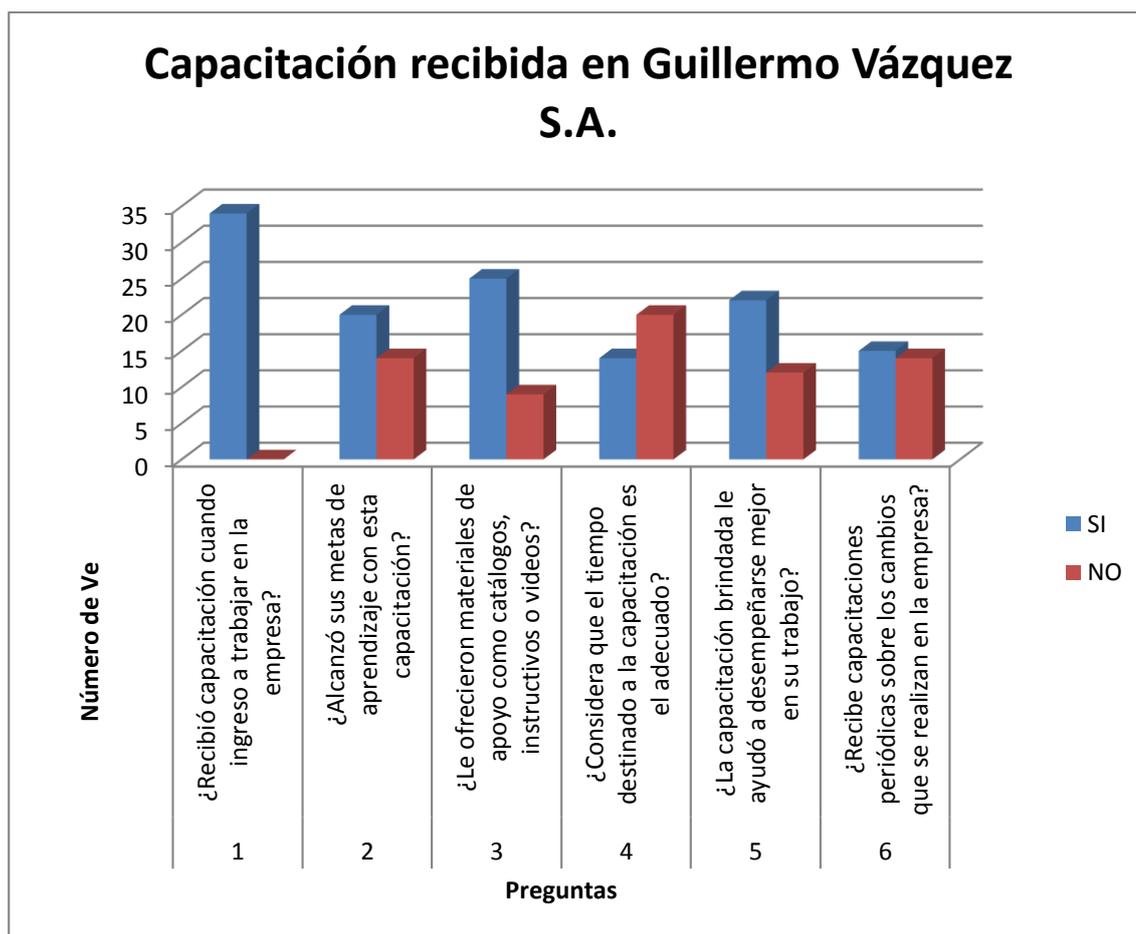
Papeles de Trabajo: E/P 7 Verificación del personal capacitado

Período: Enero 2014 – Diciembre 2014

Método: Cuestionario aplicado a todos los vendedores de todos los locales a nivel nacional en total 34.

CUESTIONARIO DE VERIFICACIÓN DE CAPACITACIÓN

| Preguntas | SI | NO |
|---|------------|-----------|
| 1 ¿Recibió capacitación cuando ingreso a trabajar en la empresa? | 34 | 0 |
| 2 ¿Alcanzó sus metas de aprendizaje con esta capacitación? | 20 | 14 |
| 3 ¿Le ofrecieron materiales de apoyo como catálogos, instructivos o videos? | 25 | 9 |
| 4 ¿Considera que el tiempo destinado a la capacitación es el adecuado? | 14 | 20 |
| 5 ¿La capacitación brindada le ayudó a desempeñarse mejor en su trabajo? | 22 | 12 |
| 6 ¿Recibe capacitaciones periódicas sobre los cambios que se realizan en la empresa? | 15 | 14 |
| TOTAL | 130 | 69 |



Cuadros A35 Resultados capacitación vendedores

Realizado por: Jheidy Vásquez

Interpretación: Todos los empleados de Guillermo Vázquez han recibido capacitación antes de ingresar a trabajar, sin embargo, el aprendizaje obtenido no les ayudó en su totalidad para desempeñarse mejor en su trabajo. Además afirman que no reciben capacitaciones constantes y que el tiempo establecido para capacitar es corto.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: E/P 8 Análisis de rotación del personal

Período: Enero 2014 – Diciembre 2014

Método: Análisis de resultados

Cuadro A36 Rotación personal Ventas 2013 y 2014

| | 2013 | 2014 |
|--------------------------------------|------|------|
| N° de trabajadores al inicio del año | 52 | 34 |
| Salidas | 28 | 10 |
| N° de trabajadores al final del año | 36 | 40 |
| Rotación Promedio | 54% | 29% |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A, estudio actuarial 2014.
Realizado por: Jheidy Vásquez

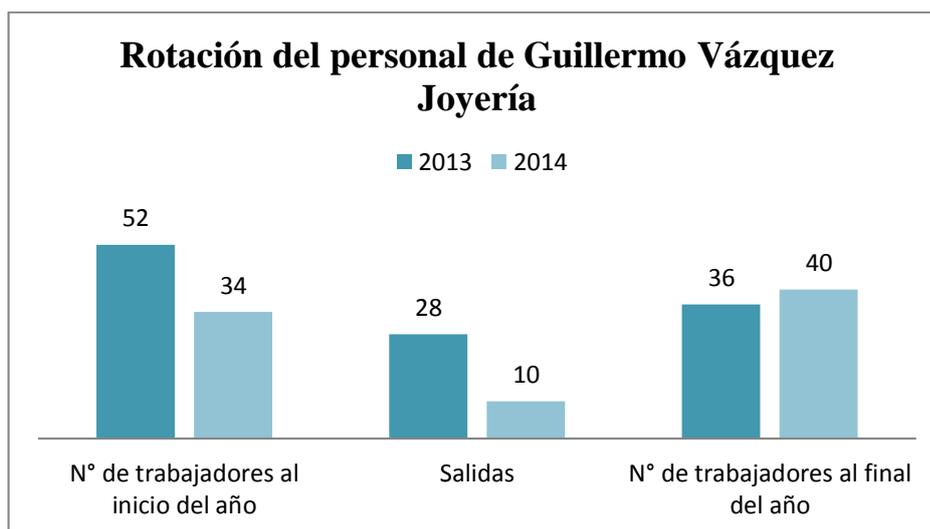


Gráfico A16 Resultados Rotación personal Guillermo Vázquez S.A.

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A, estudio actuarial 2014.
Realizado por: Jheidy Vásquez

Interpretación: La rotación analizada se realizó a nivel global es decir se considera a todos los departamentos de la organización. Se pudo constatar que las salidas registradas en los años 2013-2014 en su mayoría corresponden al personal de ventas.

JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A

COMPONENTES EXAMINADOS: Sistema de Ventas

Papeles de Trabajo: E/P 9 Análisis estudio operaciones en ventas

Análisis del Precio-Joyas

En Joyería Guillermo Vázquez para fijar el precio se utiliza un factor de utilidad del 2.80 para el oro y 3.006 para producción de lujo, el mismo que está determinado para alcanzar el margen deseado del 64%, a continuación un ejemplo del costeo de una pulsera de 4 gramos en oro amarillo, los costos totales suman un total de \$201.51 a esto se multiplica por el factor de utilidad de 2.80 y la joya tiene un costo de \$564.22, a esto se le suma el Impuesto al Valor Agregado IVA y el PVP es de \$631.93.

Cuadros A37 Establecimiento de precios joyas

| Establecimiento de precios | |
|----------------------------|--------------------|
| 201.51 | Costo total |
| 2.80 | factor utilidad |
| 564.22 | Subtotal |
| 67.71 | IVA |
| 631.93 | PVP |
| 64.29% | Margen |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

Realizado por: Jheidy Vásquez

El margen de utilidad se obtiene del precio antes del IVA es decir 564.22 menos el Costo Total 201.51 y este dividido para el precio antes del IVA.

$$\text{Margen Utilidad} = 564.22 - 201.51 / 564.22 = 64.29\%$$

Con la determinación adecuada del costo, el precio se fija en base al margen necesario para cubrir costos fijos y variables y obtener una utilidad.

Análisis del Precio- Relojes

Para la fijación del precio de relojes se maneja un margen promedio del 44% sobre los costos totales. Es importante mencionar que los relojes son importados y se maneja el término comercial Ex-work, por lo que costos totales son la suma de todos los gastos desde la fábrica del proveedor hasta llegar a las bodegas de Joyería Vázquez, de igual forma el margen establecido cubre costos fijos, variables y para obtener una utilidad.

Cuadros A38 Establecimiento de precio de joyas

| Establecimiento de precios | |
|-----------------------------------|--------------------|
| 470 | Costo total |
| 1.85 | factor utilidad |
| 869.5 | Subtotal |
| 104.34 | IVA |
| 973.84 | PVP |
| 45.95% | Margen |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A
Realizado por: Jheidy Vásquez

Cuadro A39 Ventas por categoría 2014

| CATEGORIA | VENTAS | % |
|----------------------------|------------------------|-------------|
| Alpina – relojes | 1,716.38 | 0% |
| Cajas relojes | 4,232.06 | 0% |
| Calvin Klein - bisutería | 59,766.21 | 1% |
| Calvin Klein – relojes | 143,853.16 | 2% |
| Collares y pulseras | 1,644.10 | 0% |
| Compras nacionales | 124,283.43 | 2% |
| Consignación | 5,213.24 | 0% |
| Edox – relojes | 48,379.05 | 1% |
| Frederique – relojes | 183,159.95 | 3% |
| Gemas | 3,607.07 | 0% |
| Guess - bisutería | 1,427.54 | 0% |
| Guess – relojes | 20,366.18 | 0% |
| Importadas | 530,613.65 | 9% |
| Jos von varios | 21,553.44 | 0% |
| Kenneth cole - relojes | 4,208.46 | 0% |
| Longines – relojes | 725,840.36 | 12% |
| Materia prima | 7,895.97 | 0% |
| Material apoyo para ventas | 1,363.89 | 0% |
| Noa – carteras | 317.89 | 0% |
| Noa – gafas | 442.88 | 0% |
| Noa – relojes | 32,953.70 | 1% |
| Novita | 9,322.45 | 0% |
| Producción estándar | 794,370.87 | 13% |
| Producción lujo | 1,404,496.89 | 23% |
| Rado – relojes | 151,962.30 | 3% |
| Relojes omega | 4,448.21 | 0% |
| Repuestos | 42,631.60 | 1% |
| Servicios | 26,732.99 | 0% |
| Solitarios | 311,683.84 | 5% |
| Tech. Relojes | 26,218.21 | 0% |
| Technomarine – gafas | 6,026.98 | 0% |
| Time Force – relojes | 1,848.71 | 0% |
| Tissot relojes | 1,186,349.33 | 20% |
| Ulysse Nardin – relojes | 49,285.20 | 1% |
| Varios | 3,476.91 | 0% |
| Varios relojería | 35,773.68 | 1% |
| Wenger – relojes | 102.24 | 0% |
| Wenger varios | 340.88 | 0% |
| Total general | \$ 5,977,909.90 | 100% |

Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A

Realizado por: Jheidy Vázquez



Gráfico 17 Ventas por producto año 2014
Fuente: Archivo Guillermo Vázquez S.A.

Interpretación: En el año 2014 en Joyería Guillermo Vázquez los ingresos más representativos fueron: Producción de Lujo-Joyas con un 23%, Tissot Relojes con un 20% y Longines Relojes con un 12%. Es importante recalcar que Producción de Lujo al ser considerada una alta gama tiene precios elevados por lo que en cantidad es menor su venta, y en el caso de relojes Tissot que pertenecen a un lujo más accesible tenemos mayor volumen en cantidad, se realizó una clasificación de las ventas en la que se identificó que el 54% corresponde a joyas y el 46% a relojes.

Cuestionario de Análisis de la Competencia

Se aplicó el siguiente cuestionario al gerente de Marketing ya que en la empresa no existe un análisis formal de la competencia:

1. ¿Qué tan extensa es la línea de productos?

- Relojes
- Joyas

2. ¿Qué están promoviendo, anunciando o usando para destacar?

- Diseño
- Calidad

3. ¿En qué condiciones tienen su establecimiento en cuanto a limpieza, decorado e imagen en general?

Usamos marketing sensorial, con lo que tiene que ver audio y olfato para todos los puntos de ventas y la exhibición se realiza por familias.

4. ¿Quiénes son nuestros competidores?

Relojería: Plaza Vendome (Quito, Guayaquil), Watch World (Guayaquil, Quito, Manta), Rolex (Guayaquil)

Joyerías: Christian Collection (Quito), Tiffany (Quito-Guayaquil)

5. ¿Cuáles son los líderes o los principales?

- Plaza Vendome
- Christian Collection

6. ¿Cuáles son sus mercados?

En Joyería: Machala, Cuenca, Quito

En Relojería: Machala, Cuenca, Quito

7. ¿Cuál es su experiencia en el mercado?

Reconocida trayectoria, incursionados como joyería desde 1943.

8. cuál es su capacidad de producción o de abastecimiento.

En la rama de la joyería existe una capacidad de producción de dos kilos.

9. ¿Cuáles son sus principales estrategias?

Belong the line, estrategias en el punto de venta

10. ¿Qué materiales o insumos usan para sus productos?

En joyas se utiliza materia prima tal como el oro, gemas preciosas como el diamante, rubí, zafiro, esmeralda y semipreciosas como topacio, perla, ámbar, cuarzo, entre otros.

Dentro de la producción de joyas se utilizan como principales insumos el alloy, metales, pastas, rodio, aceites, resinas, cera, bórax, suelda, ácido, agua desmineralizada, alcohol etílico.

11. ¿Cuáles son sus precios?

Se manejan precios altos tanto en joyas como en relojes ya que son productos de lujo.

12. ¿Qué medios publicitarios utilizan?

- Revistas
- Prensa
- Redes Sociales
- Materiales POP (flyers, volantes, habladores).

13. ¿Cuáles son sus canales o puntos de venta?

- Por Mayor, se manejan alrededor de siete mayoristas
- Por Menor, once locales a nivel nacional y un asesor comercial en Cuenca.

14. ¿Cuáles son sus ventajas competitivas?

- Garantía
- Calidad
- Exclusividad en marcas de relojes

15. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?

Fortalezas:

- Productos de primera calidad, duraderos y garantizados.
- Mano de obra calificada, los obreros poseen la experiencia requerida para elaborar joyas finas.
- Diseños finos y elegantes.
- Colecciones únicas en el mercado.
- Reconocimiento de marca.
- Imagen Favorable en el mercado.
- Puntos de venta a nivel nacional.
- Distribuidores autorizados a nivel del país para distribuir marcas de relojes como Ulysse Nardin, Tissot, Longines, Frederique Constant, Calvin Klein, Rado, entre otras.
- Ventas al por menor y mayor.
- Clientes fieles a la empresa.
- Satisfacción de los clientes atendidos.
- Poder de negociación de precios con los proveedores.

Debilidades:

- Dirección estratégica no muy clara.
- Capacitación al personal de ventas no especializadas ni focalizadas.
- Falta de motivación del personal.

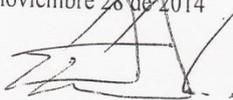
- El personal carece de compromiso organizacional.
- Falta un manual de funciones para el área administrativa.
- Inadecuada asignación de presupuestos para la marca de joyería y relojes.
- Dificultad para cumplir con el presupuesto de ventas.
- Locales que no aportan suficientes ingresos para cubrir sus costos.
- Rechazo de clientes hacia ciertos productos por un precio alto.
- Esfuerzos publicitarios mal dirigidos.

DOCTOR ROMEL MACHADO CLAVIJO,
SECRETARIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY,

CERTIFICA:

Que, el H. Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 27 de noviembre de 2014 conoció la petición de **JHEIDY ALEXANDRA VAZQUEZ LOPEZ (49919)** y **KATHERINE ANABEL VILLAMAGUA MUÑOZ (49662)** que denuncian su trabajo de titulación denominado: *AUDITORIA DE GESTION DEL SISTEMA DE VENTAS DE JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ S. A. EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS Y RELOJES DEL 01 AL 31 DICIEMBRE DE 2013* presentado como un requisito previo a la obtención del Grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría. Se acepta la recomendación de la Junta Académica y y previa reforma al título que dirá **AUDITORIA DE GESTION DEL SISTEMA DE VENTAS DE JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ S. A. EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS Y RELOJES** se aprueba la denuncia. Se designa como Director al ingeniero Genaro Peña Cordero y como integrantes del Tribunal Examinador a los ingenieros José Robalino Sánchez y Luis Quezada Sisalima; De conformidad con la disposición general tercera del Reglamento de Régimen Académico, el peticionario tiene un plazo equivalente a dos períodos académicos ordinarios (semestres) para desarrollar y terminar su trabajo de titulación, esto es hasta el 27 de noviembre de 2015.-

Cuenca, noviembre 28 de 2014



SECRETARÍA DE
CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN

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

OFICIO: No. 322- ECA
ASUNTO: Reunión Junta Académica
Conocimiento de aprobación de sustentación de diseño de Tesis.
FECHA: Cuenca, 18 de Noviembre de 2014

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

En su despacho:

Señor Decano:

La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior reunida el día 18 de Noviembre del año en curso, conoció el Acta de Sustentación de Protocolo/Denuncia del trabajo de Titulación, presentado por el tribunal examinador integrado por el Ing. Genaro Peña C, como Director, y como miembros del tribunal el Ing. José Robalino S., y el Ing. Luis Quezada S., del trabajo denominado "Auditoría de Gestión del Sistema de ventas de Joyería Guillermo Vázquez S.A. empresa comercializadora de joyas y relojes del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013", presentado por las señoritas Jheidy Alexandra Vásquez López, con código 48919, y Katherine Anabel Villamagua Muñoz, con código 49662, estudiante de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

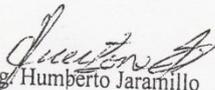
El tribunal examinador manifiesta que luego de proceder con la revisión del contenido de la rúbrica para la evaluación del proyecto de trabajo de titulación, resuelve considerar aceptado con ciertas modificaciones que deben ser cumplidos por las estudiantes, las cuales son las siguientes:

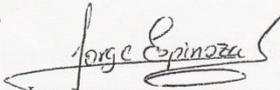
- a) Se unifique los capítulos 3 y 4.
- b) Se incluya el plan de mitigación
- c) Se formule un capítulo con conclusiones y recomendaciones

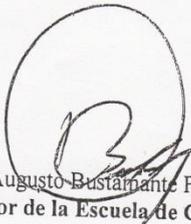
En tal sentido el Ing. Genaro Peña C., Director designado notificó a las interesadas sobre la resolución del Tribunal, las cuales procedieron a realizar los cambios sugeridos en los puntos a), b) y c); se procedió a la verificación del cumplimiento requerido por el tribunal examinador.

Por lo expuesto y de conformidad con el Reglamento de Graduación de la Facultad, resolvió recomendar al Ing. Genaro Peña C, como Director, y como miembros del tribunal al Ing. José Robalino S., y al Ing. Luis Quezada S

Atentamente,


Ing. Humberto Jaramillo
Miembro Junta Académica


Ing. Jorge Espinoza Idrovo
Miembro Junta Académica


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

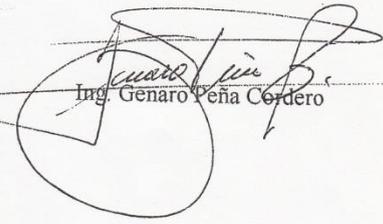
Cuenca, 17 noviembre del 2014

Yo Genaro Peña Cordero, tutor de las señoritas Jheidy Vásquez con código 48919 y Katherine Villamagua con código 49662,

Certifico:

Que las señoritas realizaron las modificaciones propuestas en la sustentación del diseño del trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingenieras en Contabilidad y Auditoría con el tema "Auditoría de gestión al sistema de ventas de Joyería Guillermo Vázquez S.A empresa comercializadora de joyas y relojes" presentado el lunes 10 de noviembre del presenta año.

Atentamente,


Ing. Genaro Peña Cordero

CONVOCATORIA

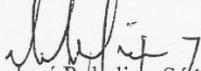
Por disposición de la Junta Académica de Contabilidad Superior, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación "AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA DE VENTAS DE JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ S. A. EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS Y RELOJES", presentado por las estudiantes Jheidy Alexandra Vásquez López con código 48919 y Katherine Anabel Villanagua Muñoz con código 49662, previa a la a la obtención del grado de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría, para el día **LUNES 10 DE NOVIEMBRE DE 2014 A LAS 19H00.**

Cuenca, 05 de noviembre de 2014

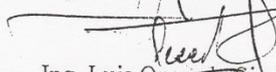


Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad

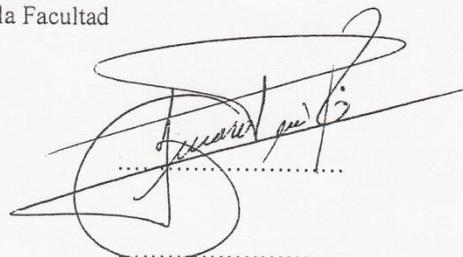
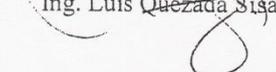
Ing. Genaro Peña Cordero



Ing. José Robalino Sánchez



Ing. Luis Quezada Sisalima



.....

Comunicado

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

OFICIO: No. 300 - ECA
ASUNTO: Reunión Junta Académica de Contabilidad Superior
Conocimiento de trabajo de Titulación
FECHA: Cuenca, 23 de Octubre de 2014

Señor Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
En su despacho:

Señor Decano:

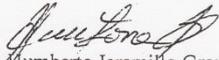
La Junta Académica de la Escuela de Contabilidad Superior, reunida el día 23 de Octubre del año en curso, conoció la propuesta del Proyecto de trabajo de titulación, denominado: "Auditoría de Gestión del Sistema de ventas de Joyería Guillermo Vázquez S.A. empresa comercializadora de joyas y relojes del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013", presentado por las señoritas Jheidy Alexandra Vásquez López, con código 48919, y Katherine Anabel Villamagua Muñoz, con código 4962, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior, previo a la obtención del título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría.

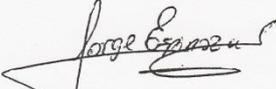
A fin de aplicar la guía de elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación, la Junta Académica de Contabilidad Superior, considera que la propuesta presentada por las estudiantes, presenta una estructura teórica, metodológica, técnica, objetiva y coherente, que cumple con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

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

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

Atentamente,


Ing. Humberto Jaramiño Granda
Miembro Junta Académica


Ing. Jorge Espinoza Idrovo
Miembro Junta Académica


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

Sustentación del Diseño de Tesis (DOCTORA JENNY RIOS COELLO)

Fecha: 29-10-2014

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

*Diseños de Tesis
Escuela de Contabilidad Superior*

Estudiante: Jheidy Alexandra Vásquez López con código 48919 y Katherine Anabel Villamagua Muñoz con código 49662.

Tema: "AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA DE VENTAS DE JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ S.A EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS Y RELOJES"

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

Director: Ing. Genaro Peña

Tribunal: Ing. José Robalino.

Tribunal: Ing. Luis Quezada.

DIA: LUNES.

FECHA: 10 DE NOVIEMBRE /2014/

HORA: 19h00



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Jheidy Alexan dra Vásquez López y Katherine Anabel Villamagua Muñoz
- 1.1.1 Código 48919 y 49662
- 1.2 Director sugerido: Ing. Genaro Peña Cordero
- 1.3 Codirector (opcional): _____
- 1.4 Tribunal: Ing. José Robalino Sánchez / Ing. Luis Quezada Sisalima
- 1.5 Título propuesto: "Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de Joyería Guillermo Vázquez S.A. Empresa Comercializadora de Joyas y Relojes"
- 1.6 Resolución:

1.6.1 Aceptado sin modificaciones _____

1.6.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

SE UNIFIQUE LOS CAPITULOS III Y IV
SE INCLUYA EL PLAN DE MITIGACION
Y SE FORMULE UN CAPITULO CON CONCLUSIONES Y REC.

- Responsable de dar seguimiento a las modificaciones: Ing. Genaro Peña Cordero.

1.6.3 No aceptado

- Justificación:

Ing. Genaro Peña Cordero

Tribunal

Ing. José Robalino Sánchez

Ing. Luis Quezada Sisalima

Srta. Jheidy Vásquez López

Srta. Katherine Villamagua Muñoz

Dra. Jenny Ríos Coello
Secretario de Facultad

Fecha de sustentación: Lunes 10 de noviembre de 2014



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Jheidy Alexandra Vásquez López y Katherine Anabel Villamagua Muñoz
 - 1.1.1 Código 48919 y 49662
- 1.2 Director sugerido: Ing. Genaro Peña Cordero
- 1.3 Codirector (opcional):
- 1.4 Título propuesto: "Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de Joyería Guillermo Vázquez S. A. Empresa Comercializadora de Joyas y Relojes"
- 1.5 Revisores (tribunal): Ing. José Robalino Sánchez / Ing. Luis Quezada Sisalima
- 1.6 Recomendaciones generales de la revisión:

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



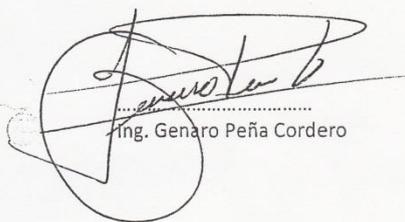
(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

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

.....

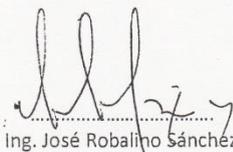
.....

.....



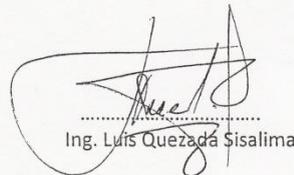
.....

Ing. Genaro Peña Cordero



.....

Ing. José Robalino Sánchez



.....

Ing. Luis Quezada Sisalima



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-
VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita **Jheidy Alexandra Vásquez López**, con código 48919 como alumna de la
Escuela de Contabilidad Superior, tiene aprobado más del 80% de su plan de estudios.

Cuenca, Septiembre 16 del 2014

SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

No. Derecho 063228
rgp.-



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO SECRE-
TARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION DE LA UNI-
VERSIDAD DEL AZUAY.

CERTIFICA:

Que, la señorita Katherine Anabel Villamagua Muñoz, con código 49662 como alumna de la
Escuela de Contabilidad Superior, tiene aprobado más del 80% de su plan de estudios.

Cuenca, Septiembre 16 del 2014

No. Derecho 063227
rgp.-

Cuenca, 20 de agosto del 2014

Ingeniero,

Xavier Ortega Vásquez

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

Su despacho,

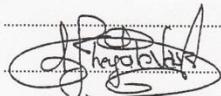
De nuestra consideración:

Nosotras, JHEIDY ALEXANDRA VASQUEZ LOPEZ con código No 48919 y KATHERINE ANABEL VILLAMAGUA MUNOZ con código 49662, estudiantes de la Escuela de Contabilidad Superior y Auditoría, solicitamos a usted de forma más comedida y por su intermedio al Honorable Consejo de la Facultad, la aprobación del diseño de tesis con el tema " AUDITORIA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS DE JOYERIA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS Y RELOJES" previo a la obtención de los títulos de Ingenieras en Contabilidad Auditoría.

Nos permitimos sugerir el nombre del Ing. Genaro Peña como director de tesis, puesto que hemos recibido asesoramiento y contamos con su aprobación.

Por la acogida que dé a la presente y esperando una favorable respuesta nos suscribimos.

Atentamente,



Jheidy Alexandra Vásquez

Cód. 48919



Katherine Anabel Villamagua

Cód. 49662

Cuenca, 20 de agosto del 2014

Ingeniero
Xavier Ortega Vásquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
Su despacho,

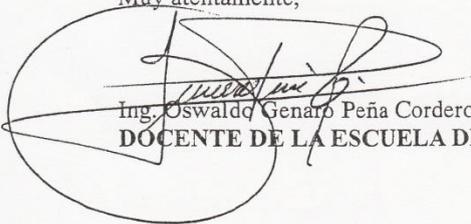
De mis consideraciones:

Ing. Genaro Peña, profesor de la facultad de Administración informa a usted que ha procedido a la revisión del diseño de tesis presentado por las alumnas Jheidy Alexandra Vasquez Lopez con código 48919 y Anabel Katherine Villamagua con código 49662 con el tema "AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS DE JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ S.A EMPRESA COMERCIALIZADORA DE JOYAS Y RELOJES" previo a la obtención del Título de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría.

El diseño presentado cumple con los requisitos metodológicos exigidos por la Facultad, de la misma forma que los objetivos generales y específicos, marco teórico, esquema de contenidos, justificación metodológica, recursos y bibliografía necesaria para la realización de este trabajo de graduación.

Por lo expuesto anteriormente emito un informe favorable y recomiendo su aprobación.

Muy atentamente,



Ing. Oswaldo Genaro Peña Cordero
DOCENTE DE LA ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR

GUILLERMO VAZQUEZ

Joyería

Cuenca, 20 de agosto del 2014

Ingeniero,
Xavier Ortega Vazquez
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Ciudad,

De mi consideración:

Por medio de la presente reciba un atento saludo de quienes conformamos Joyería Guillermo Vázquez S.A., y a la vez informo que se autoriza a las señoritas Jheidy Alexandra Vásquez López y Anabel Katherine Villamagua Muñoz hacer uso de la información que sea necesaria para llevar a cabo el proyecto de tesis.

Es importante indicar que dicha información deberá ser utilizada únicamente para fines académicos.

Sin otro particular me suscribo

Atentamente,

JOYERIA
GUILLERMO VAZQUEZ S. A.

Ing. Fabián Vega
GERENTE GENERAL
JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ S.A



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL SISTEMA DE VENTAS DE JOYERÍA
GUILLERMO VÁZQUEZ S.A EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
JOYAS Y RELOJES.”**

Diseño de trabajo de graduación previo a la
obtención del título de Ingenieras en
Contabilidad y Auditoría

AUTORAS:

Jheidy Alexandra Vásquez López

Anabel Katherine Villamagua Muñoz

DIRECTOR:

Ing. Oswaldo Genaro Peña Cordero

CUENCA – ECUADOR

2014

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 608.501 al 630.500

Nº

0651847

DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

1. Datos Generales:

1.1 Nombre del estudiante: - Jheidy Alexandra Vásquez

- Anabel Villamagua

1.1.1. Código: - 48919 -49662

1.1.2. Contacto:- 0984477884-2888054

-jheidita@hotmail.com, -katherine_bel@hotmail.com

1.2 Director sugerido: Ing. Genaro Peña

1.2.1 Contacto: 0991884238

genapena@uazuay.edu.ec

1.3 Asesor Metodológico: Lauro Esteban Cañizares Abril

1.4 Tribunal Designado: -

1.5 Fecha de aprobación:

1.6 Línea de investigación de la carrera:

1.6.1 Código UNESCO: 531199

1.6.2 Tipo de trabajo: Línea de Organización y Dirección de Empresas, Programa de Auditoría y control de los procesos de la organización como auditoras internas de la empresa.

a) Auditoría que abarca un análisis de la gestión del sistema de ventas

b) Investigación Formativa

1.7 Área de estudio: Involucra el tema de auditoría de gestión, análisis de la información y documentación de la empresa.

1.8 Título propuesto: Auditoría de gestión del Sistema de ventas de Joyería Guillermo Vázquez S.A empresa comercializadora de joyas y relojes del 01 de enero al 31 de diciembre del 2013.

1.9 Estado del proyecto: Es un trabajo investigativo multidisciplinario

2. CONTENIDO

2.1 Motivación de la Investigación

La empresa "Joyería Guillermo Vázquez S.A" presenta como debilidad la falta de un departamento de auditoría interna que se encargue de evaluar la eficiencia y eficacia del sistema actual.

2.2 Problemática:

Joyería Guillermo Vázquez S.A al no contar con un departamento de auditoría interna que mida el desempeño, da lugar a que no se puedan detectar falencias dentro del sistema de ventas o a su vez brindar recomendaciones para que el sistema sea óptimo.

Por tal motivo se plantea realizar una investigación para determinar si el sistema de ventas cumple con los objetivos planteados para asegurarse que las decisiones tomadas estén argumentadas sobre bases sólidas que permitan dar continuidad a la empresa y satisfacción tanto a sus accionistas como clientes.

2.3 Pregunta de investigación:

¿Qué efectos producen la falta de una auditoría de gestión del sistema de ventas de Joyería Guillermo Vázquez S.A.?

2.4 Resumen

La auditoría de gestión al sistema de ventas de Joyería Guillermo Vázquez S.A fue desarrollada con el propósito de agregar al valor al sistema por medio de la aplicación del proceso metodológico que se compone de tres pasos sistemáticos importantes: Planificación, Ejecución y Comunicación de Resultados, a través del cual se establecerá el grado de eficiencia y eficacia con los que la empresa ha utilizado sus recursos materiales y financieros.

El proyecto de tesis propone cuatro capítulos en donde se tiene como punto de partida la información general de la empresa para luego continuar con la definición de concepto claves de auditoría de gestión y finaliza con la aplicación del proceso de auditoría de gestión, en donde se obtendrá como resultado final un informe que contendrá los hallazgos encontrados, las conclusiones y recomendaciones, que servirán como una herramienta útil para que la empresa tome decisiones basados en un estudio real y objetivo.

2.5 Estado del Arte y Marco Teórico:

La elaboración del trabajo estará respaldada en la base teórica y guía metodológica para la aplicación de la auditoría de gestión en la Contraloría General del Estado ya que contiene conceptos básicos sobre la auditoría de gestión y en publicaciones científicas que prueban la importancia de la auditoría interna como base para establecer la eficiencia y eficacia de las operaciones.

La auditoría ha ido tomando relevancia debido a que se ha convertido en una herramienta útil para la toma de decisiones gerenciales tal como se menciona:

"La evolución de la auditoría es consecuencia de la responsabilidad social que se le ha conferido. La responsabilidad social del auditor se materializa en la fe pública. Cuando el contador público brinda fe pública emite una garantía personal basada en sus cualidades profesionales, la auditoría informa del estado real de un asunto de interés, de este modo el fedatario repone ese patrimonio inmaterial denominado confianza; gracias a la confianza que brinda el contador público cuando es dador de fe pública; se sustentan las relaciones sociales y económicas que posibilitan la existencia de un mercado." (Montilla, 2005)

William P. Leonard. "Es el examen completo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, de una sección o de cualquier parte de un organismo, en cuanto a los planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas."

Para Leonard la auditoría pretende ayudar y complementar la practica administrativa en áreas específicas que requieran mejorar.

En forma más específica la auditoría de gestión es la aplicación de un examen a un área determinada que evaluará el control interno existente y establecerá el grado de eficiencia y eficacia tal como lo plantea la Contraloría General del Estado:

“La auditoría de gestión, es el examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socioeconómico derivado de sus actividades” (Contraloría General del Estado, 2011)

2.6 Hipótesis:

Respaldados en las publicaciones de Montilla, Norbeck y en la Contraloría General del Estado, podemos deducir que la presente auditoría permitirá tomar decisiones acertadas sobre el sistema de ventas, además contribuirá con la optimización de las actividades y procesos que desarrolla la empresa, por lo cual realizaremos un análisis minucioso y facilitaremos la asesoría y consultoría que requiera la entidad.

2.7 Objetivo General:

2.7.1. Realizar una Auditoría de Gestión al sistema de ventas de Joyería Guillermo Vázquez S.A la en el período Enero – Diciembre del 2013

2.8 Objetivos Específicos:

2.8.1 Fundamentación teórica de la Auditoría de gestión.

2.8.2 Elaboración de la planificación preliminar y específica de la auditoría de gestión.

2.8.3 Ejecución de la auditoría de gestión al sistema de ventas de Joyería Guillermo Vázquez S.A en el período Enero – Diciembre del 2013

2.9 Metodología:

Los métodos a utilizarse en el presente trabajo son los siguientes:

• Método de Observación Científica. – El mismo que será utilizado para seleccionar aquello que deseamos analizar a lo largo del desarrollo del proyecto.

- Método Inductivo.- Nos servirá para analizar la información y revisarla en su totalidad.

- Método Deductivo.- Será aplicado en el análisis, adaptación y aplicación del método de la auditoría de gestión a la empresa Joyería Vázquez S.A

- Método de Análisis.- Este método estará implícito en todo el desarrollo del trabajo de campo, es decir, de la investigación por parte de las autoras.

- Método de Síntesis.- Será aplicado en la redacción de los capítulos del proyecto de tesis.

Las técnicas de investigación se puede resumir en:

- Entrevistas con los administrativos de la empresa.

- Encuestas al personal involucrado para la aplicación del proceso metodológico de la auditoría de gestión al sistema de ventas.

- Revisión de archivos y documentos pertinentes al sistema de ventas.

Considerando los métodos y técnicas de investigación anteriores, se podrá obtener a partir de ello información y datos reales que servirán para desarrollar una investigación de campo basada en datos fidedignos de la empresa.

Finalmente mediante los datos obtenidos a partir de las entrevistas y encuestas nos permitirán exponer los resultados en cada fase de la auditoría y a partir de ello la elaboración del informe final que será de utilidad para la toma de decisiones por parte de la gerencia y personal administrativo en su afán por alcanzar los objetivos institucionales.

2.10 Alcance y Resultados esperados:

Dentro del desarrollo del proceso metodológico de auditoría de gestión al sistema de ventas, existen programas en los que se establece previamente actividades que tienen que realizarse para de esta forma tener un esquema que sirva como guía para así poder obtener información confiable que sirva como base para los resultados de cada etapa logrando así

evidencia suficiente relevante y competente, sustentada en los procedimientos y criterios de auditoría.

Al final del proceso se obtendrá un informe final que reflejará la evaluación al sistema de ventas y la determinación de hallazgos de ser el caso, los mismos que servirán para poder emitir conclusiones y recomendaciones debidamente sustentados, cumpliendo así con el objetivo de determinar si el sistema de ventas de Joyería Guillermo Vázquez S.A cumple con los requisitos de eficiencia, eficacia y economía. Además es indispensable soportar nuestras conclusiones y recomendaciones con la estructuración de indicadores de gestión, pruebas de cumplimiento y cuando amerite pruebas sustantivas.

2.II Supuestos y riesgos:

A lo largo del desempeño de la auditoría en especial en la obtención de información existen riesgos que no podemos controlar y que podría acarrear un informe erróneo, por ejemplo el riesgo de que los vendedores no respondan con franqueza o que oculten o modifiquen sus respuestas, por otro lado tenemos la falta de apertura por parte de los funcionarios pertinentes para la entrega de información. Además se debe mencionar el riesgo de que las autoras no definan adecuadamente los indicadores o que dichos indicadores estén mal interpretados.

Por lo mencionado se debe priorizar estas áreas ya que de ello depende la veracidad y confiabilidad del informe final porque de lo contrario no se cumpliría con los objetivos planteados en el proyecto y retrasaría el cumplimiento con el cronograma propuesto.

2.12 Presupuesto:

| DESCRIPCION | CANT | VALOR UNIT | TOTAL | JUSTIFICACION DEL GASTO |
|------------------------|------|------------|---------------|---|
| Gestión de grados | 2 | \$ 67,00 | 134,00 | Presentación del diseño de trabajo |
| Resmas de papel bond | 3 | \$ 5,00 | 15,00 | Impresiones borradores tesis y copias. |
| Copias | 1000 | \$ 0,02 | 20,00 | Recopilación de información de encuestas. |
| Hojas para solicitudes | 50 | \$ 0,30 | 15,00 | Solicitudes y diseño de tesis |
| Material de oficina | - | - | 40,00 | Archivar la información |
| Transporte | - | - | 80,00 | Movilización |
| Imprevistos | | | 50,00 | En caso de presentarse eventualidades |
| TOTAL | | | 354,00 | |

2.13 Financiamiento:

La fuente de financiamiento para este trabajo investigativo corren a cuenta de las autoras 50% cada una

2.14 Esquema tentativo:

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES SOBRE LA EMPRESA

- 1.1 Historia
- 1.2 Actividad Principal
- 1.3 Misión Institucional
- 1.4 Visión Institucional
- 1.5 Objetivos de la Entidad
- 1.6 Organigrama
- 1.7 Situación actual

CAPÍTULO II

2. FUNDAMENTACION TEÓRICA DE LA AUDITORIA DE GESTION

- 2.1.1 Tipos de auditoría
- 2.2 Concepto de auditoría de gestión
- 2.3 Proceso metodológico de la auditoría de gestión
 - 2.3.1 Planificación Preliminar
 - 2.3.2 Planificación Específica
- 2.4 Ejecución
- 2.5 Comunicación de Resultados
- 2.6 Sistema de Control Interno
- 2.7 Pruebas de Auditoría
- 2.8 Informe de Auditoría



CAPÍTULO III

3. APLICACIÓN PRÁCTICA DE LA AUDITORIA DE GESTION AL SISTEMA DE VENTAS DE JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ S.A.

- 3.1 Orden de Trabajo
- 3.2 Planificación Estratégica
- 3.3 Plan Global de Auditoría
- 3.4 Planificación Preliminar
- 3.5 Elaboración de programas de planificación específica
- 3.6 Resultados
- 3.7 Elaboración de programas de ejecución
- 3.8 Desarrollo
- 3.9 Resultados
- 3.10 Conferencia Final
- 3.11 Informe de Auditoría de Gestión al sistema de ventas
- 3.12 Plan de Mitigación

CAPITULO IV

4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL TRABAJO DE GRADUACION

- 4.1 Conclusiones
- 4.2 Recomendaciones

Edición autorizada de 20.000 ejemplares
Del 638.501 al 658.501

Nº

0651850

2.15 CRONOGRAMA

| OBJETIVO ESPECIFICO | ACTIVIDAD | RESULTADO ESPERADO | TIEMPO ESTIMADO |
|--|--|---|--------------------|
| <p>1. Sustentar los conceptos generales de auditoría de gestión.</p> | <p>Se procederá a investigar bibliografía que argumente el marco de referencia.</p> <p>Analizar y seleccionar los mejores conceptos según la importancia y confiabilidad de la bibliografía.</p> | <p>Obtener suficientes conceptos y opiniones para poder desarrollar el capítulo II.</p> <p>Conseguir diferentes puntos de vista para poder aplicar el método de análisis.</p> | <p>Dos semanas</p> |
| <p>2. Elaboración de la planificación preliminar y específica de la auditoría de gestión</p> | <p>Solicitar información del sistema de ventas, productos que oferta la empresa, números de locales, sus presupuestos, comisiones, incentivos.</p> <p>Entrevistas al personal para obtener información</p> | <p>Familiarizarnos con las actividades de la empresa.</p> <p>Realizar un programa de planificación preliminar</p> <p>Conocer la situación actual de la empresa</p> | <p>Un mes</p> |
| <p>3. Ejecución de la auditoría de gestión al sistema de ventas de Joyería Guillermo Vázquez S.A</p> | <p>Desarrollar un programa de Auditoría</p> <p>Realizar pruebas sustantivas y de cumplimiento</p> <p>Elaboración del informe de auditoría.</p> | <p>Determinar indicadores para medir el grado de eficiencia y eficacia del sistema de ventas</p> <p>Probar la efectividad del control interno</p> <p>Obtener hallazgos</p> <p>Obtener un dictamen confiable</p> | <p>Dos meses</p> |

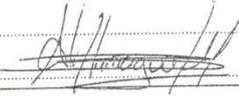
2.16 Bibliografía

- Contraloría General del Estado (2011). Guía Metodológica para Auditoría de Gestión (1ra.ed.corr.). Ecuador
- Contraloría General del Estado. (2001). Manual de Auditoría de Gestión. Ecuador
- Armas García, R(2008). Auditoría de Gestión conceptos y métodos. México: Feliz Varela.
- William P. Leonard; Auditoría Administrativa; Evaluación de los Métodos y Eficiencia Administrativos. Ed. Diana. 1991.
- MONTILLA, Omar de Jesús, *El deber ser de la Auditoría*, 2005, <http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/rt/printfriendly/185/html> [Consulta: 27.nov. 2013].
- GONZALEZ, Roberto, *Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión*. 2006, <<http://www.google.com.ec/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=10&sqi=2&ved=0CGEQFjAJ&url=http%3A%2F%2Fwww.hacienda.go.cr%2Fcentro%2Fdatos%2FArticulo%2FMarco%2520teorico%2520y%2520conceptual%2520de%2520la%2520auditoria%2520de%2520gesti%25C3%25B3n.doc&ei=XDVAVPKaNMXMggSKyYHADQ&usg=AFQjCNGqcDio6fYhJQ8XK12u23bocEKKaQ&bvm=bv.77648437,d.eXY>> [Consulta: 6 oct. 2013].
- Institución Universitaria de Envigado, *Indicadores de Gestión*. 2006. <<http://www.iue.edu.co/documents/emp/comoGerenciar.pdf>> [Consulta: 6 oct. 2013].

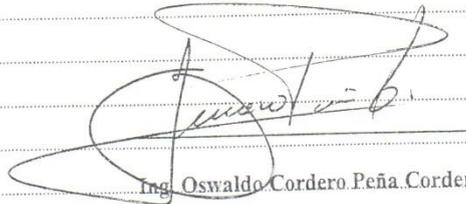
2.17 Firmas de responsabilidad



Jheidy Alexandra Vásquez López



Anabel Katherine Villamagua Muñoz



Ing. Oswaldo Cordero Peña Cordero

2.18 Fecha de entrega: Cuenca, 17 de octubre del 2014