

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO



DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

TESIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERA EN FINANZAS CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

**AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE
VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DE THE TESALIA SPRINGS
COMPANY S.A.**

Yadira Araceli Herrera Martínez

DIRECTOR: *Dr. Aníbal Altamirano*

COORDIRECTOR: *Dr. Rodrigo Aguilera*

Sangolquí, Marzo 2007

CERTIFICACIÓN

A través de la presente certificamos que la Srta. Yadira Araceli Herrera Martínez, ha realizado y concluido su Tesis de Grado con el tema “Auditoria del Control Interno de los Procesos de Ventas Y Distribución de The Tesalia Springs Company S.A., ubicada en la ciudad de Quito provincia de Pichincha” para obtener el título de Ingeniera en Finanzas Contador Público Auditor, de acuerdo al plan aprobado previamente por el Consejo Directivo del Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio de la Escuela Politécnica del Ejército y en cumplimiento de las disposiciones, normativas y reglamento vigentes.

Dr. Anibal Altamirano
DIRECTOR

Dr. Rodrigo Aguilera
CODIRECTOR

AGARDECIMIENTO

A Dios, por la vida y sus bendiciones para la culminación de este trabajo; a mi Madre, que con su apoyo incondicional me incentivo a seguir adelante para cumplir mis metas y objetivos;

A la Escuela Politécnica del Ejército, institución que permitió desarrollar mis estudios superiores; A los Maestros, que con paciencia, nobleza y sabiduría impartieron sus conocimientos y experiencias;

A The Tesalaia Springs Company, por permitir poner en práctica mis conocimientos adquiridos en el desarrollo de este trabajo.

DEDICATORIA

Al amor más puro mi Madre, que me dio la oportunidad de vivir y cultivar el valor de la constancia y la responsabilidad, valores que han sido la base elemental para el desarrollo personal y profesional;

A mi adora hermana que con su ternura, confianza y apoyo me ayudo a ser fuerte y seguir adelante, Dos personas que llenas mi vida, y son la razón de vivir y ser mejor.

A mis amados Abuelitos, Tíos, Primos y al Amor de mi vida que con su amor, paciencia y comprensión me dieron el apoyo incondicional para el feliz termino de mi carrera.

**AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO DE
LOS PROCESOS DE VENTAS Y
DISTRIBUCIÓN, EN LA EMPRESA THE
TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.,
UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO,
PROVINCIA DE PICHINCHA.**

ÍNDICE

AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN, EN LA EMPRESA THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.....	9
PRESENTACIÓN	10
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I	12
1 ASPECTOS GENERALES	12
1.1.1 Base Legal	15
1.1.1.1 Normativa Interna.....	16
1.1.1.2 Normativa Externa.....	17
1.1.2 Objetivos	17
1.2 La Empresa	19
1.2.1 Reseña histórica.....	19
1.2.1 Organigramas	22
Organigrama Estructural.....	23
Organigrama Funcional	24
Organigrama Personal.....	26
Organigrama de Procesos.....	27
CAPÍTULO II	28
2. Análisis Situacional.....	28
2.1 Análisis Interno.....	28
2.1.1 Áreas Ventas.....	28
Nivel De Ventas Por Producto	32
2.1.2 Área de distribución	32
Análisis Externo	35
2.1.3 Influencias Macroeconómicas.....	35
2.1.4 Factores Políticos	36
2.1.5 Factores Económicos	37
2.1.6 Factores Sociales	41
2.1.7 Factores Tecnológicos.....	42
2.1.8 Factores Legales	43
2.2.1 Influencias Micro ambientales.....	44
2.2.1.1 Cliente.....	44
2.2.1.2 Proveedor	46
2.2.1.3 Competencia.....	49
2.1.2.4 Precios.....	50
CAPÍTULO III	53
3. Direccionamiento Estratégico	53
3.1 Misión.....	53
3.2 Visión	53
3.3 Objetivos	53
3.4 Políticas.....	54
3.5 Estrategias	55
CAPÍTULO IV.....	58
4. MARCO TEÓRICO: Auditoría del control interno de los Procesos de venta y distribución.....	58
4.1.1 AUDITORÍA	58
4.1.2 Planificación.....	64

Técnicas De Evaluación Del Control Interno	78
Papeles de Trabajo de la Auditoría.....	84
4.1.3 Papeles De Trabajo	84
CAPITULO V	97
5. Caso práctico: Auditoría del control interno del proceso de ventas y distribución.....	97
5.1 Fase I: Planificación.....	97
Programa de Auditoría	97
Cédula Narrativa.....	99
Organigrama De Ventas	103
Organigrama De Distribución.....	104
Cédula Narrativa.....	105
Planificación De La Auditoria	106
Motivo Del Examen.....	107
Objetivos.....	108
Alcance	108
Base Legal.....	108
Objetivos De Las Áreas Auditadas	110
Estructura De La Empresa.....	111
Técnicas De Auditoría Utilizadas	112
Distribución Del Trabajo Y Tiempo Estimado	112
Equipos Y Materiales	114
Recursos Financieros	114
Metodología Del Trabajo.....	115
Cronograma De Actividades	116
5.2 Fase II: Ejecución de la Auditoría	118
5.2.1 Ejecución de la Auditoría del Control Interno del Proceso de Ventas	118
Programa De Auditoria Área De Ventas	118
Papeles De Trabajo	120
Indicadores De Gestión	139
Hoja De Hallazgos	141
5.2.2 Ejecución De La Auditoría Del Control Interno Del Proceso De Distribución.....	157
Programa De Auditoria Área De Distribución.....	157
Papeles De Trabajo	159
Indicadores De Gestión	171
Hoja De Hallazgos	172
5.3 Informe.....	176
Capitulo I.....	177
Auditoría Del Control Interno De Los Procesos De Ventas Y Distribución	177
Información Introdutoría	177
Capitulo II.....	184
Resultados Del Examen	184
Área De Ventas	184
Área Distribución	197
CAPITULO VI.....	201
6 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	201
6.1 Conclusiones	201
6.2 Recomendaciones	202

ÍNDICE DE TABLAS

CAPITULO II

Tabla: consumo y segmento.....	35
Tabla: Proveedores.....	39
Tabla: Precios de Agua con relación a la competencia.....	42
Tabla: Precios de energizante con relación a la competencia.....	42
Tabla: Precios de Gaseosas con relación a la competencia.....	42
Tabla: Precios de Hidratantes con relación a la competencia.....	42
Tabla: Precios de Jugos con relación a la competencia.....	42

CAPITULO IV

Tabla: Cronograma de Actividades.....	62
Tabla: Elementos del Coso II	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

2.1 Porcentaje de ventas según Pre-Venta y Autoventa.....	21
2.2 Nivel de Ventas.....	23
2.3 Distribución de producto por región Sierra.....	25
2.4 Distribución de producto por región Costa.....	26
2.5 Riesgo País.....	30
2.6. Producto Interno Bruto.....	32
2.7 Demografía.....	33
2.8 Cobertura de Producto en la Sierra.....	36
2.9 Cobertura de Producto en la Costa.....	36
3.10 Productos de Mayor Consumo.....	37
3.11 Ranking Tesalia.....	40
3.12 Ranking Competitividad Productos.....	41
3.13 Precio V220 y RED BULL.....	42
3.14 Precio Agua con Gas Y Sin gas.....	43
3.15 Precio Gaseosas.....	43

AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN, EN LA EMPRESA THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A., UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.

PRESENTACIÓN

Para la Auditoría del Control Interno de los Procesos de Ventas y Distribución se ha tomado como referencia la empresa THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A., ubicada en la ciudad de Quito, Provincia de Pichincha

El desarrollo del presente trabajo se basará en una investigación metodológica, en donde se aplicará todos los conocimientos adquiridos, que servirá de aporte para la compañía convirtiéndose en una herramienta que fortalecerá los procedimientos así como también actualizará los mismos.

Este tema contribuirá al mejoramiento continuo de los procesos de Ventas y Distribución, y a la vez que permitirá alcanzar los objetivos organizacionales

Nuestro sistema con nuevos productos, con una competencia cada vez más agresiva, innovaciones tecnológicas lo que verdaderamente marca la diferencia entre el triunfo y el fracaso, los procesos de ventas y distribución cumple un gran papel por lo que se pretende determinar indicadores claves que servirán para correcciones y oportunas decisiones; La rapidez de solucionar problemas es la diferencia que en la actualidad tienen las empresas de éxito con tecnología de punta

Por ello la realización de una Auditoría del Control Interno de los procesos de ventas y distribución a TESALIA SPRINGS COMPANY, permitirá detectar falencias y desviaciones existentes de los procesos de ventas y distribución, que en base de una opinión profesional fundamentada en normas, técnicas y apoyada en una base legal, los Directivos podrán tomar decisiones correctivas en forma oportuna, que contribuirán al logro de objetivos institucionales.

INTRODUCCIÓN

El control interno es una herramienta fundamental en el desarrollo de la empresa, permite salvaguardar los recursos (Económicos, Humanos, tecnológicos, etc.) llevando así al cumplimiento de los objetivos institucionales.

Teniendo necesidad de un mayor control en las actividades y operaciones que realiza la empresa, se implementa la Auditoría que permite realizar una revisión, evaluación y una emisión de opinión profesional más eficaz y confiables de los procedimientos de la empresa.

Las exigencias actuales, el adelantamiento económico, social y empresarial ha permitido que la auditoría se enfoque a un nuevo esquema, pues la toma de decisiones exigen en la actualidad la ampliación de las funciones de la Auditoría por lo que hoy en día nace la necesidad de realizar una auditoría del Control Interno en un claro sentido de complemento y apoyo a la labor gerencial, por lo que esta actividad ha pasado a ocupar un importante papel en la empresa, contribuyendo cada vez más al cumplimiento de los objetivos y metas previstos en la organización.

La auditoría del control interno de los procesos de ventas y distribución, ayudará a la consecución de los objetivos organizacionales de la empresa , así como obtener eficiencia, eficacia, veracidad en las actividades, cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables, procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio.

La auditoría del Control Interno surge desde la necesidad de evaluar el proceso de la administración en controlar las actividades pues es fundamental para el logro de objetivos propuestos, por ende es la base para que la empresa alcance en forma ascendente los procesos y procedimientos productivos para la toma de decisiones.

CAPÍTULO I

1 ASPECTOS GENERALES

1.1 Antecedentes

En las personas adultas el cuerpo humano está formado en un 60% por agua, por lo que ésta, constituye un elemento indispensable para la vida.

El organismo puede sobrevivir varios días sin ingerir alimentos, sin embargo, la supervivencia no es posible sin agua. Esta es indispensable para que se puedan llevar a cabo diferentes procesos fisiológicos y para mantener la temperatura corporal, además de actuar como medio de transporte de los nutrientes. Es un componente que está presente en todos los tejidos del cuerpo y un elemento esencial para el buen funcionamiento del aparato circulatorio.

En general, se aconseja que el consumo de agua sea de unos ocho vasos al día, que equivale a un litro y medio de líquido, teniendo en cuenta que existen diferentes situaciones en las que los requerimientos son mayores.

Agua Mineral Natural es aquella que se caracteriza por su contenido en minerales, se obtiene directamente de fuentes naturales y es envasada en el lugar de origen. Puede ser con gas (el cual se obtiene de forma natural en las fuentes de origen) o sin Agua Natural Purificada es aquella que se caracteriza por su Ø gas. Procesamiento industrial para eliminar las impurezas y lograr moléculas de H₂O totalmente puras. No contiene minerales de ningún tipo.

GÜITIG es agua de fuerte mineralización, proviene de 4 fuentes naturales, pasa por un sistema de filtración de 5 micras, filtros pulidores de 0.5 micras, ingresa a un saturador de CO₂ natural, para luego pasar a la línea de llenado, tapado, codificado, termofijado. El tiempo de vida útil es de 6 meses a partir de su elaboración.

Tesalia, es agua de baja mineralización, proviene de 6 fuentes naturales, pasa por un sistema de filtración de arena, filtros pulidores de 5 micras, pasa por un sistema de esterilización de UV, luego pasa a un tanque de saturación con Ozono. Luego pasa a la línea de llenado, tapado, codificado y termofijado. El tiempo de vida útil es de 3 meses a partir de su elaboración.

Las quíntuples se diferencian de cualquier otra gaseosa, en que utiliza para su elaboración agua Tesalia, la misma que tiene concentraciones diferentes de minerales. Las demás gaseosas utilizan agua tratada, con muy pocos minerales.

Tesalia Sport está elaborada con una concentración baja de glucosa (dextrosa) la que genera 24 calorías por 100 cm³, por lo que se puede decir que es una bebida que no engorda.

Mantener una correcta hidratación y a su vez mantener energía es muy importante, para lo cual Tesalia posee una variedad de productos como TESALI SPORT, TE, 220V, et., que permite a los consumidores satisfacer sus necesidades con un producto de calidad, sobre todo en niños y ancianos ya que son más sensibles a los golpes de calor, así como en los deportistas debido a la cantidad de líquido que pierden durante el ejercicio por medio del sudor.

Las fuentes de TESALIA SPRINGS COMPANY ubicadas en Machachi son alimentadas por aguas que provienen de los deshielos de los nevados cercanos a la planta, en especial del Cotopaxi, atraviesan diferentes capas profundas de minerales y van solubilizando e incorporando a su composición, minerales y gases (CO₂), lo que les da su sabor característico, diferente a otras aguas de la zona interandina.

En THE TESALIA SPRINGS COMPANY la salud de nuestros consumidores es nuestra prioridad. Nos enfocamos en seguir los estándares y regulaciones más estrictos como parte de nuestros esfuerzos en mantener una máxima calidad.

Nuestros productos y nuestra planta en Machachi cuentan con certificaciones internacionales de calidad en procesos de producción y por la calidad de nuestros productos terminados, lo que nos permite compartir nuestros productos en el mundo.

Los estándares internacionales de calidad que cumplimos son:

- FDA
- UE
- WHO
- BPM
- HACPP

Como resultado, nuestra planta y productos cuentan con las siguientes certificaciones de calidad:

- NSF (National Safety Foundation International)
- IBWA (International Bottled Water Association)
- Kosher All Year Around and for Passover
- BASC(Business Anti-Smuggling Coalition)

A lo largo del tiempo se han realizado renovaciones en la planta de embotellamiento y de las instalaciones del complejo industrial de Machachi.

Contamos ahora con procesos completamente automatizados de soplado de envases, llenado y etiquetado. Esto nos ha permitido incrementar volúmenes de venta y mejorar la cobertura del mercado por la demanda cada vez más creciente de los productos de The Tealia Springs Company.

Hoy, no falta ninguna de nuestras marcas en ningún rincón del país. La imagen de nuestras marcas ha evolucionado adaptándose a criterios y estándares internacionales

The Tesalia Springs Company fue constituida en 1921 e inicia la producción y comercialización de GUITIG en las formas más modernas de la época llegando así a ser la primera empresa de agua embotellada y derivados del Ecuador.

Todo el esfuerzo y dedicación de un grupo de empresarios ecuatorianos se ve reflejado en el liderazgo consolidado de nuestras marcas en el mercado nacional desde hace varios años y la incursión en el mercado internacional

1.1.1 Base Legal

La compañía **The Tesalia Springs Company S.A.** se constituyó mediante escritura pública de fecha veintiuno de julio de mil novecientos veintiuno celebrada ante el Notario Público del cantón Quito, legalmente inscrita en el Registro de la Propiedad el diez de agosto de mil novecientos veintiuno e inscrita en el Registro Mercantil el veinte de marzo de mil novecientos setenta y tres.

The Tesalia Springs Company, es una compañía anónima constituida en la ciudad de Quito, República del Ecuador, mediante escritura pública otorgada ante el Notario, el veintiuno de julio de mil novecientos veintiuno, por lo que se registró por la Ley de Compañías y demás leyes.

El domicilio principal de **The Tesalia Springs Company** es la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, sin embargo, la empresa posee sucursales o agencias en la República del Ecuador y exterior, basándose en lo dispuesto a las leyes aplicables.

El capital social autorizado de la compañía es de tres millones quinientos ochenta mil de dólares americanos (USD \$3'580.000USD) y el capital social suscrito de la compañía es de un millón trescientos treinta y nueve mil quinientos dólares americanos (\$1'339.500) dividido acciones, todas ellas nominativas ordinarias de un valor de un dólar (USD \$0,90) cada una.

La empresa THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A., se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Quito bajo el registro N° 2 desde el treinta de agosto de mil novecientos veintiuno, con un capital de \$ dos millones setecientos ochenta y cuatro mil quinientos dólares.

La inscripción en el Registro Único de Contribuyentes re efectuó el diez de septiembre de mil novecientos veintiuno, siendo la razón social THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A. cuyo número de RUC es 0999170328001.

La empresa esta solidamente constituida y a su vez esta conformada íntegramente por capitales nacionales y extranjeros, es decir TESALIA, en ella trabajan con profunda mística empresarios ecuatorianos junto a más de 400 trabajadores.

1.1.1.1 Normativa Interna

- Manual del Selección de personal. Aprobado en Directorio el 8 de septiembre de 1998. Donde estipula los procedimientos a seguir para la selección de personal de acuerdo alas áreas.
- Manual de Capacitación. Aprobado por el directorio el 14 de mayo de 2002. Se fundamenta por los procesos que se rigen para dar una capacitación adecuada a los trabajadores, la misma que contribuirá para el desarrollo tecnológico de la empresa
- Manual del Servio al cliente. Aprobado el 30 de noviembre de 1999. Instructivo que rige procedimientos para atender las necesidades de los clientes.
- Manual de producción. Estipula procedimientos de producción encaminados hacia la calidad , mismo que fue aprobado el 15 de abril de 1943


La empresa se basa en reglamentos que normaran el desenvolvimiento de las actividades laborales y administrativas de los trabajadores con la empresa.


1.1.1.2 Normativa Externa

La empresa se rige bajo los siguientes Reglamentos:

- Constitución Política del estado
- Código Tributario
- Código Mercantil
- Código de trabajo
- Código Penal
- Código Civil
- Código de procedimiento
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Ley de Minería
- Ley de Aguas
- Ley Orgánica de la Defensa del Consumidor
- Ley Orgánica de Salud
- Ley de Cheques
- Ley de Compañía
- Ley y Reglamento de Seguridad Social
- Ley Orgánica del Régimen Municipal
- Ley de Inquilinato
- Ley General de Instituciones Financieras

1.1.2 Objetivos

-  Ofrecer productos de alta calidad en las mejores condiciones, para beneficio de la empresa y los consumidores, respetando el medio ambiente y cumpliendo con todas las leyes que están en vigencia a fin de seguir generando empleo y contribuyendo al desarrollo del País.

-  Mantener a la compañía como líder en el mercado nacional y a su vez incrementar el posesionamiento en mercados internacionales

- 🕒 Llegar en el mediano plazo a vender cien millones de dólares superando día a día las expectativas de los clientes.

- 🕒 Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores con productos de la más alta calidad, elaborados con agua mineral pura de fuente, y en un ambiente de buen trabajo, productividad, innovación y profesionalismo, generando permanentemente los mayores beneficios para The Tesalia Springs Company y la comunidad.

- 🕒 Impulsar el crecimiento de nuevos productos con un trabajo altamente efectivo en el mercado, con consistencia y perseverancia

- 🕒 Mantener un clima organizacional que procure un ambiente hacia la productividad y el buen trabajo, enmarcados dentro del ámbito de la ley.

- 🕒 Generar una cultura e identidad organizacional, orientada al servicio al cliente, innovación y al profesionalismo.

- 🕒 Asegurar el fortalecimiento institucional a través de la definición e implementación de políticas, procedimientos y funciones que coadyuven a la optimización del recurso humano.

- 🕒 Fomentar el desarrollo del talento humano, dentro de TTSC y sus relacionadas.

- 🕒 Cumplir con todas las normas de calidad y garantía que permiten tener éxito en mercados tan exigentes como el nuestro

1.2 La Empresa

1.2.1 Reseña histórica

A finales de 1800 se inició la historia de The Tesalia Springs Company. La Sra. Eugenia Klinger, luego de visitar los balnearios de Tesalia en Grecia e impresionada por su belleza, decidió bautizar con ese nombre a su propiedad en Machachi, ya que en ella se encontraban varias fuentes artesianas.

Pocos años después un visitante alemán al probar el agua de las fuentes hizo el comentario, “Güitig”, lo que en su idioma significaba “excelente”, “bueno” o “bondadoso”. La expresión causó gracia a quienes lo acompañaban, y así, en adelante, la palabra se fue transformando en “Güitig”, tal vez por la facilidad de pronunciación

A mediados de 1904, luego de constatar los beneficios naturales y medicinales del agua que provenía de las fuentes; la Sra. Klinger siguiendo su gran visión humanitaria y comercial empezó a embotellar de manera rudimentaria este milagroso producto. A pesar de la falta de caminos, la demanda de este bien tanpreciado creció a tal magnitud que hubo que transportarla a lomo de mula para poner salud en las manos de los consumidores.

En 1921, Don Ricardo Fernández Salvador, hombre innovador con mentalidad vanguardista constituyó la compañía “The Tesalia Springs Company” y a partir de ese momento inició la producción y comercialización masiva de la tradicional agua de Güitig, reconocida como la única agua mineral con gas natural en el Ecuador.

Por toda la región interandina, la Cordillera de los Andes no sólo vigila e impone su presencia majestuosa demarcando fuertemente la forma de ser de muchos de los pueblos que en ella se encuentran, guardando con celo la magia y los atributos del agua proveniente de sus eternos deshielos.

Cada uno de los nevados y volcanes de esta magnífica cordillera tiene su historia y aunque parecen quietas rocas gigantes y eternas, dentro de ellas

guardan el ciclo del agua que penetra, que roe, y que filtra haciendo de ellos guardianes que custodian uno de los más puros secretos de la vida.

En la cordillera de los Andes en la zona del Ecuador en medio de dos hemisferios se levanta imponente “El Cotopaxi” que en voz nativa Quichua quiere decir “Cuello de luna”.



Este volcán místico y de inmensa belleza es considerado una fuente de inmensurable energía.

Con duro trabajo e inversión se afianzó la imagen de la compañía arraigando en las mentes de los ecuatorianos a Güitig como icono de calidad, naturaleza y salud. A sus veinticinco años de vida la compañía ya era reconocida como una de las empresas líderes en su sector y un orgullo para la industria del país por su contribución al aparato productivo del mismo.

La revolución tecnológica mundial permitió integrar dentro de los procesos de la empresa nuevos productos como Agua Tesalia, Tesalia Sport, Tesalia Ice Tea, Güitig Essences, Quintuples y Eneginzante; mismos que actualmente son productos altamente apreciados por los consumidores nacionales y extranjeros.

Con más de cien años actualmente The Tesalia Springs Co. comercializa sus productos dentro y fuera del país, aportando al desarrollo del mismo, generando empleo y progreso además de compartir las cualidades únicas de sus productos a todos sus consumidores.

Las Fuentes de The Tesalia Springs Co. están ubicadas en los Andes Ecuatorianos y constituyen una fuente de agua mineral, con gas y sin gas única a nivel mundial. Esta agua milagrosa proviene de los deshielos y vertientes del Cotopaxi, los Ilinizas, el Pasochoa y el Rumiñahui, cuyas aguas penetran en la tierra de forma subterránea, recorren caminos desconocidos

enriqueciéndose de minerales en su paso, para brotar finalmente en las fuentes de The Tesalia Springs Co. en Machachi, bello paraje campestre cercano a Quito, la capital del Ecuador.

Fiel a su compromiso con la naturaleza The Tesalia Springs Company, caracterizada por su transparencia mantiene abiertas sus reconocidas fuentes terapéuticas a todos los que deseen beneficiarse de las mismas.

Adecuando parte de sus instalaciones la empresa ha logrado instaurar una tradición que ha convertido algunas de sus fuentes en un concurrido balneario al que llegaban miles de visitantes a disfrutar de la naturaleza y de las piscinas de agua mineral con gas natural.

Existen en los archivos de la empresa decenas de cartas enviadas por visitantes agradeciendo su curación en los baños gracias al consumo del agua mineral.

En completo respeto con el medio ambiente, la planta industrial ha combinado la armonía de la naturaleza con el desarrollo de la industria, pues al estar ubicada en las propias fuentes de agua mineral, sus jardines se han podido aprovechar de los beneficios de las mismas, convirtiéndose en un lugar mágico y exótico por su flora, única en el mundo.

Dado el origen de sus productos de fuentes naturales TESALIA ofrece múltiples beneficios y bondades de la naturaleza en una botella como:

CALCIO:

Desde el embarazo es vital para la formación de la estructura ósea del feto y a lo largo de toda la vida del ser humano desde la lactancia hasta la tercera edad cumple un papel fundamental en la formación y fortalecimiento de los huesos evitando y previniendo enfermedades como la osteoporosis.

MAGNESIO:

Es importante para el sistema cardiovascular, reduce la hipertensión arterial, el cansancio, y la depresión problemas actualmente comunes debido al alto grado de stress, ocasionado por el rápido estilo de vida.

BICARBONATO DE SODIO:

Estimula la digestión, la protección gástrica, así como la absorción de minerales, permitiendo un mejor aprovechamiento de los beneficios nutricionales de una alimentación balanceada

SÍLICE:

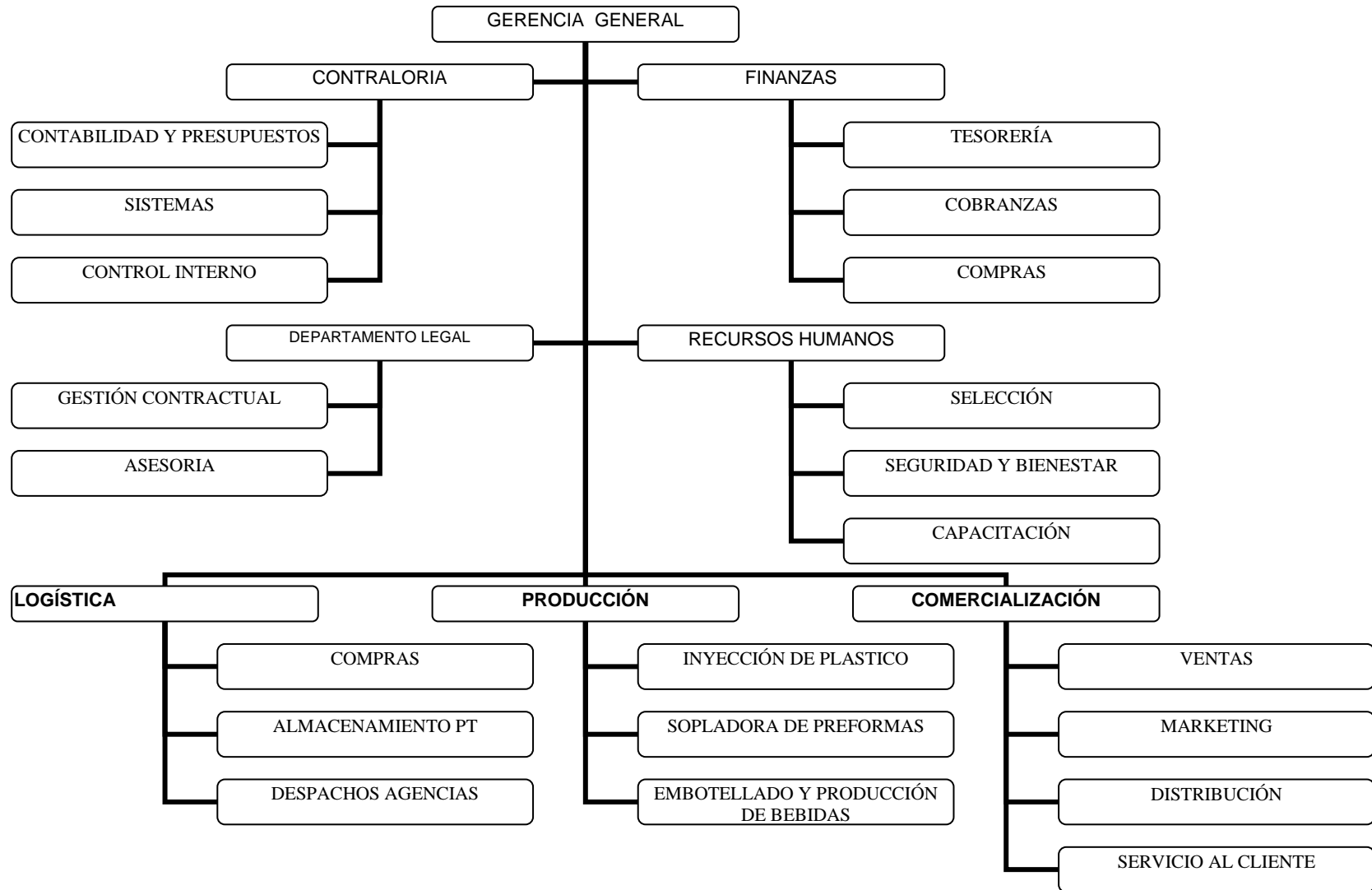
Esencial en la formación de los cartílagos y catalizador para la irrigación de los vasos sanguíneos. Es gracias a los atributos de este mineral y a otros, que por muchos años se ha relacionado las aguas minerales con efectos positivos e hidratantes para la piel, contribuyendo a la belleza

Todos los productos que posee TESALIA S.A., cumplen con un proceso de calidad que ha obtenido varias certificaciones a nivel mundial, lo que ha permitido alcanzar un mercado exigente y a su vez cumplir con sus expectativas brindándoles productos de calidad

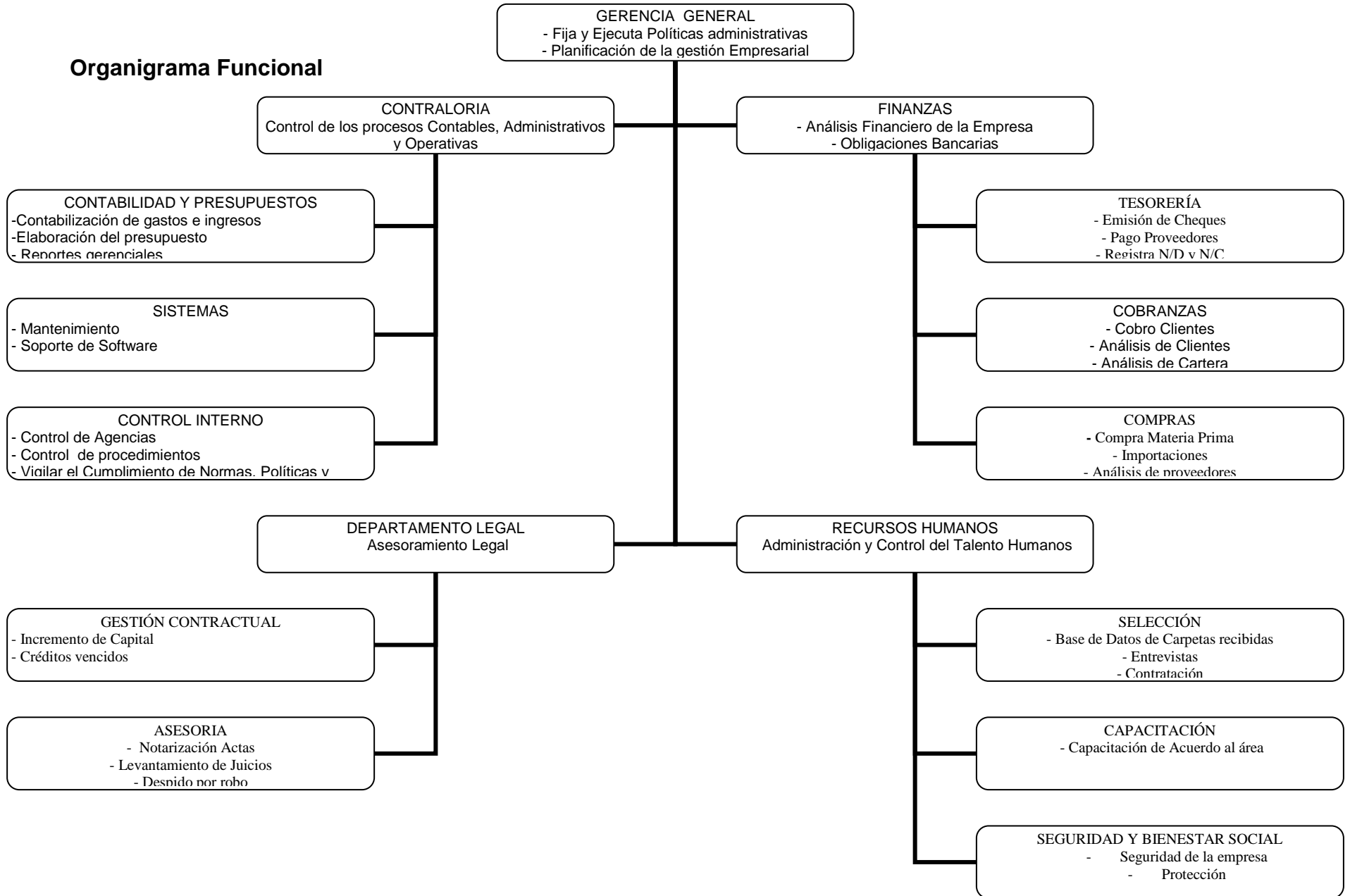
TESALIA S.A., gracias al trabajo en equipo, a un desarrollo tecnológico, al éxito obtenido basado en su trayectoria etc., ha logrado posesionarse fuertemente en el mercado Ecuatoriano teniendo una cobertura nacional con Agencias o Sucursales, ubicadas estratégicamente en todas las Provincias de Ecuador. Además sus productos son exportados a países como: México, Perú, Colombia por su gran calidad.

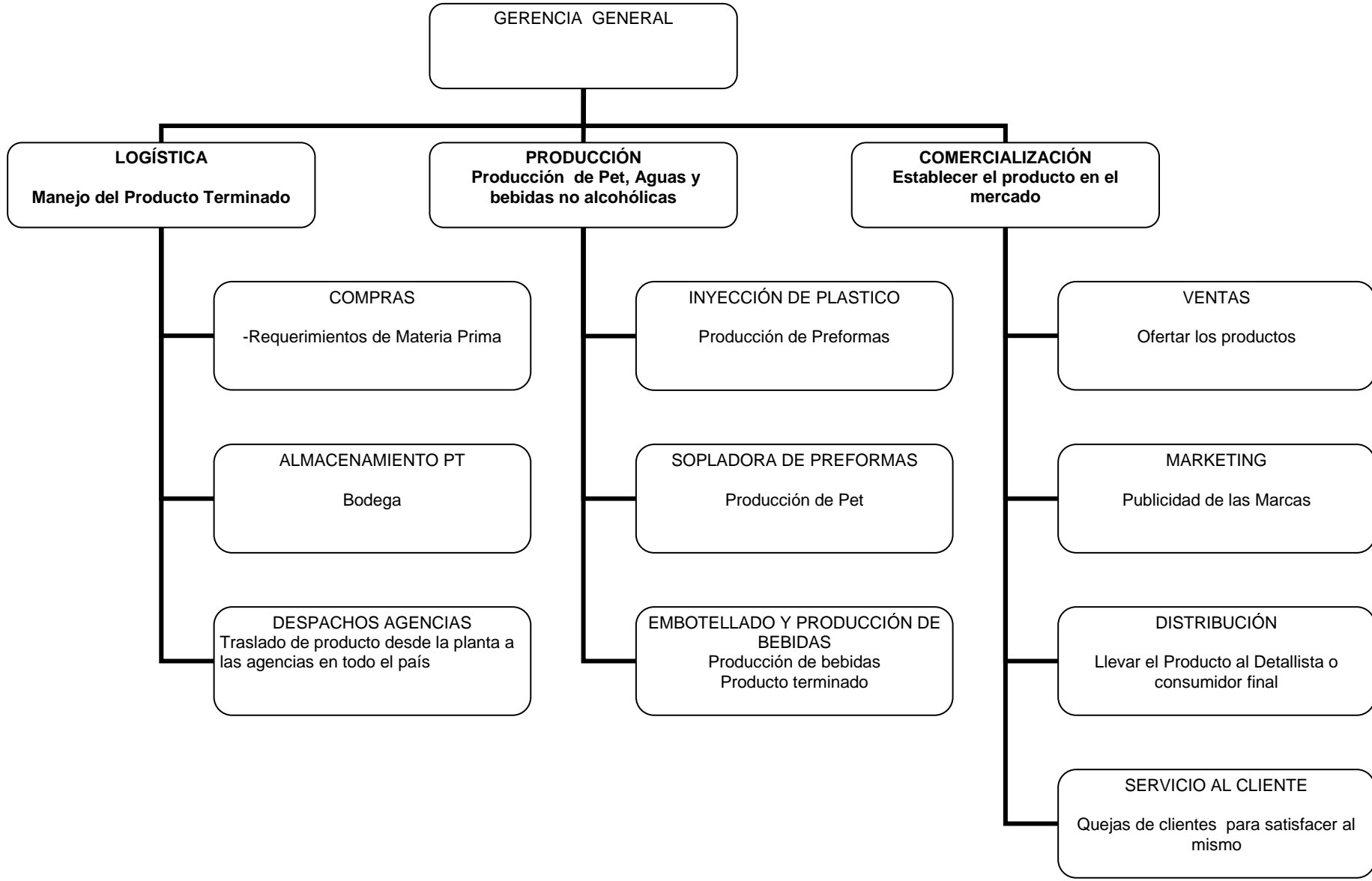
1.2.1 Organigramas

Organigrama Estructural

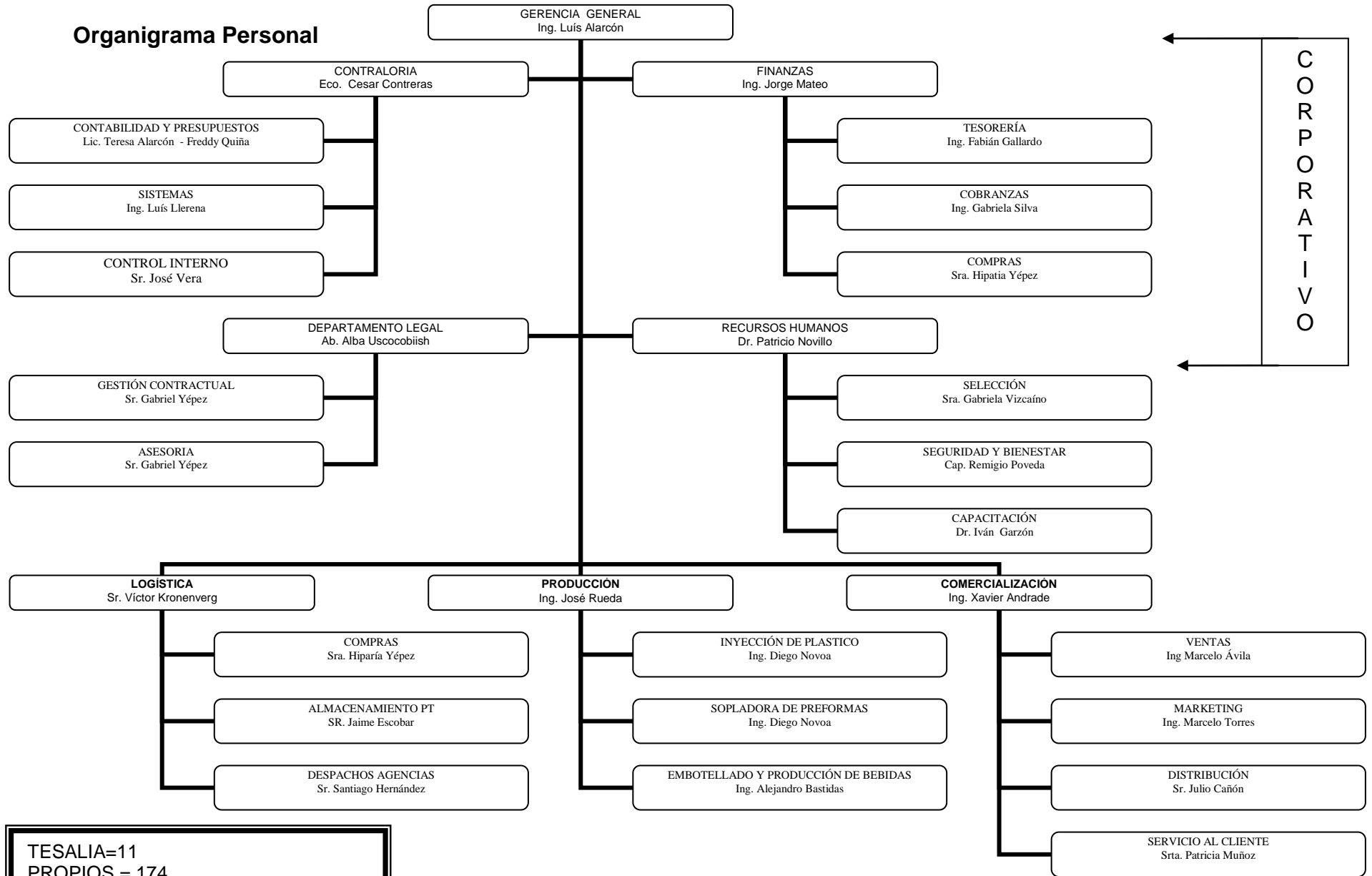


Organigrama Funcional



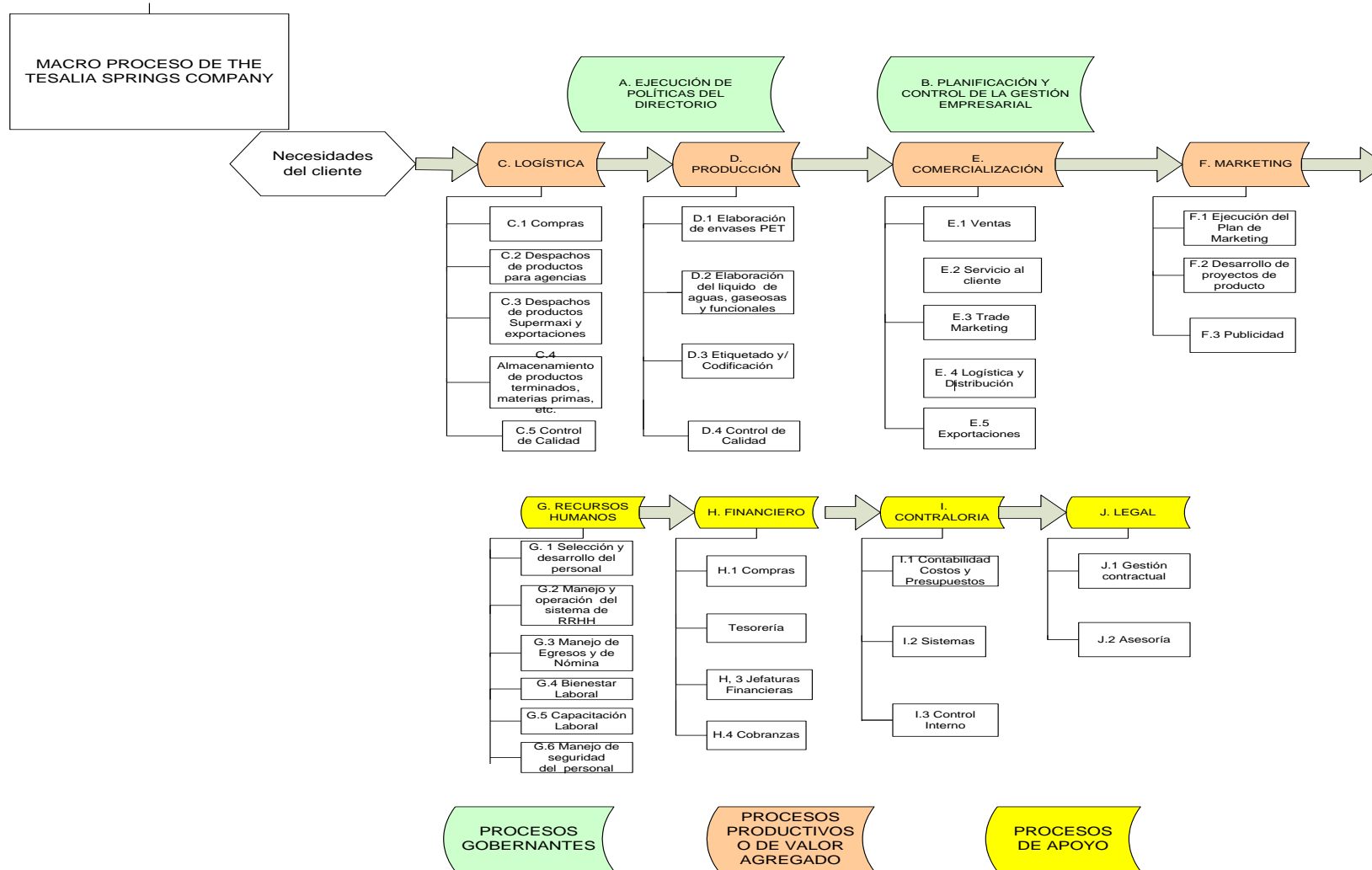


Organigrama Personal



TESALIA=11
PROPIOS = 174
TERCERIZADOS= 493 Total 678

Organigrama de Procesos



CAPÍTULO II

2. Análisis Situacional

2.1 Análisis Interno


El enfoque de la empresa está dirigido hacia la venta de productos de consumo masivo, específicamente bebidas no alcohólicas, teniendo como producto estrella a “GÜITIG”, que se ha transformado o constituido en un genérico dentro de la cultura del país, pues cubre el 85% del mercado nacional tanto en Pet como en vidrio.


Como podemos apreciar nuestros productos en base a la distribución requerida llega a cubrir el mercado nacional, teniendo una gran acogida y a la vez siendo un producto que esta en la cultura tradicional de los ecuatorianos.

2.1.1 Áreas Ventas

El sistema de ventas de The Tesalia Springs Company tiene como función ubicar en el mercado la variedad de productos, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los consumidores

La estrategia de la empresa para poder colocar en las mejores condiciones el producto tanto a nivel de detallista y consumidor final tiene dos procesos que son:

 Auto – venta

 Pre – venta

- **Auto-venta**

El proceso de autoventa es la entrega de producto directa al cliente sin antes haber ofrecido u ofertado el producto en sus diversas presentaciones, pues este proceso implica que el carro distribuidor salga de la empresa cargado (Con producto) y llegue al cliente a entregar el producto que el consumidor requiera en ese momento, lo que implica una venta efectiva para la empresa con facturas respectivas, al final del día retorna el carro de Autoventa a la empresa para realizar la liquidación que es entregar a caja toda la venta del día.

- **Pre-venta**

La pre-venta es el proceso que se da antes de la entrega, en el se ofrece el producto, se toma el pedido de lo requerido y al siguiente día con el complemento de distribución llega el producto al cliente, este proceso también implica facturas en efectivo así como también facturas que alimentan la cartera de la empresa.

Luego de realizar el pedido diario a los clientes por prevendedores se realiza la digitación del pedido donde se detalla lo requerido por el cliente para que al día siguiente salga el carro distribuidor con la carga respectiva de entrega, de manera que esta digitación influye para la disminución de inventarios y a su vez para registro de la venta efectuada.

Preventa así como Autoventa liquida su venta diaria a caja al final del día.

Dentro de Preventa esta un grupo de Clientes Especiales como son: TIA, SUPERMAXI, HOTELES, CINES, KFC, etc., que representa el 18% de las ventas

Estos dos procesos implican que tengamos el 60% de las ventas en Preventa ya que esta se realiza en base a ofrecer el producto antes de que llegue al

cliente o consumidor final; y el 40% ya que la auto-venta se efectúa en base a la venta directa del producto, es decir llega directamente sin ser ofrecido antes

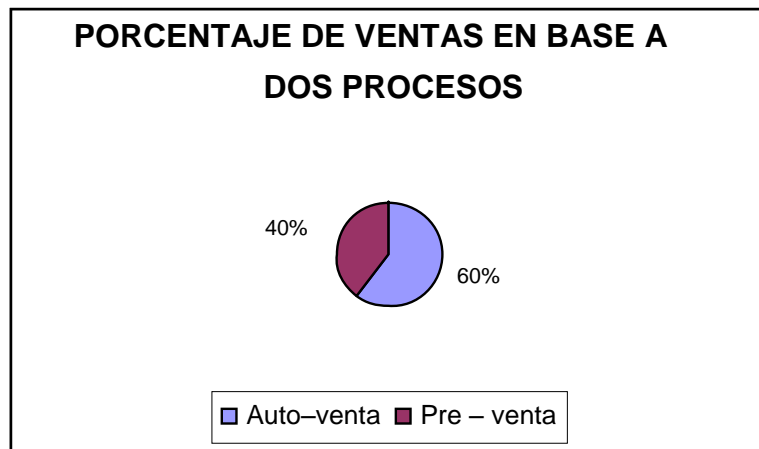


Gráfico 2.1

El recurso humano para el área de ventas es profesionalmente seleccionado, pasa por un proceso de inducción a fin de conocer al detalle el producto que tiene que comercializar y la transacción comercial lo hacen vía computadora manual que funciona a través de un código de mensajes que alimenta el sistema comercial y donde se verifica el producto para la venta.

El recurso humano que trabaja en el área de ventas es:

- 👤 Gerente de Ventas
- 👤 Jefes de ventas Regionales
- 👤 Jefes de Ventas zona
- 👤 Supervisores o coordinadores de Ventas
- 👤 Prevendedores
- 👤 Entregadores

La empresa de esta manera cuenta con un recurso humano capaz y competitivo lo que permite tener una tecnología de punta y estar a un paso delante de la competencia, ya que en la actualidad la rapidez le convierte a una persona en competitivo.

En el campo financiero la empresa tiene garantizado sus ingresos con las ventas que se hace en efectivo en un 90%, pero mantiene una cartera del 10% y dentro de ella una cartera vencida mensual del 16%

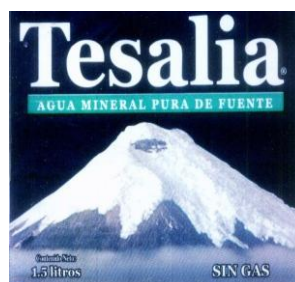
Cabe mencionar que para un desarrollo efectivo y eficaz de las áreas de la empresa se destina un porcentaje de ingresos para las áreas.

Los gastos destinados son:

➤ Mano de Obra	22%
➤ Ventas – Distribución	46%
➤ Gastos Generales	20%

The Tesalia Springs Company, maneja un paquete de 9 productos teniendo un porcentaje de ventas en el mercado de:

- 🌀 Guitig Natural 37.22% de las ventas totales
- 🌀 Guitig ESS representa el 0.84% de las ventas
- 🌀 Tesalia constituye el 44.05 % de las ventas
- 🌀 Tesalia Sport 2.91% de las ventas
- 🌀 Energizante 1.78% de las ventas
- 🌀 Te Ice representa el 1.94 % de las ventas
- 🌀 Gaseosas representan 11.26% de las ventas



Nivel De Ventas Por Producto

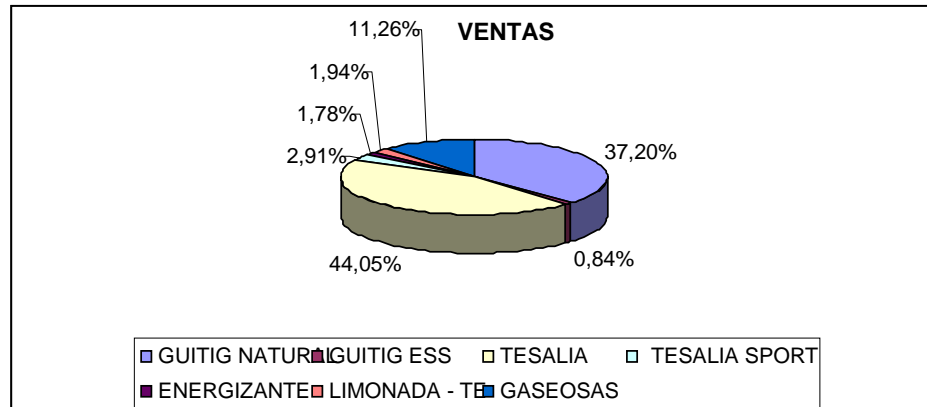


Gráfico 2.2

Tesalia ha logrado posesionarse en el mercado de bebidas gracias a la calidad del producto que se ofrece y a su vez la innovación ha sido el pilar fundamental que ha hecho de Tesalia Springs Company una empresa competitiva.

2.1.2 Área de distribución

El sistema de distribución que posee Tesalia, es un proceso capaz de llevar hasta el punto de venta o hasta el cliente el producto mediante carros entregadores llamados distribuidores.

La fortaleza que tiene la empresa a más de su gente es el de contar con una flota de distribución debidamente organizada y que se distribuyen en:

- Región
- Zona
- Bodega
- Sector
- Ruta
- Cliente



Esta flota de distribución cuenta con aproximadamente 160 vehículos a nivel nacional los mismos que no pertenecen a la empresa pero que se les paga por sus servicios. Esto permite cubrir el mercado en todas sus regiones de manera que llegamos al cliente adecuadamente y con un producto de calidad.



Toda la estructura esta correctamente mapeado (Sistema MAPINFO) este sistema permite tener una cobertura a través de una estructura geográfica o mapa zonal que poseen en cada agencia de la empresa, lo que permite entregar el producto correctamente y a su vez periódicamente actualizar el maestro de clientes pese a que todos los días se restaura la información en el sistema comercial (Sistema que automatiza los procesos que realizan como facturación etc.)

The Tesalia Springs Company para el correcto desempeño de la distribución de los productos al punto de venta, tiene Agencias a donde llega el producto desde la planta de Machachi para que este sea distribuido según lo estructurado es decir por ruterros.

El proceso de distribución pertenece solo a la empresa ya que no pueden existir distribuidores particulares debido a que antes de hacerlo deben tener autorización de la gerencia general con respectivas solicitudes.


El área de distribución mantiene agencias según su ubicación geográfica quedando así:

Agencias sierra:

-  Quito
-  Ambato
-  Cuenca
-  Loja
-  Ibarra
-  Riobamba

 Latacunga

Agencias de la Costa

 Guayaquil

 Santo Domingo

 Manta

 Esmeraldas

 Portoviejo

 Machala

 Quevedo

Estas agencias son oficinas en lugares estratégicos de las ciudades del Ecuador con personal como administrador, supervisores bodegueros y digitadores que pertenecen a la empresa

Podemos visualizar el porcentaje de distribución que esta estructurado por agencias las mismas que del total de la producción absorben los siguientes márgenes con los que cubren todo Ecuador.

Sierra

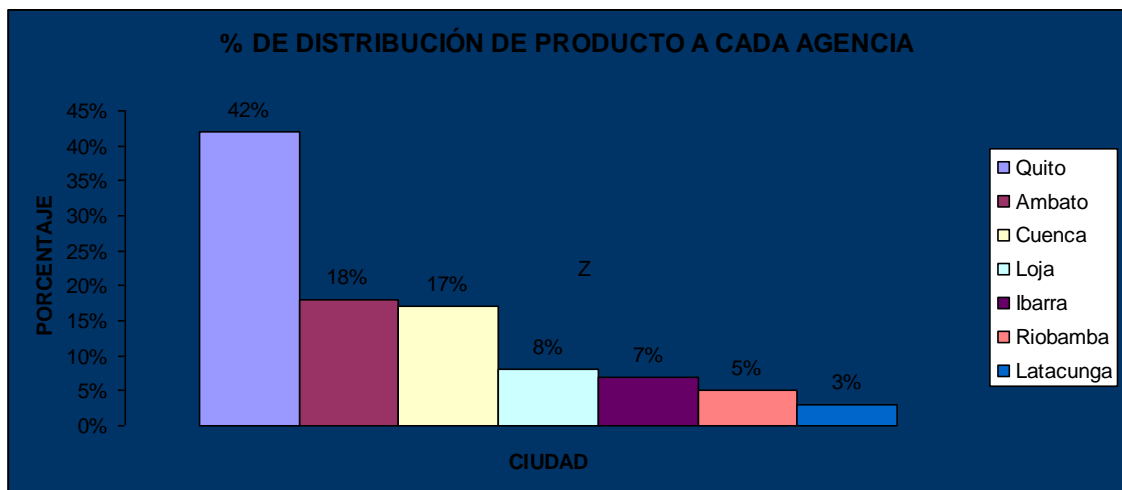


Gráfico 2.3

Costa

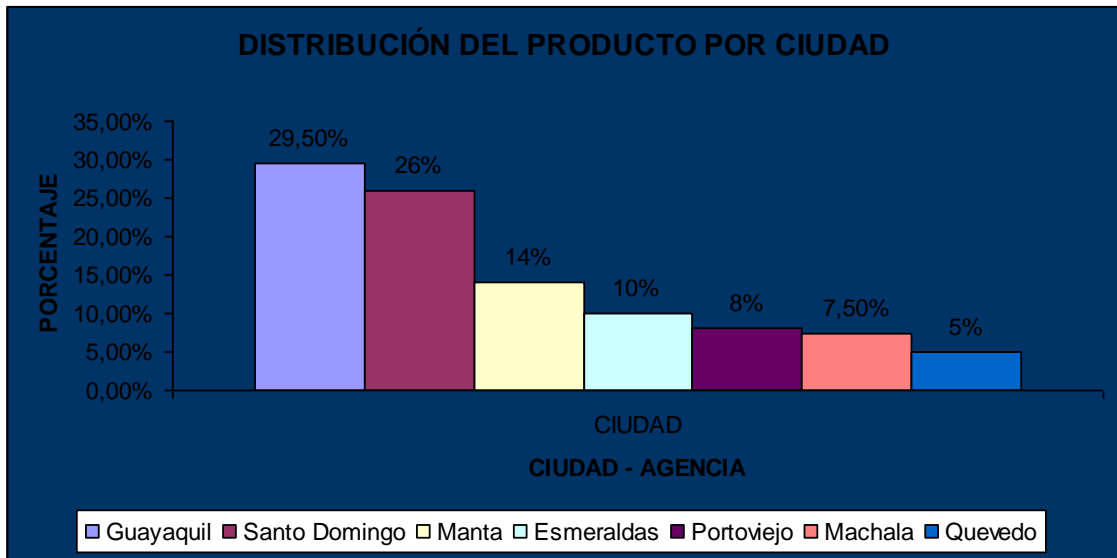


Gráfico 2.4

Análisis Externo

El crecimiento del precio del Petróleo en el mercado Internacional afecta a la Materia Prima de los Plásticos, por ello la empresa debe ser más eficiente en el manejo de costos y mucho más productiva apuntando al volumen.

La inestabilidad Política donde durante los últimos meses se ha vivido un período de elecciones que interrumpen el flujo normal de distribución

Proliferación masiva de aguas de garaje que sin tecnología atentan al consumidor con productos de mala calidad ya que en el mejor de los casos es agua entubada la que venden, en el mercado existen 400 marcas a nivel nacional

2.1.3 Influencias Macroeconómicas

La empresa es eminentemente nacional y tiene que competir con marcas transnacionales como PEPSI, COCA-COLA tanto en colas como en gaseosas, donde la iniciativa, creatividad y buen servicio es el factor diferencial.

2.1.4 Factores Políticos

En los últimos años Ecuador ha sufrido una inestabilidad política que se ha repercutido en el desarrollo adecuado de la economía del país.

La aplicación de políticas de ajuste estructural ha sido conflictiva y contradictoria en el Ecuador. A mediados de los años 90 se esperaban proyecciones optimistas como la consolidación del crecimiento y una mejora en las condiciones sociales, pero se vieron frustradas por varios factores económicos y políticos que han sucedido desde años atrás

Los escándalos de corrupción, la caída de los últimos gobiernos que no han culminado su periodo de mandato, el deterioro económico y político provocado por la mala administración de estos gobiernos, han generado discrepancias con la sociedad lo que ha provocado una ola de manifestaciones que no permiten un normal desenvolvimiento de las actividades comerciales de las empresas

El 60% de las ventas se produce en la ciudad de Quito y al ser una ciudad eminentemente política esta sometida a una serie de manifestaciones, etc., que afectan a la economía de la empresa.

Estas paralizaciones afectan directamente a la empresa, impiden que el producto que es de consumo masivo llegue a las agencias o a su punto de venta para que estas distribuyan al consumidor final de manera adecuada.

Es incuestionable la grave crisis política que está atravesando nuestra República, situación que se caracteriza por el rechazo que la sociedad civil demuestra hacia todos los organismos y poderes del Estado, y en general hacia una clase política a la que siente ajena a su realidad e incapaz de representarla en las más altas magistraturas.

Hemos estamos atravesando un período de elecciones, para las cuales el 52% de la población dos días antes de elecciones se encontraba indecisa,

hecho que faculta una inseguridad política ya que existe la posibilidad de que haya otro periodo de mandato inconcluso. Se ha cumplido el periodo de elecciones teniendo como Presidente Electo a Rafael Correa, lo que conlleva a un incremento del riesgo país y a su vez la reducción del precio de los bonos

El cambio de poderes incrementa el riesgo país lo que no permite que se realice una inversión extranjera, esto significa que el Ecuador está perdiendo seguridad política y económica.

Existe falta de una decisión política para apoyar a las empresas constituidas y proteger la inversión nacional, ya que para instalar nuevas líneas de producción se deben pagar altos aranceles.

La apertura al comercio internacional incide en el crecimiento de las empresas. La idea general es que un mayor nivel de apertura al comercio internacional facilita la absorción de conocimientos e ideas de otros países, y por lo tanto incrementa la eficiencia con la que se utilizan los factores de la producción, así como también la reducción de aranceles.

Un canal adicional por el que la apertura económica coadyuvaría a aumentar la productividad empresarial, el mercado al que pueden acceder las empresas crece, lo que podría significar el aprovechamiento de economías de escala para que las empresas puedan reducir sus costos reales.

2.1.5 Factores Económicos

Dolarización e Inflación

La dolarización es un proceso que implica el cambio de la moneda nacional a una moneda americana, al dólar.

El Ecuador decidió eliminar su propia moneda e introducir el dólar estadounidense como medio de pago oficial a inicios del año 2000. Dicha decisión fue tomada en medio de una crisis económica profunda y una

situación política muy inestable. La decisión no salvó la vida política del gobierno. La dolarización ayudó a tranquilizar los mercados financieros, pero sin crear una solución inmediata a la crisis económica.

El Ecuador adoptó esta moneda con el objetivo de dar una estabilidad económica al país.

El proceso de dolarización ha eliminado el riesgo cambiario para inversionistas externos, pero a su vez implica que la volatilidad en los flujos de capital hacia el país ya no pueda ser contrarrestada con una política monetaria anticíclica.

El esquema de dolarización oficial minimiza a la inflación como uno de los mecanismos de transmisión de las crisis y choques externos, pero podría magnificar el aumento del desempleo y la precarización de las condiciones de trabajo. En otras palabras, bajo este esquema se minimiza el riesgo de devaluación pero se incrementa el riesgo social.

La inflación es un fenómeno monetario inducido por el Estado, al incrementar la cantidad de dinero en la economía sin el sustento de la producción.

El país en los últimos años ha pasado nuevamente ante un desate inflacionario, aún más difícil que al inicio de la dolarización. En los últimos nueve meses la inflación se cuadruplicó al pasar de 1.2% en abril de 2005 al 4.76% en enero de 2006, la cifra más alta desde el año 2002, con un crecimiento de precios que aumenta cada mes.

Lo peligroso es que este repunte inflacionario afecta directamente a las clases populares que más soportaron los efectos de la dolarización y, singularmente, son las que más han contribuido al financiamiento del país. Lo que más sube es el arriendo de las piezas de alquiler, el suministro de agua, el transporte y las gaseosas, todos éstos, rubros principales del presupuesto popular.

Por estos efectos inflacionarios las personas prefieren comprar los productos que sean de consumo masivo a precios más bajos sin importar la calidad del producto, por la inflación.

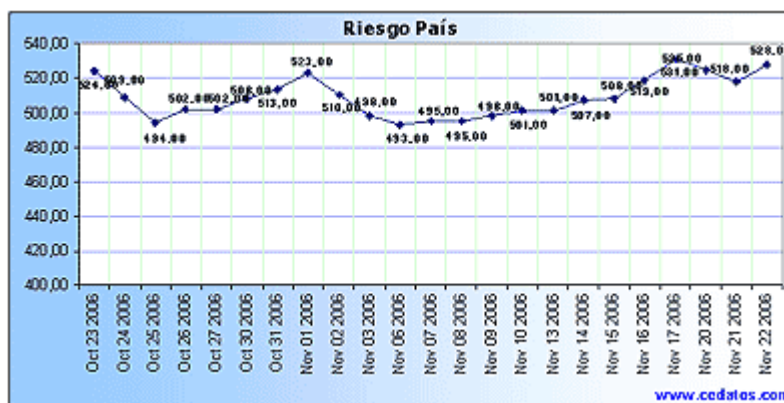
La dolarización ha servido para que la empresa se consolide, ya que al no haber altos índices de inflación, las personas compran un bienes y o servicios que son vitales o realizan compras de productos de consumo masivo, donde se encuentra ubicado el producto estrella de The Tesalia Springs company.

Inversión y Riesgo país

La inestabilidad económica que ha vivido el Ecuador no ha permitido tener un una inversión extranjera ya que el riesgo país genera inseguridad a los inversionistas.

El riesgo país es una percepción económica que abarca desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

El EMBI es el índice de bonos de mercados emergentes, el cual manifiesta el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera.



Fuente: BCE - CEDATOS

Gráfico 2.5

La falta de inversión para las empresas ecuatorianas afecta radicalmente, debido a que limita su productividad dejando de ser competitiva.

Remesas de los Emigrantes

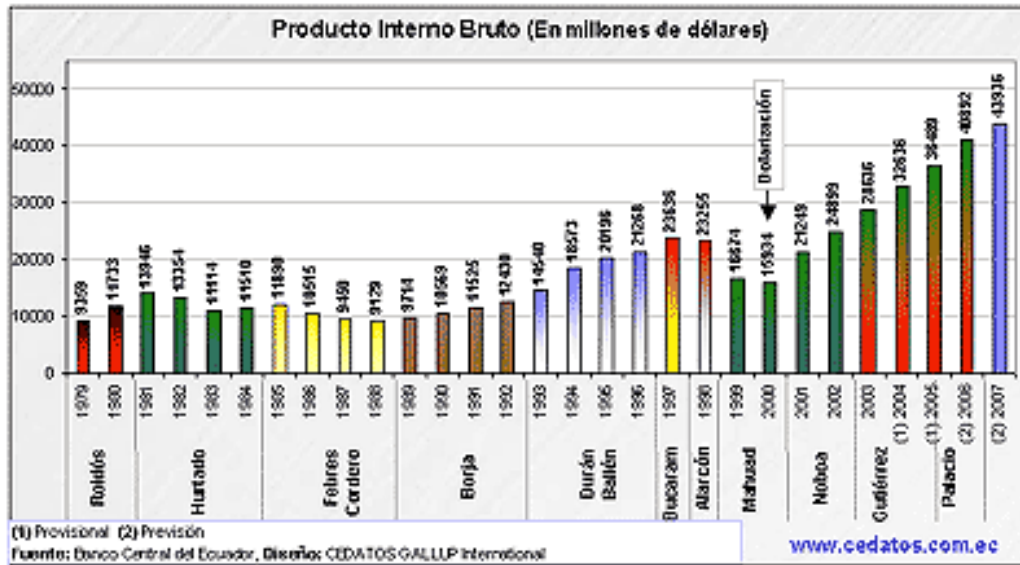
Las remesas representan el segundo rubro más importante dentro de los ingresos que posee el Ecuador, en el 2005 han llegado a los 2.031 millones de dólares, lo que ha permitido mejorar el poder adquisitivo de los ecuatorianos haciendo que esos satisfagan sus necesidades de consumo.

Las remesas siendo un ingreso directo para el Ecuador permiten a la empresa un mayor consumo de sus productos ya que al incrementar el poder adquisitivo de la sociedad incrementan el nivel de ventas para la empresa debido a que posee productos de consumo masivo

Producto Interno Bruto PIB

El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado.

El PIB puede calcularse según el precio de los factores o según los precios de mercado. La relación entre ambos se obtiene restando al PIB al coste de mercado los impuestos indirectos ligados a la producción y sumándole las subvenciones a la explotación.



Fuente: BCE – CEDATOS

Gráfico 2.6

2.1.6 Factores Sociales

La empresa directamente tiene una fuerza comercial de 700 personas e indirectamente una fuerza comercial de 900 personas y una muestra de clientes de 30.000 personas que todas aquellas se benefician por el giro del negocio.

Tesalia de acuerdo a su giro de negocio ha beneficiado a la sociedad y por ende ha contribuido al desarrollo del país, ha generado trabajo a gente en todo el Ecuador y más aún en la provincia de Pichincha ya que su planta está ubicada en Machachi.

Tesalia tiene un gran compromiso con la sociedad, además de coadyuvar a la misma ofrece un producto de calidad que es reconocido a nivel nacional e internacional por ende digno de estar en los hogares ecuatorianos para consumo de todos.

El crecimiento poblacional es una oportunidad para Tesalia S.A. debido a que si la población incrementa igual acrecienta la demanda de bebidas no alcohólicas.

DEMOGRAFIA							
	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005*
Población (millones de habitantes)	12.1	12.3	12.5	12.7	12.8	13.0	13.2
Crecimiento Poblacional	1.4%	1.5%	1.5%	1.5%	1.4%	1.4%	1.4%
Desempleo	15.1%	10.3%	8.1%	7.7%	9.3%	9.9%	10.6% (1)
Subempleo	46.0%	49.9%	34.9%	30.7%	45.8%	42.5%	51.3% (1)

* Datos Estimados
 (1) Datos actualizados a Mayo del 2.005

Fuente: BVG

Gráfico 2.7

La empresa ha contribuido con el desarrollo del país pues ha ayudado a reducir el índice de desempleo ya que ha proporcionado plazas de trabajo a ecuatorianos, para que tengan mejores días de vida

2.1.7 Factores Tecnológicos

En el Ecuador no existe una tecnología adecuada por lo que nos hace dependientes de países potenciales como Estados Unidos

La Globalización obliga a las empresas a ser más competitivas por lo tanto las empresas de éxito necesitan realizar inversiones en tecnología que permitan sistematizar procesos que ayuden a optimizar costos y tiempo.

Internet

En la actualidad el Internet es la herramienta que facilita las transacciones comerciales, reduce costos, tiempo a su vez permite realizar ventas por catálogo, etc., por tanto toda empresa que este dentro del campo competitivo y quiere mantenerse debe tener esta herramienta que generara agilidad y eficiencia su trabajo.

Redes

La empresa maneja un sistema informático, el mismo que trabaja en línea o en red, se alimenta de las actividades realizadas diariamente, desde las agencias hasta la planta permitiendo que los procedimientos estén automatizados.

Maquinaria

La empresa cuenta con maquinaria para la producción la misma que corresponde a sopladoras, inyectoras y embotelladoras que son las más sofisticadas en la actualidad, esta maquinaria permite obtener un producto de calidad reconocido a nivel nacional e internacional.

La empresa tiene tecnología de punta en toda su cadena de valor con líneas de producción de primera generación que se controlan electrónicamente los procesos sin que el ser humano tope una botella.

Exigentes controles de calidad, manejo de manejo de manuales y recursos bajo normas y estándares Internacionales

2.1.8 Factores Legales

La empresa esta solidamente constituida en base al respeto de la normatividad interna y externa, no tiene problemas en pagos de tributos tanto a nivel de rentas, compromisos bancarios, afiliaciones, así como el impuesto por la explotación y uso de las aguas.

Esta regulado por organismo como:

- El Servicio de Rentas Internas institución encarga de la recaudación de los tributos del país, esta a su vez controla el pago de impuestos, declaraciones y así como también las retenciones respectivas.

- Superintendencia de Compañías institución que regula las actividades comerciales de la empresa.

Esta regulado por códigos y leyes que permiten el normal y correcto manejo de funciones y actividades comerciales de la empresa

2.2.1 Influencias Micro ambientales

2.2.1.1 Cliente

En la misión se estipula que se debe superar las expectativas de los clientes y consumidores, por tal motivo la empresa esta empeñada en que todas sus actividades y procesos estén encaminados hacia el cliente.

La empresa esta enfocada a todo segmento de mercado, es decir sus clientes potenciales son tolas las personas mayores de un año ya que el producto que se ofrece es consumo masivo el mismo que satisface necesidades del consumidor por ende de la sociedad.

El porcentaje de consumo es:

- **Tabla1: Consumo por segmento**

Consumidores	% Según consumo
Niños	15
Adolescentes	25
Adultos	45
Tercera Edad	15
Total	100

The Tesalia Springs Company produce y comercializa debidas no alcohólicas que son de consumo masivo para personas de todo nivel social y económico, hecho que ha permitido cubrir en un gran porcentaje la demanda ecuatoriana y a su vez enfrentar exigencias de los clientes con el objetivo de llegar a

mismo en las mejores condiciones y poder atenderlos con un productos de calidad, cantidad y precio.

Tesalia tiene cobertura nacional en zonas estratégicas del Ecuador por lo que se encuentra distribuida en:

Cobertura del producto a nivel de la sierra

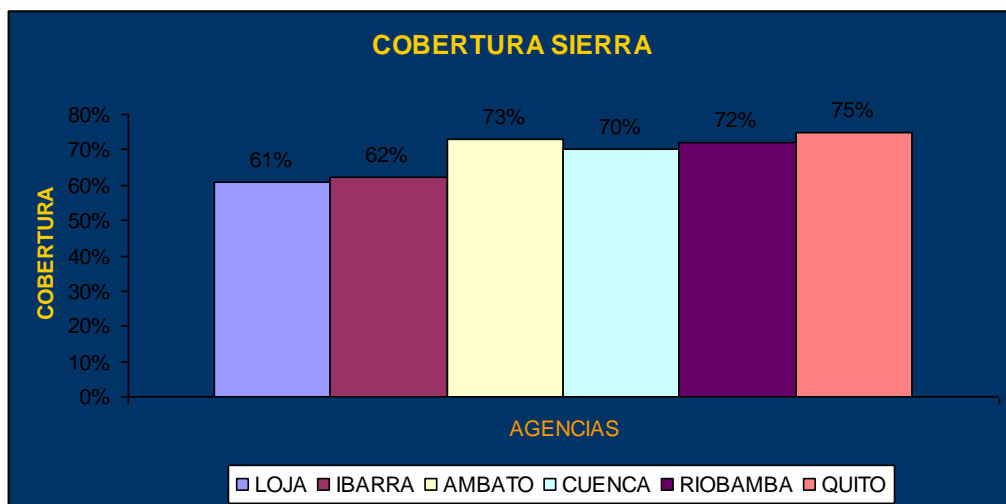


Gráfico 2.8

Cobertura del producto a nivel de la Costa

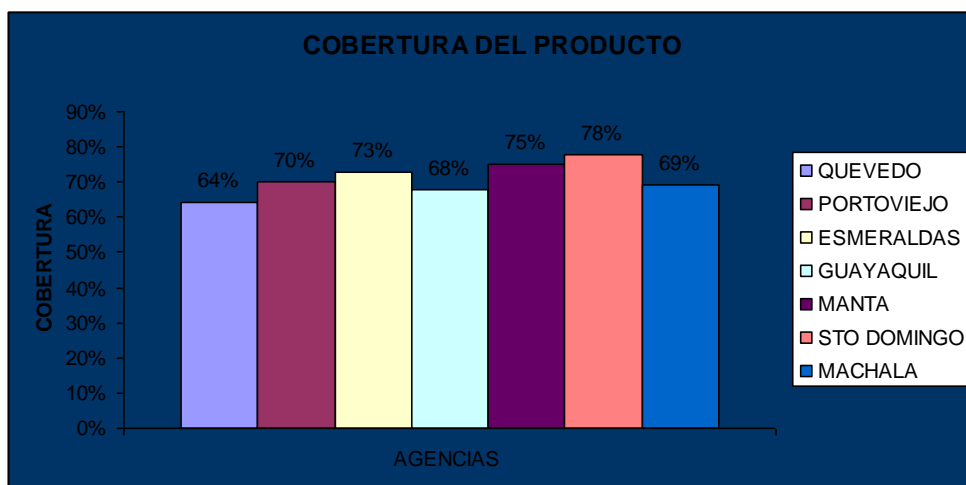


Gráfico 2.9

En el largo plazo la compañía exportara su producto a mercados del área andina es decir a países como Perú Colombia Venezuela, etc.

Dentro de los productos de mayor consumo que se ofertan al mercado nacional tenemos Aguas, Bebidas Hidratantes, Gaseosas y Energizante.

Productos de mayor consumo

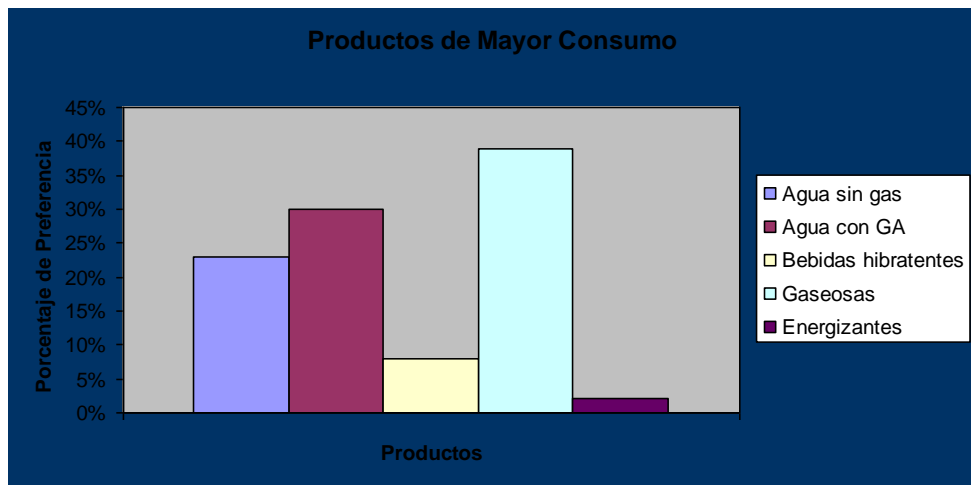











Gráfico 2.10

2.2.1.2 Proveedor

La empresa realiza un análisis de proveedores los mismos que dotan a Tesalia de materia prima necesaria para la realización del producto, este análisis se basa en la calidad del producto o servicio que provee, el plazo de pago que otorga y a su vez el cumplimiento de pedido a entregar.

Entre los principales proveedores de materia prima, insumos y servicios tenemos:

- 🏢 MARKIE
- 🏢 PURIFLUIDOS CIA. LTDA.
- 🏢 PLASTIEMPAQUES S.A.

-  POLIPACK CIA. LTDA.
-  ECUAPLAST
-  SERTEFLOR
-  REPUESTOS CAÑIZARES
-  EMPAQPLAST
-  DIOPCO
-  PRUNEX
-  SIIMA
-  PROCONTIC CIA LTDA

- **Tabla 2: PRINCIPALES PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA, INSUMOS Y SERVICIOS DE TSC**

PROVEEDOR	Producto	Plazo de Cobro	Promedio de compra Mensual	% promedio de participación
MARKIE	Sal	30 días	\$ 7.500,00	9%
PURIFLUIDOS CIA. LTDA.	Membranas (Material para control de calidad)	30 días	\$ 3.000,00	4%
PLASTIEMPAQUES S.A.	Plástico	90 días	\$ 15.000,00	13%
POLIPACK CIA. LTDA.	Plástico Strech	90 días	\$ 13.000,00	13%
ECUAPLAST	Fundas	60 días	\$ 3.800,00	5%
SERTEFLOR	Cloro	30 días	\$ 1.200,00	2%
REPUESTOS CAÑIZARES	Repuestos	60 días	\$ 9.000,00	13%
EMPAQPLAST	Tapas	90 días	\$ 14.000,00	16%
DIOPCO	Glucosa	90 días	\$ 8.000,00	12%
PRUNEX	Suministros	30días	\$ 2.500,00	2%
SIIMA	Plásticos	60 días	\$ 7.000,00	10%
PROCONTIC CIA LTDA	Cloro	30 días	\$ 1.500,00	2%
TOTAL			\$ 85.500,00	100%

Para que estas empresas entren en el círculo de proveedores de Tesalia se les califica mediante una base de datos que esta sujeta a una selección bajo normas y estándares establecidos por la Compañía.

2.2.1.3 Competencia

Tesalia S.A. es una empresa que compite con empresas transnacionales como COCA-COLA, PEPSI, etc., hecho que ha permitido trabajar en equipo para lograr el nivel de competencia adquirido

Ocupa el primer lugar en consumo de aguas pues su trayectoria de más de 100 años le ha permitido posesionarse agresivamente en el mercado y ser una cultura de los ecuatorianos

Ranking de participación de Tesalia con su producto estrella con Relación a la Competencia

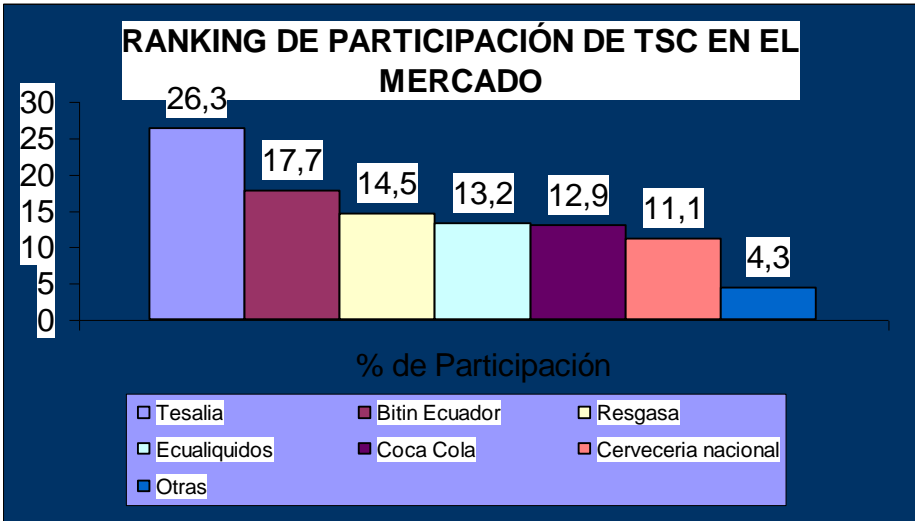


Gráfico 2.11

Tesalia ocupa el segundo lugar en la producción y comercialización de bebidas no alcohólicas, el primer lugar lo ocupa muy solidamente COCA-COLA, la fortaleza o el producto estrella que posee la empresa es GUITIG en

sus distintas presentaciones llegando hasta una presentación de lujo para clientes especiales como hoteles y restaurantes de primera.

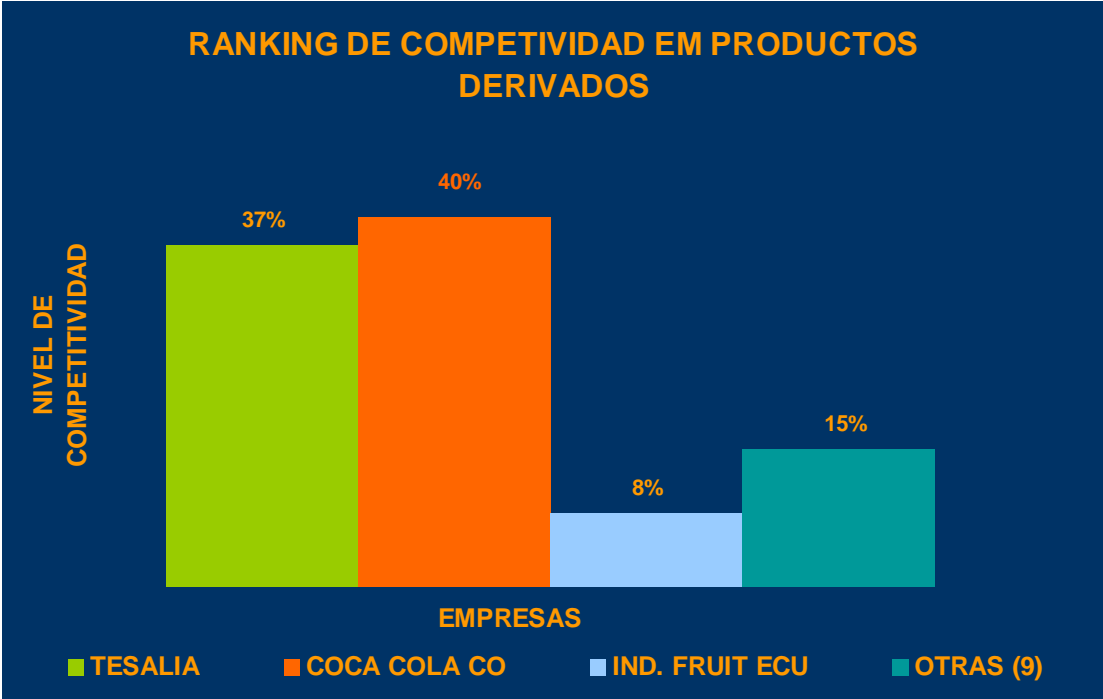


Gráfico 2.12

2.1.2.4 Precios

El precio es uno de los factores que influyen en la compra de productos y servicios y más aún en un mundo globalizado como el que vivimos hoy, ahora las personas ya no exigen calidad sino precios, por tanto Tesalia al pensar en satisfacer al cliente ofrece un producto competitivo en su calidad así como también en su precio.

Los precios se rigen bajo libre competencia que lo indica el mercado para ello podemos apreciar los precios de consumo al público tanto de Tesalia como de otras marcas.

PRECIOS DE LOS PRODUCTOS DE TESALIA CON RELACIÓN A LA COMPETENCIA

- **Tabla 3: Precio de Aguas con relación a Competencia**

PRODUCTOS	TESALIA	COCA COLA	CERVECERIA ANDINA
Agua con gas	\$ 0.35	\$ 0.50	\$ 0.32
Agua sin gas	0.28	0.45	0.21

- **Tabla 4: Precio Energizantes con relación a Competencia**

PRODUCTOS	V220	REDBALL	HERCULES
Energizantes	0.90	2.45	0.94

- **Tabla 5: Precio de gaseosas con relación a Competencia**

PRODUCTOS	TESALIA	COCA COLA	PEPSI
Gaseosas	0.92	1.05	0.99

- **Tabla 6: Precio de Hidratante con relación a Competencia**

PRODUCTOS	TESALIA	GATORE	PROFIT	POWERADE
Hidratantes	0.60	1.15	0.62	0.65

- **Tabla 7: Precio de Aguas con relación a Competencia**

PRODUCTOS	TESALIA	LIMONADA GATORE	TAMPICO
Limonadas	0.45	0.98	0.45

En el grafico podemos apreciar el precio de uno de los productos estrellas de TESALIA con relación a marcas internacionales, pues como podemos valorar The Tesalia Springs Company a más de ser competitiva en calidad compete en precio una de las ventajas para estar al alcance de todo el público

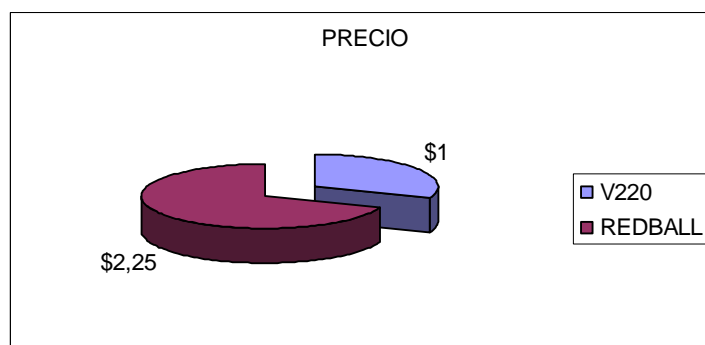


Gráfico 2.13

En marca de aguas Tesalia ofrece productos con los más altos estándares de calidad así como también elaborados con agua pura de fuente, hecho que permite estar en los hogares del Ecuador y su vez poseen los mejores precios del mercado de manera que el consumidor pueda satisfacer sus necesidades con un buen producto y a precio competitivo

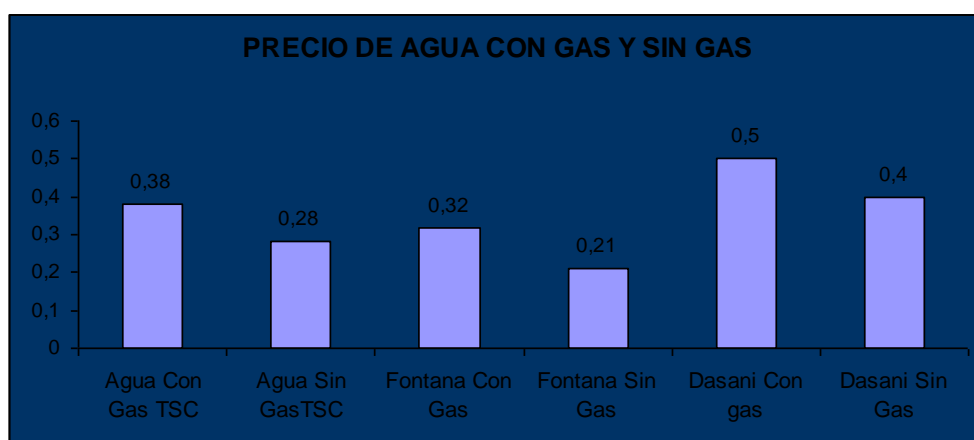


Gráfico 2.14

The Tesalia Springs Company en su línea de gaseosa entrega al consumidor un producto merecedor de estar en la mesa de su hogar con un precio y calidad que esta en competencia con marcas transnacionales como PEPSI y COCA COLA

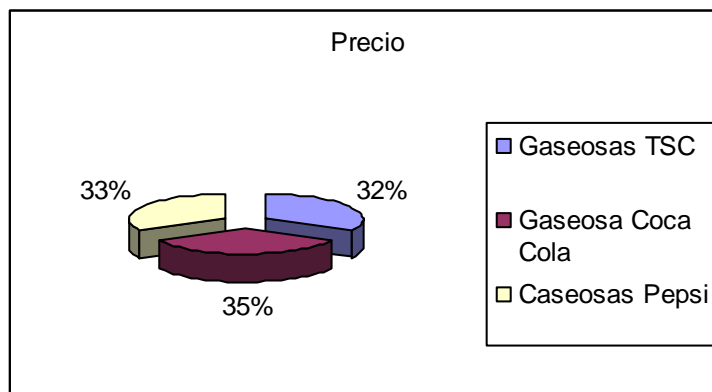


Gráfico 2.15

CAPÍTULO III

3. Direccinamiento Estratégico

The Tesalia Springs Company para su administración posee herramientas, que permiten el buen desempeño de la empresa, para lo cual han elaborado la planificación estratégica, la misma que cuenta con los siguientes aspectos


3.1 Misión


Superar las expectativas de nuestros clientes y consumidores, con productos y servicios de calidad certificada, con un equipo de trabajo capacitado, productivo e innovador, generando los mayores beneficios para la TTSC y la comunidad

3.2 Visión

Una corporación internacional, líder, competitiva e innovadora que satisface las necesidades de sus consumidores, con productos de calidad mundial, elaborados con agua mineral pura de fuente y que logre ingresos por US \$ 100 millones anuales, hasta el año 2010

3.3 Objetivos

-  Ofrecer productos de alta calidad en las mejores condiciones, para beneficio de la empresa y los consumidores, respetando el medio ambiente y cumpliendo con todas las leyes que están en vigencia a fin de seguir generando empleo y contribuyendo al desarrollo del País.

-  Mantener a la compañía como líder en el mercado nacional y a su vez incrementar el posesionamiento en mercados internacionales

- ☒ Llegar a vender en el año 2010 cien millones de dólares anuales superando día a día las expectativas de los clientes.

- ☒ Satisfacer las necesidades de nuestros consumidores con productos de la más alta calidad, elaborados con agua mineral pura de fuente, y en un ambiente de buen trabajo, productividad, innovación y profesionalismo, generando permanentemente los mayores beneficios para The Tesalia Springs Company y la comunidad.

- ☒ Asegurar el fortalecimiento institucional a través de la definición e implementación de políticas, procedimientos y funciones que coadyuven a la optimización del recurso humano.

- ☒ Fomentar el desarrollo del talento humano, dentro de The Tesalia Springs Company y sus relacionadas.

- ☒ Cumplir con todas las normas de calidad y garantía que permiten tener éxito en mercados tan exigentes como el nuestro.

- ☒ Impulsar el crecimiento de nuevos productos con un trabajo altamente efectivo en el mercado, con consistencia y perseverancia.

- ☒ Mantener un clima organizacional que procure un ambiente hacia la productividad y el buen trabajo, enmarcados dentro del ámbito de la ley.

- ☒ Generar una cultura e identidad organizacional, orientada al servicio al cliente, innovación y al profesionalismo.

3.4 Políticas

1. Mantener la paz laboral
2. Trato esmerado con el trabajador
3. Superar las expectativas de los clientes mediante el servicio personalizado

4. Defender nuestras marcas
5. Mantener la fortaleza de nuestro producto, que es, agua mineral pura de fuente.
6. Mantener los altos estándares de calidad que posee nuestro producto.
7. Ser sujeto de crédito
8. Ser líder en el mercado
9. Mantener canales propios de distribución
10. El cliente es lo primero

3.5 Estrategias

1. Tratar al trabajador como ser humano
2. Pagar el salario en forma oportuna y justa
3. Conocer que es lo que quiere el cliente
4. Mantener en permanente recordación las marcas de productos a través de publicidad
5. Cuidar las fuentes de manera ecológica respetando el ecosistema
6. Aplicar en todos los procesos BPM (Buenas Prácticas de Manufactura)
7. Ser buen pagador, mantener calificación triple A, En todas las entidades bancarias.
8. Cubrir todos los nichos de mercado, para poder acaparar el mismo siendo líder en el mercado de bebidas no alcohólicas
9. Lograr tener una flota de distribución propia.
10. Responder oportunamente las necesidades del cliente.

3.6 Principios y Valores

Las políticas y acciones de Tesalia Spring Company estarán dirigidas a fomentar y difundir los Valores institucionales, por lo que considero se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

1. **Autoridad:** Toda empresa debe tener una persona que los dirija.

2. **Disciplina:** Se debe lograr la disciplina para el buen funcionamiento de la empresa.
3. **División del trabajo:** Se debe indicar a cada quien el trabajo que debe realizar.
4. **Orden:** Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.
5. **Jerarquía:** Se debe respetar la autoridad de cada nivel jerárquico.
6. **Justa remuneración:** Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.
7. **Equidad:** Los beneficios deben ser compartidos; empresa-trabajadores.
8. **Estabilidad:** El empleado debe sentir seguridad en su trabajo.
9. **Creatividad:** Se debe permitir al empleado que emita su criterio de cómo se deben hacer las cosas.
10. **Trabajo en grupo:** Todos deben colaborar entre sí.

Los valores de The Tesalia Springs Company., considero que deben ser los siguientes:

1. **Responsabilidad:** Ser responsables todos y cada uno de los miembros de esta organización, de las riendas del negocio y responder por su marcha, cumplir con los deberes encomendados.
2. **Honestidad:** Ser honestos para crecer siendo libres a través de la verdad y la integridad, combatiendo la corrupción así se puede crear una empresa transparente e íntegra.
3. **Respeto:** Resaltar los principios, pensamientos, sentimientos y acciones de todas las personas, especialmente de los clientes, para que de esta manera la organización viva en armonía, respetando a todos sus semejantes.
4. **Disciplina:** Los empleados de esta empresa deben conocer, respetar y cumplir las normas, reglamentos y leyes establecidas en la organización, solo así se logrará conseguir el éxito.
5. **Perseverancia:** Cumplir los sueños y las metas trazadas, tener tenacidad para convertirlos en realidad, luchar día a día, por el gran ideal, solo de esta manera se podrá llegar a convertir lo deseado en algo verdadero.

- 6. Justicia:** Los miembros que conforman esta organización deben actuar bajo la racionalidad y la entereza, siendo así participes de la imparcialidad de tal manera que se pueda vivir en un mundo justo para todos.
- 7. Comprensión:** Los miembros de la organización deberán cumplir este valor, respetando las diferencias ideológicas, culturales, étnicas, sexuales y religiosas, de tal manera que se establezca una relación armoniosa con el entorno que nos rodea.

CAPÍTULO IV

4. MARCO TEÓRICO: Auditoría del control interno de los Procesos de venta y distribución.

Antes de analizar las etapas de la auditoria considero indispensable señalar los antecedentes de Auditoría:

4.1.1 AUDITORÍA

Evolución de la Auditoría

En tiempos muy remotos se tiene evidencia de que algún tipo de auditoría se practicó, ya que los soberanos exigían el mantenimiento de las cuentas de su residencia por dos escribanos independientes, se pone en manifiesto que fueron tomadas algunas medidas para evitar desfalcos en dichas cuentas. A medida que se desarrollo el comercio, surgió la necesidad de las revisiones independientes para asegurarse de la adecuación y finalidad de los registros mantenidos en varias empresas comerciales.

La auditoría como profesión fue reconocida por primera vez bajo la Ley Británica de Sociedades Anónimas de 1862 y el reconocimiento general tuvo lugar durante el período de mandato de la Ley “Un sistema metódico y normalizado de contabilidad era deseable para una adecuada información y para la prevención del fraude”. También reconocida como “Una aceptación general de la necesidad de efectuar una versión independiente de las cuentas de las pequeñas y grandes empresas”. Desde 1862 hasta 1905, la profesión de la auditoría creció y floreció en Inglaterra, y se introdujo en los Estados Unidos hacia el 1900.

Auditoría

Podemos definir a la auditoría como:

La auditoría es un proceso sistemático, objetivo y profesional de las evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de las actividades económicas, proyectos orientados a mejorar la efectividad, eficiencia y economía y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada.

Para un mejor entendimiento del concepto de auditoría analizamos:

- 🔍 Es un *proceso sistemático*, es decir que en toda auditoría debe existir un conjunto de procedimientos lógicos y organizados que el auditor debe cumplir para la recopilación de la información que necesita para emitir su opinión final. Los procedimientos varían de acuerdo a las características que reúna cada empresa.
- 🔍 La evidencia que se obtiene y evalúa de *manera objetiva*, es decir que el auditor debe realizar su trabajo con una actitud de independencia neutral frente a su trabajo.
- 🔍 La *evidencia* es información y datos que lo puedan ayudar al auditor a elaborar su informe final.
- 🔍 Los informes es una definición general se puede aplicar criterio profesional para poder relacionarlo con otras actividades de interés personal.

El auditor tiene un papel que desarrollar en este proceso, el cual es, determinar el grado de precisión que existe entre los hechos que ocurren en realidad y los informes que se han elaborado después de haber sucedido tales hechos.

Clasificación de auditoría

En el ámbito de la administración, la auditoría es una función asesora técnica al servicio de la dirección superior de la empresa, cuya misión fundamental es apoyar la gestión empresarial en lo relativo a las necesidades de información, evaluación y control para el proceso de toma de decisiones, tanto internas como externas a la organización, para lo cual existe *auditoría interna* y *auditoría externa*.

Auditoría interna

Evalúa la efectividad de los registros contables y procedimientos que posee una empresa, con la propósito de prever modificaciones en los mismos para hacerlos más confiables y seguros, y de esa manera evitar al máximo las posible irregularidades motivadas por un deficiente control interno de la empresa.

Funciones de la auditoría interna

Verificar los diferentes procedimientos y sistemas de control interno establecidos por una empresa, con el fin de conocer si funcionan como se había previsto y al mismo tiempo ofrecer a la dirección posibles cambios o mejoras en los mismos.

La auditoria interna es la base del control en las empresas y se estructura, dentro de las mismas, como un departamento que funciona independientemente y depende directamente de la gerencia.

Todas las empresas se preocupan de salvaguardar sus activos es decir se debe estar verificando constantemente si el control interno es eficaz, de lo contrario se deben proponer mejoras para dicho control.



Esta auditoría es realizada por los mismos empleados de la empresa, cuyos procedimientos e informes que emiten siempre están siendo revisados por otras personas que pertenecen al área de la administración general, lo que significa que a veces son parte del departamento auditado. Las personas que realizar esta labor se les llaman auditores internos, los cuales deben ser independientes de los trabajos que revisan.

El auditor interno tiene dentro de sus labores la revisión de actividades tales como control de calidad, investigación de mercado, políticas de personal y muchos otros temas que se relacionan sólo de modo muy lejano con la información financiera.

Estos auditores tienen que estar en una alerta permanente para poder detectar e informar a la dirección de la empresa, cualquier asunto o situación que ocurra al interior de la entidad a la que pertenece.

El alcance de la auditoría interna debe abarcar el examen y evaluación de la adecuación y efectividad del sistema de control interno y la calidad de la ejecución en la realización de las responsabilidades asignadas.

Los auditores internos deben:

-  Revisar la fiabilidad e integridad de la información financiera, operativa y de los medios utilizados para identificar, evaluar, clasificar y comunicar dicha información.
-  Revisar los sistemas establecidos para asegurar que estén de acuerdo con aquellas políticas, planes, procedimientos, leyes y reglamentos que pudieran tener efecto significativo en las operaciones e informes, determinando si la organización los está aplicando.

- ☒ Revisar los medios de salvaguarda de los activos y, si procede verificar su existencia.

- ☒ Valorar la economía y eficacia con que son utilizados los recursos.

- ☒ Revisar las operaciones o programas para verificar si los resultados están de acuerdo con los objetivos y metas establecidas, y si las operaciones o programas se llevan a cabo en la forma prevista.

El director del departamento de auditoría interna debe ser responsable ante una persona de la organización, con suficiente autoridad para promover la independencia y asegurar una amplia cobertura de auditoría, adecuada consideración de sus informes y apropiada acción sobre sus recomendaciones.

La objetividad es una actitud mental independiente que los auditores internos deberían mantener en la realización de auditorías. Los auditores internos en ningún caso deben subordinar sus juicios en materia de auditoría a los de otros.

Auditoría Externa

Es efectuada por auditores externos independientes, los cuales centran su trabajo principalmente en el análisis de los estados financieros u otra situación determinada que desee revisar la empresa que solicita este servicio, así como en la verificación muy general de sus operaciones en un ejercicio determinado.

Todas las organizaciones deben presentar en algún momento sus informes financieros a otros usuarios externos como la contraloría general del estado, tales como bancos, financieras, etc. En cada uno de estos casos los usuarios externos necesitan que la información contable presentada por la empresa, tenga la seguridad necesaria que ellos necesitan, por lo tanto estos informes deben cumplir en plenitud con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

Una de las características principales de los auditores externos realizan su trabajo con una actitud mental de integridad y objetividad, es decir, libre de todo prejuicio.

El valor que pueda representar el dictamen de estos auditores, dependerá únicamente de su reputación profesional, reputación que se obtiene dado a su independencia mental y objetividad que utiliza en cada trabajo desarrollado, además cabe destacar que el único activo que posee un auditor, es su prestigio y reputación profesional.

Independencia

La independencia de los auditores es otro aspecto importante, ya que estos deben ser independientes de las actividades que auditen. Los auditores son independientes cuando pueden realizar su trabajo libre y objetivamente. La independencia permite a los auditores emitir juicios imparciales y sin prejuicios, lo que es esencial para la adecuada ejecución de las auditorías, esto se consigue mediante un adecuado nivel en la organización y con objetividad.

Diferencia entre auditoría interna y externa

La auditoría externa se puede definir como un servicio público prestado por profesionales calificados, que consiste en la realización según normas y técnicas específicas, de una revisión de los estados financieros de la empresa, a fin de expresar su opinión independiente sobre si tales estados presentan adecuadamente la situación económica financiera de dicha empresa en un momento dado, sus resultados y los cambios en ella habidos durante un periodo determinado, de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

La auditoría interna se lleva a cabo con personas pertenecientes a la misma plantilla, mientras que la externa exige, como condición esencial a la misma y de su credibilidad, que los profesionales que la realizan no formen parte de la

empresa auditada, es decir, que sean totalmente independientes de ella y de sus cuadros directivos.

El objetivo de la auditoría externa es expresar una opinión sobre los estados financieros de la empresa auditada, referida a un ejercicio determinado, mientras que los objetivos de la auditoría interna son múltiples y variados, no limitándose al área económica financiera, porque la función de auditoría interna contempla todo el campo de operaciones, procesos y actividades de la empresa.

La realización de los trabajos de auditoría externa se desarrolla de acuerdo con normas y procedimientos internacionales homologados que no suelen ser substancialmente alterados ni modificados, mientras que los procedimientos de auditoría interna son mucho más flexibles y dependen, en cada caso, de la empresa, sus dirigentes y de los propios responsables de auditoría interna.

Auditoría del control interno

“Es la valoración de los controles internos realizada por la administración y la obligación de esta de hacer una declaración explícita respecto de la misma”¹

4.1.2 Planificación

La planificación de la auditoría comprende el desarrollo de una estrategia global con base en el objetivo, alcance del trabajo y la forma en que se espera que responda la organización de la entidad que se proponga examinar. El alcance con que se lleve a cabo la planificación varía según el tamaño y la complejidad de la entidad, del conocimiento del tipo de actividad en que el ente se desenvuelve, de la calidad de la organización y del control interno de la entidad.

¹ Auditoría del Control Interno, Samuel Alberto Mantilla

Al planear su trabajo, el auditor debe considerar, entre otros asuntos los siguientes:

- 🔍 Una adecuada comprensión de la actividad del ente, del sector en que este opera y la naturaleza de sus transacciones.
- 🔍 Los procedimientos y normas contables que sigue la entidad y la uniformidad con que han sido aplicados, así como el sistema contable utilizado para realizar las transacciones, los sistemas operativos de información y de gestión.
- 🔍 El grado de eficacia, efectividad, eficiencia y confianza inicialmente esperado de los sistemas de control interno.
- 🔍 El auditor deberá documentar adecuadamente el plan de la auditoría.

La planificación esta conformada por los siguientes aspectos:

Motivo del Examen

Este acápite el área a ser auditada.

Al determinar que áreas funcionales o temas de auditoría que deben auditarse, el auditor puede enfrentarse a una gran variedad de temas candidatos a ser auditados, el auditor debe evaluar esos riesgos y determinar cuales de esas áreas de alto riesgo debe ser auditada.

Ejemplo:

La auditoría administrativa a la empresa TSC se realiza, en cumplimiento al plan anual de actividades de 200X y por orden del Gerente de Auditoría de firma & asociados. La auditoría se inició con orden de trabajo, según memorando N° 2001-001 de fecha 31 de enero del 200X

Objetivos del Examen

En este aspecto se indica el propósito del trabajo de auditoría a realizar. Se puede establecer objetivos generales y específicos.

Ejemplo:

Objetivo General:

- Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en la administración de la empresa.

Objetivo específico:

- Evaluar el cumplimiento de disposiciones legales y normativas en todo el proceso de ventas y administración.

Alcance del examen

El alcance define con precisión el entorno y los límites en que va a desarrollarse la auditoría en los procesos de ventas y distribución, se complementa con los objetivos de ésta.

Ejemplo:

El Examen de los procesos de ventas y distribución, cubrirá el período comprendido del 1 de enero del 200X al 31 de diciembre del 200X.

Base legal

Para el desarrollo de la auditoría es necesario conocer las disposiciones legales que rigen a la Empresa Auditada como a la Auditora.

Ejemplo:

- Constitución de la empresa.
- Reglamentos internos
- Manual de procedimientos.
- Leyes
- Códigos

La base legal que servirá como criterio profesional en el desarrollo del presente examen

Objetivos de la Empresa

Es lo que desea alcanzar la empresa, para lo cual el examen contribuirá como un aporte a la consecución de los mismos a través de una opinión profesional.

Ejemplo:

- 📌 Llegar a vender en el año 2010 cien millones de dólares anuales superando día a día las expectativas de los clientes.

Técnicas y Procedimientos a aplicarse en el Transcurso del Examen

Las aplicables al examen son:

- Técnicas de verificación ocular:
 - Comparación

- Observación
- Rastreo
 - Técnicas de verificación verbal:
- Indagación
 - Técnicas de verificación escrita:
- Análisis
- Confirmación a terceros
 - Técnicas de verificación documental:
- Comprobación
- Computación
 - Técnicas de verificación física:
- Inspección

Distribución del trabajo y tiempo estimado

Asignación de los recursos; la asignación de los recursos para el trabajo de auditoría debe considerar las técnicas de administración de proyectos las cuales tienen los siguientes pasos básicos:

Desarrollar un plan detallado; el plan debe precisar los pasos a seguir para cada tarea y estimar de manera realista, el tiempo teniendo en cuenta el personal disponible.

Contrastar la actividad actual con la actividad planificada en el proyecto; debe existir algún mecanismo que permita comparar el progreso real con lo planificado.

Ajustar el plan y tomar las acciones correctivas; si al comparar el avance con lo proyectado se determina avances o retrasos, se debe reasignar tareas (el control se puede llevar en un diagrama de Gantt).

Los recursos deben comprender también las habilidades con las que cuenta el grupo de trabajo de auditoría y el entrenamiento de auditoría, como los períodos de vacaciones que estos tengan, otros trabajos que estén realizando, etc.

Requerimientos del Personal Técnico





El personal requerido debe ser un profesional que ayude con su criterio, es decir un técnico asesor del equipo auditor. Normalmente se debe requerir a un especialista que no este relacionado con la empresa.

Equipos y Materiales

Los equipos y materiales son las herramientas necesarias para el uso en el desarrollo del examen.

Metodología del Trabajo

Existen algunas metodologías de Auditoria y todas dependen de lo que se pretenda revisar o analizar, pero como estándar analizaremos las cuatro fases básicas de un proceso de revisión:

-  Estudio preliminar
-  Revisión y evaluación de controles
-  Examen detallado de áreas críticas
-  Comunicación de resultados

Estudio preliminar.- Incluye definir el grupo de trabajo, el programa de auditoria, efectuar visitas a la unidad para conocer detalles de la misma, elaborar un cuestionario para la obtención de información para evaluar preliminarmente el

control interno solicitud de plan de actividades, manuales de políticas, reglamentos, entrevistas con los principales funcionarios del área.

Revisión y evaluación de controles.- Consiste de la revisión de los diagrama de flujo de proceso, realización de pruebas de cumplimiento de los procedimientos, revisión de aplicaciones de las áreas críticas, Revisión de procesos históricos, Revisión de documentación y archivos entre otras actividades.

Examen detallado de áreas críticas.- Con las fases anteriores el auditor descubre las áreas críticas y sobre ellas hace un estudio y análisis profundo en los que definirá concretamente su grupo de trabajo y la distribución de carga del mismo, establecerá los motivos, objetivos, alcance recurso que usara, definirá la metodología de trabajo, la duración de la auditoria, Presentará el plan de trabajo y analizara detalladamente cada problema encontrado con todo lo anteriormente analizado en este folleto.

Comunicación de resultados.- Se elaborara el borrador del informe a ser discutido con los ejecutivos de la empresa hasta llegar al informe definitivo, el cual presentara esquemáticamente en forma de matriz, cuadros o redacción simple y concisa que destaque los problemas encontrados, los efectos y las recomendaciones de la Auditoria.

Cronograma de Tiempos

El cronograma define los tiempos en que se va a efectuar la auditoría de un área en un proceso determinado.

Ejemplo:

Y&H Auditores Asociados

Empresa Audita: Tesalia Springs Company

Periodo: 1 de enero al 31 de diciembre del 2006

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	Responsable	Enero	Enero- Febrero	Febrero- Marzo	Marzo	Marzo
		18-21	22- 4	5-3	4-7	
Planificación Preliminar	Equipo de trabajo					
Planificación Especifica	Auditor 2					
Ejecución del Trabajo	Auditor Operativo					
Comunicación de resultados	Auditor					
Seguimiento						

Programación del Trabajo

El programa de trabajo en auditoría es un documento que establece los procedimientos de auditoría relacionados con el tema, actividad o asunto objeto de revisión.

A través de la planificación de su examen, el auditor debe determinar, entre otros aspectos, la naturaleza, alcance y momento de ejecución del trabajo a realizar y preparar un programa de auditoría escrito.

El auditor deberá preparar un programa escrito de auditoría en el que se establezcan las pruebas a realizar y la extensión de las mismas para cumplir los objetivos de auditoría.

En la preparación del programa de auditoría, el auditor habiendo obtenido cierto conocimiento de los procedimientos y de los correspondientes controles internos, puede considerar oportuno confiar en determinados controles internos a la hora de determinar la naturaleza, momento de realización y amplitud de los procedimientos de auditoría.

El auditor puede decidir confiar en determinados controles internos como un medio eficaz y eficiente para la realización de la auditoría. Sin embargo, el auditor puede decidir no basarse en controles internos cuando existan otros medios más eficientes de obtención de pruebas o evidencia suficiente y adecuada en auditoría.

Evaluación del control interno

Control Interno

Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías²:

- a) Eficacia y eficiencia de las operaciones (objetivo operativo)
- b) Fiabilidad de la infraestructura financiera
- c) Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables

El control interno se puede considerar eficaz en cada una de las 3 categorías:

- 1) Disponer de información adecuada sobre hasta que punto se están logrando los objetivos operacionales de la entidad
- 2) Se preparan de forma fiable los estados financieros públicos
- 3) Se cumplen las leyes y normas aplicables

El control interno está compuesto de cinco componentes relacionados entre si que se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección.

El Control Interno en una entidad está orientado a prevenir o detectar errores e irregularidades. El control interno debe brindar una confianza razonable de que

² Samuel Alberto Mantilla B

los procesos han sido elaborados bajo un esquema de controles que reduzcan la probabilidad de tener errores importantes en los mismos.

Métodos de Evaluación

El Control Interno es el medio a través del cual las empresas alcanzan sus objetivos organizacionales, con eficiencia, eficacia, y economía por lo que es necesario aplicar métodos como:

COSO

El informe del Committee of Sponsoring Organizations surgió como una herramienta para promover la responsabilidad, transparencia y la honestidad de la gestión de los administradores de los recursos públicos y privados

Con el informe COSO se incorpora una estructura para solucionar las malas comunicaciones y procedimientos, pues el informe COSO actualizó la práctica del control interno, los proceso de diseño, implementación y evaluación

Marco Integrado del Control Interno Latinoamericano MICIL

En relación de mercados más competitivos y para mejorar el método COSO surge el Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), que es un sistema de control por actividades que ha sido de gran tributo e impacto para la administración, por lo que esta siendo utilizado en las entidades públicas y privadas para ayudar a cumplir con los objetivos de la empresa y lograr alcanzar el éxito organizacional.

El MICIL es un modelo basado en estándares de control interno para las pequeñas medinas y grandes empresas desarrollado en el informe COSO, pues promueve mejores prácticas de responsabilidad y transparencia.

Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado (COSO II)








La Committen of Sponsoring Organizations (COSO) con el apoyo de instituciones, y con el propósito de promover la adopción de estrategias que permitan el logro de los objetivos institucionales y de todos los niveles de la organización en un ambiente de transparencia y honestidad emite un segundo informe COSO denominado COSO II

Con la aplicación del COSOII se implementan los componentes del control interno siendo estos; Establecimiento de Objetivos, Identificación de Eventos, y Respuesta a los riesgos.

Los componentes de control interno según COSO II son:

Tabla 8 Elementos frl Coso II

COSO II

-  Ambiente de control
-  Establecimiento de objetivos
-  Identificación de eventos
-  Evaluación del Riesgo
-  Respuesta la Riesgo
-  Actividades de control
-  Información y comunicación

Ambiente de control:

Los factores de ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y por último la atención y orientación que proporciona el consejo de administración

Por ello el entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control

Establecimientos de objetivos

Los objetivos deben establecerse antes que la dirección pueda identificar eventos que afecten a su consecución.

El consejo administrativo debe asegurarse de que la alta dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que estén enfocados hacia la misión y visión.




A partir de los objetivos se facilita la gestión de riesgos mediante la Identificación de eventos, evaluación de riesgos, respuesta a los riesgos y diseño de actividades de control.

Identificación de eventos.

Al identificar eventos, la dirección reconoce que existe incertidumbre. Por lo que no se sabe su impacto.

Los eventos abarcan desde lo evidente a lo desconocido y sus efectos, desde lo que trae mayores consecuencias a lo muy significativo.

Dentro de este componente tomaremos en cuenta a:

-  Factores internos y externos
-  Eventos
-  Categorías



Evaluación de los riesgos

Consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos y sirve de base para determinar como han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio. Hemos de tener presente que cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos y una condición previa a la evolución del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles vinculados entre si e internamente coherentes.

Respuesta al Riesgo

La dirección evalúa el riesgo y su efecto o impacto que producirá, así como los costos y beneficios, estableciendo un grado de tolerancia.

Dentro de este componente tenemos:

-  Categoría de Riesgo
-  Decisión de Respuesta

Actividades de control

Son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las instrucciones de la dirección. Ayudan a asegurar que se toman las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de objetivos.

En estas actividades se incluyen las aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, revisiones de rentabilidad, operativa y salvaguarda de activos

Información y comunicación

Esta actividad engloba la construcción de la información contable y tiene por objeto que los empleados comprendan cual es su papel en el sistema de control interno y en que manera las actividades individuales están relacionadas con el trabajo de los demás.

Por ello han de tener medios para comunicar la información significativa a los niveles superiores y en general debe existir una comunicación eficaz con terceros como clientes, proveedores, órganos de control y accionistas.

Supervisión y Monitoreo

Se trata de un proceso que comprueba que se mantiene el adecuado funcionamiento del sistema a lo largo del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas o una combinación de ambas. El alcance que la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerá de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada.

Las deficiencias deben ser comunicadas a los niveles superiores y la alta dirección y el consejo de administración deben ser informados de aspectos significativos.

El control interno junto con la clasificación de los objetivos y de los componentes y de los criterios para lograr la eficiencia constituye el marco del control interno

Un control interno es eficaz cuando lo es en cada uno de sus componentes, respecto de los objetivos dados y por cada una de las actividades.

La dinámica de la empresa es la que marca los objetivos emprendidos según las actividades que realiza. Tener la seguridad razonable de que se cumplen los

objetivos marcados requiere la implantación de un control interno pero el control interno no puede conseguir:

- 🔗 El control interno no asegura la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables, únicamente puede dar un grado de seguridad razonable, no absoluta, la dirección y el consejo en cuando a la consecución de los objetivos de la entidad. Las posibilidades de éxito se ven afectadas por las limitaciones inherentes a todos los sistemas de control interno.

Estas limitaciones incluyen el hecho innegable de que las opiniones en las que se logran las decisiones pueden ser erróneas y se pueden producir fallos como consecuencia de un simple error o equivocación.

Los controles pueden salvarse o no cumplirse cuando dos o más personas se ponen de acuerdo y es necesario advertir de que el diseño de un sistema de control interno debe reflejar el hecho de que existen restricciones sobre los recursos y que en los beneficios de los controles ha de ser considerados en relación con los costes correspondientes.

Técnicas De Evaluación Del Control Interno

La evaluación del sistema de control interno del proceso de ventas y distribución se basara en métodos como: narrativo, gráfico y cuestionario que permitirán una revisión y determinación de deficiencias que en base a los resultados proporcionarán al auditor la formulación de recomendaciones, para corregir desviaciones de manera que existan mejoras en los controles insuficientes, y tomar medidas correctivas encaminando a un mejoramiento continuo y a cumplir los objetivos.

Narrativa:

Es la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas unidades administrativas que conforman la entidad, haciendo

referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos.

La descripción debe hacerse de manera tal que siga el curso de los procesos. Este método permitirá obtener un mejor conocimiento de la empresa.

Gráfico.

Señala por medio de cuadros y gráficas el flujo de las operaciones a través de los puestos o lugares donde se encuentran establecidas las medidas de control para el ejercicio de las operaciones.

Este método permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control.

Cuestionarios.

Consiste en el empleo de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, los cuales incluyen preguntas respecto a cómo se efectúa el manejo de las operaciones y quién tiene a su cargo las funciones.

Los cuestionarios son formulados de tal manera que las respuestas afirmativas indican la existencia de una adecuada medida de control, mientras que las respuestas negativas señalan una falla o debilidad en el sistema establecido.

Evaluación del Riesgo Inherente

Riesgo inherente (RI); está dado por la posibilidad de la existencia de omisiones, errores o irregularidades significativas en el objeto sometido a examen, ya sean estos estados financieros, procedimientos operativos o administrativos, gestión, etc. Es aquel propio de la naturaleza del objeto auditado y está influido tanto por

factores internos y como por externos. Aquél que no se puede eliminar, siempre estará presente en toda empresa.

Evaluación del Riesgo Detección

Riesgo de detección (RD); es la posibilidad que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten los errores, o irregularidades existentes en el objeto auditado situaciones que tampoco fueron detectadas o neutralizadas por el sistema de control interno de la organización.

Esto puede originarse en el alcance de las pruebas, la oportunidad en que fueron efectuadas y la calidad con que fueron aplicadas.

Los riesgos deberán ser evaluados por el auditor durante la ejecución de su trabajo, apoyando así a la consecución de su objetivo de auditoría en forma eficaz como eficiente. La actividad de evaluación de los riesgos al interior de un trabajo de auditoría se constituye en una de las actividades más complejas del trabajo del auditor dada la gran cantidad de factores que intervienen en cada uno de los riesgos

Evaluación del Riesgo de Control

Riesgo de control (RC)

Corresponde a la posibilidad que se materialicen los riesgos inherentes y que éstos no se hayan detectado, controlado o evitado por el sistema de control interno diseñado para tales efectos.

Cuando es posible que el sistema de control interno no detecte o neutralice los riesgos inherentes significativos, la organización deberá considerar, mientras sea

costo - beneficio, la participación activa del auditor a través de la realización de sus labores de auditoría, las que tendrán como uno de sus objetivos el detectar aquellos riesgos inherentes que no fueron detectados por el sistema de control interno vigente en la organización

Evaluación del Riesgo Auditoría

Riesgo en auditoría (RA)

Es la posibilidad que una vez efectuado el examen de auditoría, de acuerdo a las Normas Auditoría Generalmente Aceptadas, permanezcan situaciones relevantes no informadas o errores significativos en el objeto auditado.

La materialización de este riesgo implica la emisión de un informe incorrecto o incompleto. A fin de precaverse del riesgo asociado a su labor profesional, el auditor debe explicitar formalmente los objetivos de la revisión. Además debe efectuarse una adecuada planificación, ejecución y control del trabajo de tal modo de reducir este riesgo a niveles aceptables.

El riesgo de auditoría es la combinación de tres elementos:

- 🕒 La posibilidad de existencia de errores o irregularidades significativas en el objeto a auditar.
- 🕒 La posibilidad de - no - detección o neutralización de la materialización de estos errores o irregularidades por el sistema de control interno del ente auditado.
- 🕒 La posibilidad de su - no - detección por parte del auditor, mediante la aplicación de sus procedimientos de auditoría.

Evaluación del riesgo de auditoría

El riesgo de auditoría es una combinación de tres elementos (RI – RC – RD)

Cada uno de estos riesgos se puede expresar en forma cuantitativa, a través del uso de probabilidades, con valores que van desde cero (0) a uno (1), es decir, desde aquello que es casi imposible a aquello de certeza casi absoluta.

Cuando el riesgo inherente tiende a cero, es decir, cuando su materialización es casi imposible, no se justifica invertir en controles internos, por la alta probabilidad de que dicha inversión no sea beneficiosa, menos hacer grandes inversiones en auditorías para emitir una opinión adecuada al respecto, dado lo poco significativo del riesgo en cuestión.

Cuando el riesgo inherente es significativo pero, existe un buen sistema de control interno asociado a dicho riesgo inherente, difícilmente éste se materializará, obteniéndose con ello un riesgo de control bajo, es decir, que tienda a cero y por consiguiente el riesgo de auditoría también será bajo, indicándonos esto último que no es necesario efectuar grandes inversiones en la auditoría de estos componentes.

Cuando el nivel de riesgo inherente y de control es alto, cercanos a la unidad producto de la existencia de riesgos inherentes significativos que el sistema de control interno no logra detectar o neutralizar, pero que el auditor con sus procedimientos de auditoría si los detecta, con lo cual puede opinar correctamente dado que su riesgo de detección tiende a cero.

Riesgo de Auditoría:

$$RA=RI*RC*RD$$

El riesgo inherente y el riesgo de control no son atribuibles directamente a la labor del auditor.

El riesgo inherente depende de la naturaleza del objeto a auditar y el impacto del entorno en él y el riesgo de control de la existencia, calidad y funcionamiento del control interno de la organización, en cambio el riesgo de detección dependerá exclusivamente de la calidad de trabajo del auditor, de la adecuada planificación y ejecución de sus procedimientos de auditoría, de su naturaleza, oportunidad y alcance, siendo este nivel de riesgo, el riesgo de detección, el que el auditor debe manejar para lograr el nivel de riesgo de auditoría que ha sido previamente determinado por él, dado un nivel de riesgo inherente y de control existente en el objetivo auditado.

Riesgo detección

$$RD = \frac{RA}{RI * RC}$$

El riesgo de detección depende directamente del riesgo de auditoría e inversamente de los riesgos inherentes y de control, siendo el riesgo de detección permitido para que dado un cierto nivel de riesgo inherente y de control, el riesgo de auditoría se mantenga dentro de límites aceptables.

Por ende para poder determinar en nivel de seguridad que se debe alcanzar con un trabajo de auditoría, será necesario en primer lugar determinar el nivel de riesgo de auditoría aceptable, nivel que dependerá de la importancia relativa del componente auditado en relación con un todo.

Ejemplo; si consideramos que un 5% es un nivel de riesgo de auditoría aceptable para el todo auditado, es decir, para el total del objeto sobre el que debemos emitir nuestra opinión, no necesariamente igual nivel debe ser exigido a cada uno de los componentes del todo auditado, pudiendo exigirse un nivel de riesgo menor

al 5% para aquellos componentes de mayor importancia relativa, en cambio para aquellos de significancia menor, podría ser aceptable un nivel de riesgo mayor al 5%. Si mantenemos constante los niveles de riesgo inherente y de control, podríamos concluir que el nivel de riesgo de detección aceptable para aquellos componentes poco significativos es mayor, y por lo tanto, el trabajo de auditoría es más reducido, siendo el caso inverso para aquellos componentes de mayor significación o importancia relativa.

Papeles de Trabajo de la Auditoría

4.1.3 Papeles De Trabajo

Son el conjunto de cédulas y documentación fehaciente que contienen los datos e información obtenidos por el auditor en su examen, así como la descripción de las pruebas realizadas y los resultados de las mismas sobre los cuales sustenta la opinión que emite al suscribir su informe.

PROPÓSITO


El objetivo general de los papeles de trabajo es ayudar al auditor a garantizar en forma adecuada que una auditoría se hizo de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas. Los papeles de trabajo, dado que corresponden a la auditoría del año actual son una base para planificar la auditoría, un registro de las evidencias acumuladas y los resultados de las pruebas, datos para determinar el tipo adecuado de informe de auditoría, y una base de análisis para los supervisores y socios.

CLASIFICACIÓN

La clasificación de los papeles de trabajo es la siguiente:

 Archivo de referencia permanente

Contiene información que servirá para auditorías posteriores

 Legajo de Auditoría

Los papeles de trabajo que sustentan el resultado de la auditoría

ARCHIVO DE PAPELES DE TRABAJO

Todas las asociaciones de los auditores establecen un método propio para preparar, diseñar, clasificar y organizar los papeles de trabajo, y el auditor principiante adopta el método de su despacho. Los conceptos generales comunes a todos los papeles de trabajo son:

ARCHIVOS PERMANENTES. Tienen como objetivo reunir los datos de naturaleza histórica o continua relativos a la presente auditoría. Estos archivos proporcionan una fuente conveniente de información sobre la auditoría que es de interés continuo de un año a otro. Más adelante estudiaremos más acerca del archivo permanente.

ARCHIVOS PRESENTES. Incluyen todos los documentos de trabajo aplicables al año que se está auditando. Los tipos de información que se incluyen en el archivo presente son: programas de auditoría, información general, balanza de comprobación de trabajo, asientos de ajuste y reclasificación y cedulas de apoyo.

CONTENIDO

La preparación adecuada de las cédulas acumuladas para documentar las evidencias de auditoría, los resultados encontrados y las conclusiones alcanzadas es una parte importante de la auditoría. El auditor reconoce las circunstancias que requieren una cédula y el diseño adecuado de las cédulas que deben incluirse en los archivos. Aunque el diseño depende de los

objetivos involucrados los papeles de trabajo deben poseer ciertas características:

- ☑ Cada papel de trabajo debe de estar identificado con información tal como nombre del cliente, periodo cubierto, descripción del contenido, la firma de quien lo preparó, la fecha de preparación y el código de índice.
- ☑ Los papeles de trabajo están catalogados y con referencias cruzadas para ayudar el archivo y organización.
- ☑ Los papeles de trabajo completos indican con claridad el trabajo de auditoria realizado.
- ☑ Cada papel de trabajo incluye suficiente información para cumplir los objetivos para los cuales fue diseñado.
- ☑ Las conclusiones a las que se llegaron sobre el segmento de auditoria que se esta considerando también se expresan en forma clara.

PROPIEDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO.

Los papeles de trabajo preparados durante la auditoria, incluyendo aquellos que preparó el cliente par ale auditor, son propiedad del auditor. La única vez en que otra persona, incluyendo el cliente, tiene derechos legales de examinar los papeles es cuando los requiere un tribunal como evidencia legal. Al término de la auditoria los papeles de trabajo se conservan en las oficinas del despacho de contadores para referencia futura.

CONFIDENCIALIDAD DE LOS PAPELES DE TRABAJO.

De la misma manera que los libros, registros y documentos de la contabilidad respaldan y comprueban los balances y los estados financieros de las

empresas, así también los papeles de trabajo constituyen la base del dictamen que el contador público rinde con relación a esos mismos balances y estados financieros.

Cuando una empresa da a conocer el resultado de sus operaciones, siempre lo hace a través de los estados financieros que ha preparado, y no mediante los libros y registros contables o procedimientos administrativos.

El dictamen del auditor debe ser suficiente para los efectos de informar, por lo tanto no revelará ninguna información confidencial que haya obtenido en el curso de una auditoría profesional excepto con el consentimiento del cliente.

Si el dictamen del auditor fuera objetado o refutado el profesional puede recurrir -y en algunos casos se ve obligado-, a presentar sus papeles de trabajo, tanto como prueba de su buena fe, como de la corrección técnica de sus procedimientos para llegar a su dictamen.

CÉDULAS

Para realizar un trabajo de auditoría, ya sea como empleado del departamento de auditoría interna o como contador público, el auditor necesitará examinar los libros y los documentos que amparen las operaciones registradas y deberá, además conservar constancia de la extensión en que se practicó ese examen, formulando al efecto, extractos de las actas de las asambleas de accionistas, del consejo de administración, de los contratos celebrados, etc. así como análisis del contenido de sus libros de contabilidad, de los procedimientos de registro, etc. Estos extractos, análisis, notas y demás constancias constituyen lo que se conoce como cédulas, y su conjunto debidamente clasificado y ordenado los papeles de trabajo.

Estos documentos constituyen la base y la evidencia para el dictamen o el informe final.

Una definición de cédulas de auditoría podría ser:

Cedula de Auditoria: Es el documento o papel que consigna el trabajo realizado por el auditor sobre una cuenta, rubro, área u operación sujeto a su examen.

CLASIFICACIÓN

Las cédulas de auditoria se pueden considerar de dos tipos:

- ☒ Tradicionales.
- ☒ Eventuales.

Las tradicionales, también denominadas básicas, son aquellas cuya nomenclatura es estándar y su uso es muy común y ampliamente conocido; dentro de estas se encuentran las:

- ☒ Cedulas sumarias.- Que son resúmenes o cuadros sinópticos de conceptos y/o cifras homogéneas de una cuenta, rubro, área u operación.
- ☒ Cedulas analíticas.- En ellas se coloca el detalle de los conceptos que conforman una cédula sumaria.
- ☒ Cedulas narrativas.- es la descripción de los procedimientos aplicados en la ejecución de la auditoría.

Ejemplo

La cedula sumaria de cuentas por cobrar a clientes informará, por grupos homogéneos, los tipos de clientela que tiene la entidad sujeta a auditoria: clientes mayoreo, clientes gobierno, así como el saldo total de cada grupo. Las cédulas analíticas se harán una por cada tipo de clientela, señalando en ellas como está conformado el saldo de cada grupo.

Las cedulas eventuales no obedecen a ningún tipo de patrón estándar de nomenclatura y los nombres son asignados a criterio del auditor y pueden ser

cédulas de observaciones, programa de trabajo, cedulas de asientos de ajuste, cedulas de reclasificaciones, confirmaciones, cartas de salvaguarda, cedulas de recomendaciones, control de tiempos de la auditoria, asuntos pendientes, entre muchos más tipos de cedulas que pudieran presentarse.

Aplicación de Técnicas y Procedimientos de Auditoría

Pruebas y evidencias en Auditoría

Pruebas de cumplimiento; los controles se aplican tal como se describe en la documentación del programa o según lo que describa el personal de la empresa auditada y determina si los controles se aplican en una manera que “cumple” las políticas y procedimientos de la dirección de la empresa.

Pruebas sustantivas; son las pruebas que “sustentan” la adecuación de los controles existente para proteger a la empresa de actividades fraudulentas. Un auditor utilizará una prueba sustantiva para determinar o probar los errores que afectan en forma directa el objeto bajo examen.

Evidencias

La recopilación de material que ayude en la generación de una opinión lo más correcta posible es un paso clave en el proceso de la auditoría. El auditor debe conocer las diversas formas de evidencias y como puede ser recopilada y examinada para respaldar los hallazgos de la auditoría.

Luego de recopilar la suficiente evidencia, el siguiente paso es evaluar la información recopilada a fin de desarrollar opiniones y recomendaciones finales.

Evidencia ocular;

Comparación; es observar la similitud o diferencia existente entre dos o más elementos.

Observación; es el examen ocular para cerciorarse como se ejecutan las operaciones.

Evidencia Oral; se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el curso de investigaciones o entrevistas. Las declaraciones que sean importantes para la auditoría deberán corroborarse siempre que sea posible mediante evidencia adicional. También será necesario evaluar la evidencia testimonial para cerciorarse que los informantes no hayan estado influidos por prejuicios o tuvieran sólo un conocimiento parcial del área auditada.

Indagación; es el acto de obtener información verbal sobre un asunto mediante averiguaciones directas o conservaciones con los funcionarios de la empresa.

Entrevistas; pueden ser efectuadas al personal de la empresa auditada o personas beneficiarias de los programas o proyectos.

Encuestas; pueden ser útiles para recopilar información de un gran universo de datos o grupos de personas.

Evidencia Escrita;

Analizar; consiste en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que conforman una operación, actividad, transacción o proceso, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

Confirmación; es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados, a través de información directa y por escrito, otorgada por funcionarios que participan o realizan las operaciones sujetas a examen.

Tabulación; es la técnica de auditoría que consiste en agrupar los resultados obtenidos en áreas, segmentos o elementos examinados, de manera que se facilite la elaboración de conclusiones.

Conciliación; implica hacer que concuerden los conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

Evidencia Documental; consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de administración relacionados con su desempeño.

Comprobación; se aplica en el curso de un examen, con el objeto de verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones efectuadas por una empresa, mediante la verificación de los documentos que las justifiquen.

Computación; se utiliza para verificar la exactitud y corrección aritmética de una operación o resultado.

Rastreo; es utilizada para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, de un punto a otro de un proceso interno determinado o, de un proceso a otro realizado por una unidad operativa dada.

Evidencia analítica; comprende cálculos, comparaciones, razonamiento y separación de información en sus componentes.

Evidencia física; es el examen físico y ocular de activos, obras, documentos y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad. Esta evidencia se obtiene mediante inspección u observación directa de las actividades, bienes

y/o sucesos. La evidencia de esa naturaleza puede presentarse en forma de memorando (donde se resuman los resultados de la inspección o de otra observación), fotografías, gráficas, mapas o muestra materiales.

El auditor responsable de cada hallazgo utilizará papeles de trabajo para respaldar lo encontrado, los cuales serán verificados por el coordinador. En los mismo papeles, para cada hallazgo, (favorable o desfavorable, positivo o negativo) deberá consignarse cada una de las pruebas obtenidas, verificando que se cumplan con las siguientes condiciones;

Suficiencia; del trabajo realizado. ¿son suficientes las evidencias reunidas para sustentar los hallazgos, conclusiones y cualquier recomendación?. El auditor deberá recolectar hechos reales, adecuados y convincentes, de tal manera que una persona prudente pueda llegar a la misma conclusión a la cual él llegó.

Confiabilidad; de los antecedentes reunidos. Los antecedentes deberán ser válidos, es decir, que reflejen la situación real del ente o área. La evidencia debe merecer la confianza del auditor y representar el mejor dato disponible. De no ser así deberá buscarse evidencia adicional.

Obtención de Hallazgos de Auditoria

Los hallazgos se obtendrán la información de los papeles de trabajos en los que se detalla los hallazgos encontrados, se indicará para cada hallazgo la condición, criterio, causa efecto o conclusión, y la recomendación que resulta del hallazgo.

Los hallazgos responden a la pregunta crítica de cuán bien o no está funcionando una actividad. Esto significa que el coordinador deberá comparar el rendimiento real con las normas para determinar el nivel de eficiencia, eficacia y economía de la gestión.

Todos los hallazgos negativos o positivos detectados deben tener cabida en el diagnóstico, determinándose las causas que los determinaron. Para facilitar la redacción posterior del informe, deberá confeccionarse en los papeles de trabajo una misma forma de anotación de los hallazgos;

Condición; es el nivel real del rendimiento obtenido.

Criterio; es el nivel deseado, esperado o planificado del rendimiento

Causa; los factores determinantes de la variación del rendimiento (favorable o desfavorable).

Efecto; el impacto de la variación en el rendimiento, medido en unidades monetarias, cuando sea posible.

Conclusión; es el juicio final del auditor

Recomendación; mediante éstas se intentará superar los problemas encontrados, evitar problemas futuros y consecuencias, con la finalidad de que la entidad auditada adopte las medidas recomendadas. Las recomendaciones deben enfocar aspectos significativos de la organización y de su gestión, además ser técnica y financieramente factibles de aplicar en los entes, de acuerdo a sus propias características.

Elaboración Informe de Auditoría en relación de Hallazgos. Con Conclusiones y Recomendaciones.

Los informes de auditoría son el producto final del trabajo del auditor de sistemas, este informe es utilizado para indicar las observaciones y recomendaciones a la gerencia, aquí también se expone la opinión sobre lo adecuado o lo inadecuado de los controles o procedimientos revisados durante la auditoría, no existe un formato específico para exponer un informe de auditoría de sistemas de información, pero generalmente tiene la siguiente estructura o contenido:

Introducción al informe.- se expresara los objetivos de la auditoría, el período o alcance cubierto por la misma, y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de auditoría realizados.

1. Observaciones detalladas y recomendaciones de auditoría.
2. Respuestas de la gerencia a las observaciones con respecto a las acciones correctivas.
3. Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados.

Informe final.- como resultado de las tareas de auditoría se emitirá al finalizar la misma un informe, que detalle los resultados obtenidos en las tareas de auditoría planificadas.

Propósito; describir porqué se efectuó la auditoría y se obtiene de la última versión del programa de auditoría.

Alcance; se señalará con precisión el ámbito sometido a la evaluación (toda la organización, un área, una actividad, un contrato. etc.) y la muestra analizada. Se considerará, además las razones que hayan podido impedir una plena y libre realización de la auditoría. Se indicará asimismo el tipo de información utilizada (contable, extra contable, estadística, proyectada, etc.)

Metodología; se efectuará una descripción de la metodología utilizada para realizar el examen.

Antecedentes; se describe la organización, proyecto o actividad auditada. Deberá limitarse únicamente a la información necesaria para comprender los hallazgos y recomendaciones presentadas en el informe.

Información específica; deben dejarse establecidos los hechos y circunstancias que caracterizan la situación en estudio (hallazgos) y sus aspectos positivos o negativos, latentes y evidentes.

Debe contener fundamentalmente información conceptual y conclusiones del análisis. Es conveniente que los detalles analíticos se muestren como anexos.

Como mínimo el informe deberá incluir como información específica;

Plan estratégico y presupuesto; análisis de los principales rubros de recursos y gastos a la fecha del informe y compararlo con años anteriores. Cuantificación de metas y objetivos incluidos en la planificación estratégica de la empresa.

Análisis del negocio; por excepción, si hay modificaciones relevantes respecto del último informe de avance.

Áreas críticas seleccionadas; se deben extraer del informe de avance y se explicará su funcionamiento, problemas detectados, los problemas comprobables, la evidencia recolectada, pruebas desarrolladas, comentarios resultantes y conclusiones alcanzadas. En el análisis realizado se utilizarán los indicadores cuantitativos y cualitativos.

Sistemas de información; se detallarán los sistemas de información gerencial de que se dispone en la organización y se evaluará su funcionamiento.

Indicadores de rendimiento; en caso de existir un sistema de información gerencial, se requiere analizar la confiabilidad y oportunidad de los datos de base, así como también los indicadores seleccionados. En el informe se consignará el resultado de los indicadores de rendimiento de las áreas críticas.

En caso contrario, el equipo incluirá un conjunto de indicadores de las áreas críticas. Se informará la opinión del ente auditado respecto a los indicadores utilizados, en el caso de no compartir la inclusión de determinados ratios.

La conclusión es el resultado obtenido como consecuencia del análisis de cada hallazgo específico. El informe deberá contener conclusiones cuando los objetivos de auditoría lo requieren. Las conclusiones deberán formularse explícitamente y no dejar que sean deducidas por los lectores.

Las recomendaciones son medidas que a juicio del grupo de auditoría permitirán a la organización lograr más eficaz, económica y eficientemente sus objetivos propuestos, solucionando sus actuales problemas, previendo otros y aprovechando al máximo las posibilidades que el medio externo y sus propios recursos le ofrecen.

CAPITULO V

5. Caso práctico: Auditoría del control interno del proceso de ventas y distribución.

5.1 Fase I: Planificación



Y&H AUDITORES ASOCIADOS

A

Programa de Auditoria

FASE I

PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

OBJETIVOS

- 🕒 Obtener información preliminar de la empresa Auditada
- 🕒 Conocer en forma preliminar las instalaciones y los procesos utilizados
- 🕒 Elaborar la Planificación de la Auditoria.

No. -	PROCEDIMIENTOS	ELAB. POR	REF P/T	OBSERVACION ES
1.	Realice una visita preliminar y conozca las instalaciones y como funcionan los procesos a ser analizados	YH	A1 A2	
2.	Entrevístese con los Jefes de áreas a ser auditadas y obtenga la siguiente Información:	YH	A3 A4	

3.	<ul style="list-style-type: none"> - Antecedentes - Base Legal - Constitución - Reglamentos e instructivos que regulan los procesos a ser auditados - Organigramas de la empresa y áreas auditadas <p>Elabore la Planificación de la Auditora, que deberá contener:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivo - Objetivos del examen - Alcance - Objetivos del Área - Estructura de la Empresa - Técnicas Y Procedimientos a aplicarse en el transcurso del examen - Distribución del trabajo y tiempo estimado - Requerimiento de personal y materiales de trabajo - Cronograma de Actividades 	YH	<p>A5 A6 A7</p> <p>A8</p>	
----	---	----	-----------------------------------	--

Elab por:	Fecha:
Superv por:	Fecha:

Cédula Narrativa

A1

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

FASE I

PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006







CÉDULA NARRATIVA

En la visita e inspección realizada a la empresa de The Tesalia Springs Company, se confirmó que esta Empresa produce y comercializa productos de consumo masivo, y que es una fuente de trabajo para muchos ecuatorianos.

La empresa posee la planta productora en Machachi, provincia de Pichincha, misma que abastece de producto a todo el país llegando hasta fuera del mismo.

The Tesalia Springs Company tiene agencias en lugares estratégicos en todo el Ecuador por lo que llega hasta el consumidor final satisfaciendo necesidades de mismo, alcanzando beneficios para la empresa como para la sociedad.

The Tesalia Springs Company tiene una variedad de productos los mismos que están al alcance del consumidor tales como:

-  Gütig Natural – ESS
-  Tesalia
-  Tesalia Sport
-  Energizante
-  Gaseosas
-  Te- Limonadas

Elab por:

Fecha:

Superv por:

Fecha:

CÉDULA NARRATIVA

A2

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

FASE I

PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

CÉDULA NARRATIVA

CONOCIMIENTO DEL PROCESO DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

En la visita realizada a la compañía en cuestión se verifico que las ventas se realizan mediante dos procesos los mismos que son: Pre-venta (oferta de productos antes de entregar al cliente) y Auto-venta (venta directa sin ofertar el producto antes, estas ventas son realizadas por vendedores los mismos que están controlados por supervisores y estos por los jefes de ventas.

La venta se realiza mediante rutas ya estructuradas, para las cuales los prevendedores utilizan notas de pedido que consta: nombre del detallista o código del cliente, la ruta, la variedad de producto y el nombre del vendedor, después de realizada la preventa el prevendedor regresa a la empresa a digitar el pedido para que este sea entregado al siguiente día. Este pedido digitado es revisado por el supervisor para que el prevendedor pueda salir de la compañía. En auto-venta no existe nota de pedido sino una factura donde se detalla lo que compran.

Estos dos procesos están relacionados con la distribución ya que esta se lo hace mediante el mismo esquema, para la carga de los vehículos distribuidores se lo hace a través de la pre-venta realizada y para la autoventa se carga el vehiculo con el historial de la venta, es decir un promedio de lo que se ha vendido en un días. Después de la distribución de producto se efectúa la liquidación que es entregar a la caja lo vendido en el día y lo retornado ingresar a bodega.

Elab por:

Fecha:

Superv por:

Fecha:

CEDULA NARRATIVA

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

FASE I

PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

CÉDULA NARRATIVA

Entrevista con el Jefe de Ventas

En la entrevista realizada al Jefe de Venta de The Tesalia Springs Company, se determinó que el área de Ventas es la parte fundamental para la compañía, la ventas son las que dan rentabilidad a la empresa.

Dentro del proceso de ventas se pudo determinar que existe autoventa (venta directa al detallista) y preventa (venta mediante la oferta del producto) teniendo un porcentaje de ventas del 40% y 60% respectivamente.

El área de Ventas necesita personal capacitado para que de esta manera su fuerza de ventas sea competitiva por lo que cuenta con personal como:

- Gerente de Ventas
- Jefes de Ventas Regionales
- Jefes de Ventas Zonales
- Supervisores
- Prevendedores

Que cubren todas las regiones del País distribuidas en Sierra-Oriente y Costa.

Elab por:

Fecha:

Superv por:

Fecha:



Y&H AUDITORES ASOCIADOS

CÉDULA NARRATIVA

A4

Empresa Auditora "**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**"

FASE I

PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

CÉDULA NARRATIVA

Entrevista con el Jefe de Distribución

En la entrevista realizada al Jefe de Distribución de Tesalia Springs Company S.A., se pudo conocer que la empresa cubre el País de producto, con rutas estructuradas, posee agencias de distribución en todo el Ecuador lo que permiten llegar al cliente y satisfacer sus requerimientos.

Agencias sierra:

Quito, Ambato, Cuenca, Loja, Ibarra, Riobamba, Latacunga

Agencias de la Costa

Guayaquil, Santo Domingo, Manta, Esmeraldas, Portoviejo, Machala, Quevedo

Estas agencias son oficinas en lugares estratégicos de las ciudades del Ecuador con personal como administrador, supervisores bodegueros y digitadores que pertenecen a la empresa. La flota de distribución cuenta con aproximadamente 160 vehículos a nivel nacional los mismos que no pertenecen a la empresa pero que se les paga por sus servicios. Sin embargo el área de distribución no tiene una flota propia ya que es tercerizada, por lo que no permite tener un control apropiado de la llega de producto al consumidor final.

El área de distribución cuenta con personal como:

Jefe de Distribución

Coordinadores de distribución

Administradores de Bodega

Bodegueros

Digitadores.

Distribuidores (Preventa- Autoventa- Regionales)

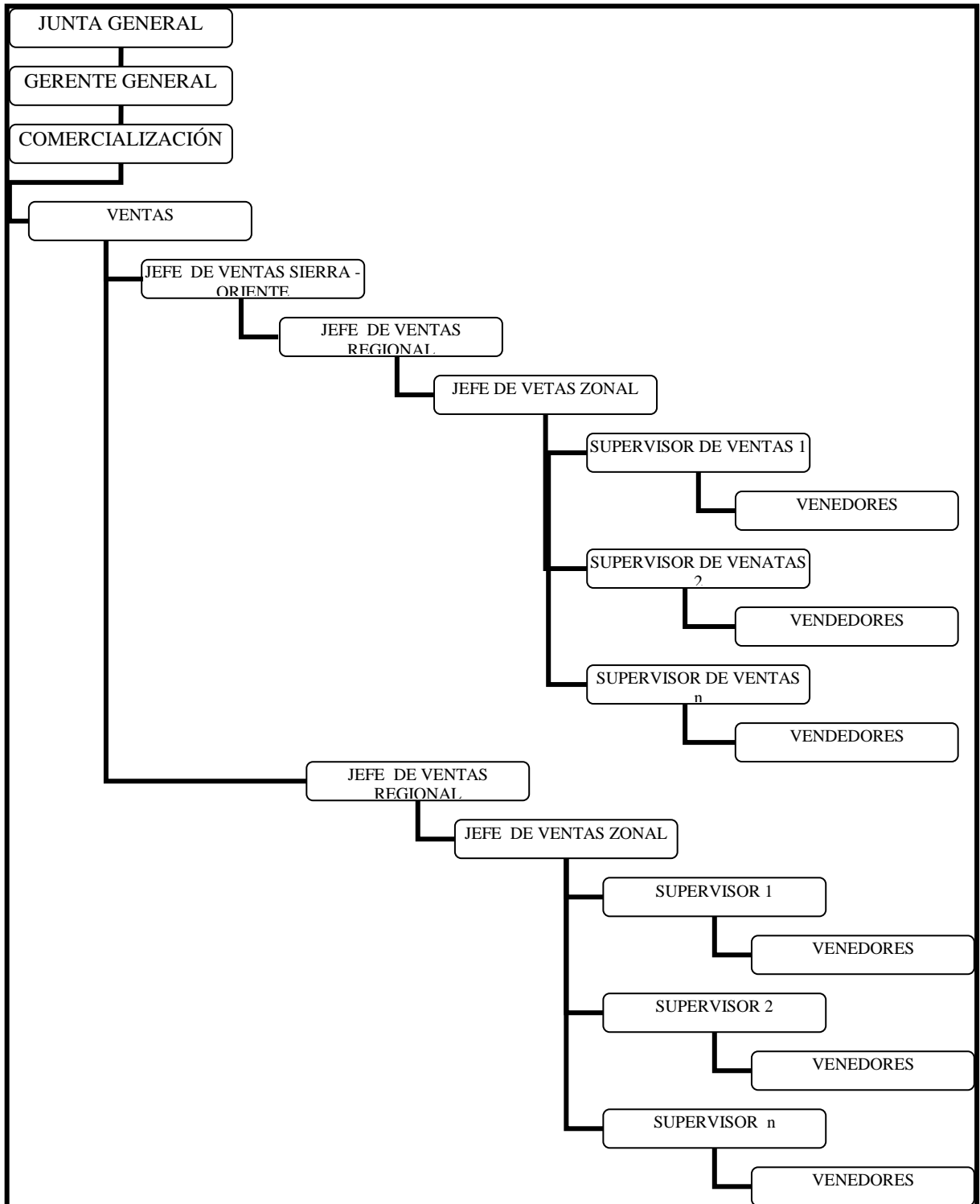
Elab por:

Fecha:

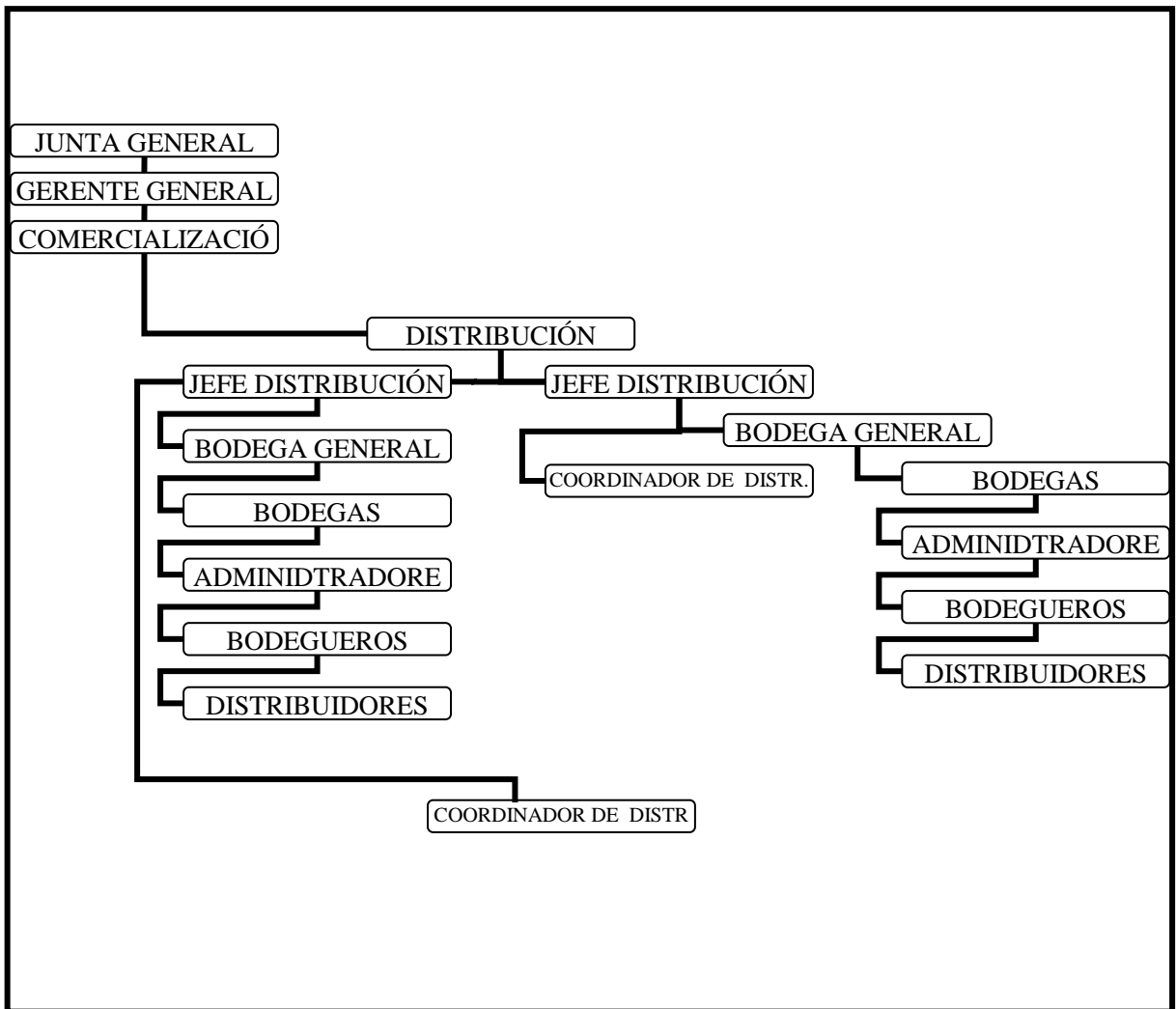
Superv por:

Fecha:

Organigrama De Ventas



Organigrama De Distribución



Cédula Narrativa

Empresa Auditora "**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**"
FASE I

**PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN DE THE TESALIA SPRINGS
COMPANY**

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

CÉDULA NARRATIVA

Constitución de la Empresa

A través de la entrevista realizada con el Gerente de la empresa se pudo conocer que la compañía The Tesalia Springs Company S.A. se constituyó mediante escritura pública de fecha veintiuno de julio de mil novecientos veintiuno en el cantón Quito, legalmente inscrita en el Registro de la Propiedad e inscrita en el Registro Mercantil. Se regirá por la Ley de Compañías y demás leyes.

El domicilio principal de The Tesalia Springs Company es la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, su planta productora en Machachi, sin embargo, la empresa posee sucursales o agencias en la República del Ecuador y exterior, basándose en lo dispuesto a las leyes aplicables.

Elab por:

Fecha:

Superv por:

Fecha:



Y&H AUDITORES ASOCIADOS

**AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO DE LOS PROCESO DE VENTAS Y
DISTRIBUCIÓN DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.**



FASE I

Planificación De La Auditoria

ENERO 2007

**AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO DE LOS PROCESO DE VENTAS Y
DISTRIBUCIÓN DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.**



PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

Motivo Del Examen

La Auditoría del Control Interno efectuado a los Procesos de Ventas y Distribución de la Empresa "The Tesalia Springs Company" S.A., se realizará con la finalidad de determinar la eficiencia y eficacia de los procesos, así como también en cumplimiento al plan anual de actividades del 2006.

Actuando de conformidad con la orden de trabajo No.2006-001 del 2 de enero del 2007.

Objetivos

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

Alcance

La auditoría del control interno de los procesos de ventas y distribución, comprende la evaluación de los procedimientos efectuados para el control eficiente de los procesos de ventas y distribución, y la medición de objetivos y acciones estratégicas planteadas, correspondientes al período comprendido entre el 1 de Enero 2006 a Diciembre del 2006.

Base Legal

La compañía The Tesalia Springs Company S.A. se constituyó mediante escritura pública de fecha veintiuno de julio de mil novecientos veintiuno celebrada ante el Notario Público del cantón Quito, legalmente inscrita en el Registro de la Propiedad el diez de agosto de mil novecientos veintiuno e inscrita en el Registro Mercantil el veinte de marzo de mil novecientos setenta y tres.

The Tesalia Springs Company, es una compañía anónima constituida en la ciudad de Quito, República del Ecuador, mediante escritura pública otorgada ante el

Notario, el veintiuno de julio de mil novecientos veintiuno, por lo que se registrará por la Ley de Compañías y demás leyes.

El domicilio principal de The Tesalia Springs Company es la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, sin embargo, la empresa posee sucursales o agencias en la República del Ecuador y exterior, basándose en lo dispuesto a las leyes aplicables.


El capital social autorizado de la compañía es de tres millones quinientos ochenta mil de dólares americanos (USD \$3'580.000USD) y el capital social suscrito de la compañía es de un millón trescientos treinta y nueve mil quinientos dólares americanos (\$1'339.500) dividido acciones, todas ellas nominativas ordinarias de un valor de un dólar (USD \$0,90) cada una.

La empresa THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A., se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Quito bajo el registro N° 2 desde el treinta de agosto de mil novecientos veintiuno, con un capital de \$ dos millones setecientos ochenta y cuatro mil quinientos dólares.

La inscripción en el Registro Único de Contribuyentes se efectuó el diez de septiembre de mil novecientos veintiuno, siendo la razón social THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A. cuyo número de RUC es 090105742001.

La empresa esta solidamente constituida y a su vez esta conformada íntegramente por capitales nacionales y extranjeros, es decir TESALIA, en ella trabajan con profunda mística empresarios ecuatorianos junto a más de 400 trabajadores.

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

 Manual de Ventas

 Manual de Distribución

- 🕒 Ley de Aguas
- 🕒 Ley Orgánica de la Defensa del Consumidor
- 🕒 Ley de Compañías
- 🕒 Ley y Reglamento de Régimen Tributario Interno
- 🕒 Código del Trabajo.
- 🕒 Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al presente examen.

Objetivos De Las Áreas Auditadas

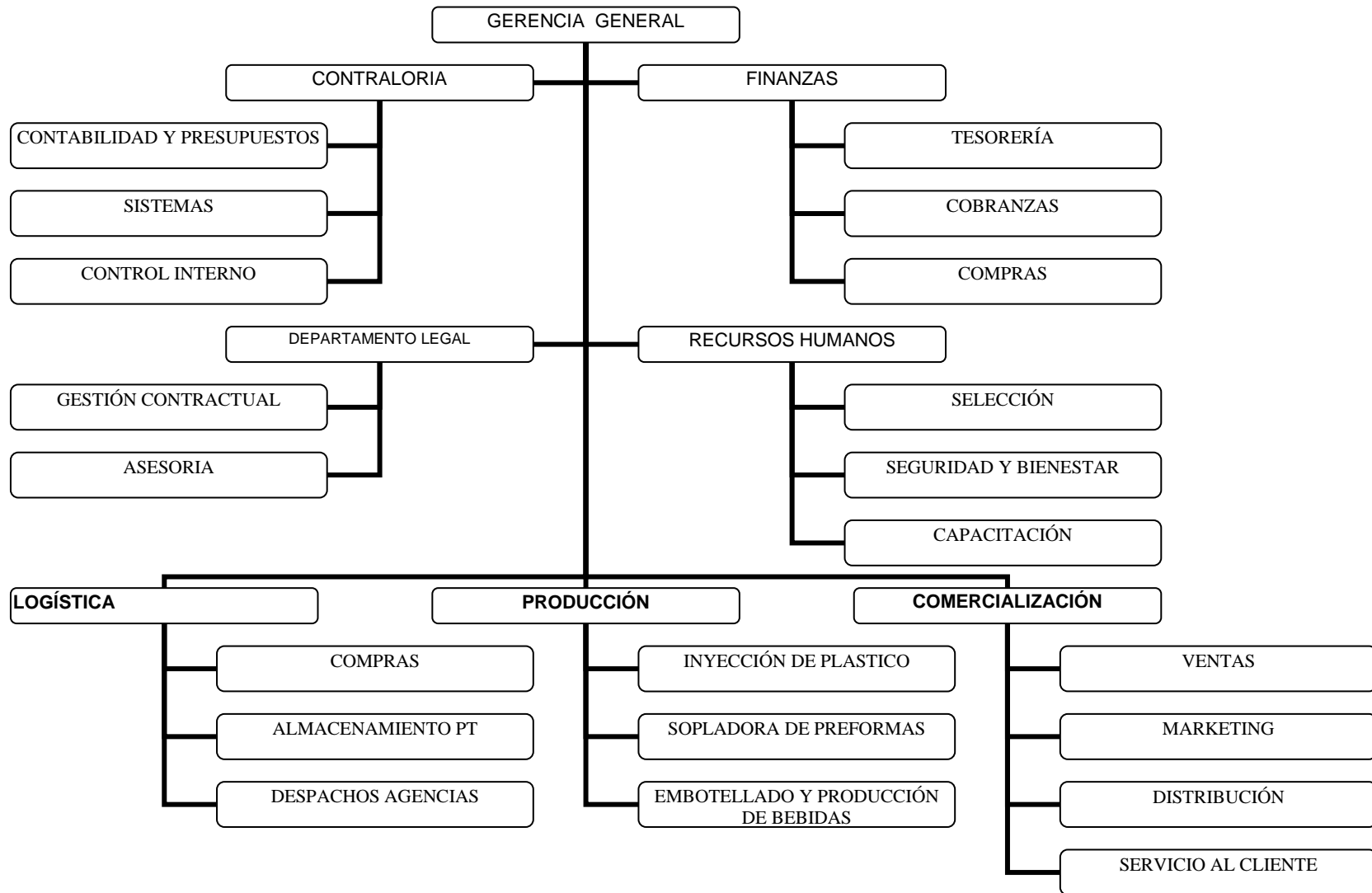
Ventas

- 🕒 Vender mensualmente 350.000 cajas de producto, satisfaciendo las expectativas de los clientes.
- 🕒 Superar el presupuesto de ventas en un 20% del año anterior.
- 🕒 Tener una cobertura de mercado del 80% a nivel nacional
- 🕒 Asesorar al cliente sobre nuestros productos y servicios que ofrece la Compañía.

Distribución

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

Estructura De La Empresa



Técnicas De Auditoría Utilizadas

Con la finalidad de cumplir los objetivos previstos para este examen y verificar el correcto cumplimiento de procedimientos, se aplicarán las siguientes técnicas:

Oral:

- Indagación
- Entrevistas personales a los responsables de las áreas auditadas.

Documental:

- Recopilación de documentación para cruce de información.
- Verificación de datos.
- Análisis de documentos.

Ocular:

- Observación de documentación
- Análisis visual de información.

Física:

- Constatación física por medio del establecimiento de una muestra, con la finalidad de realizar la verificación de los procedimientos de ventas y distribución, para de esta manera ratificar o refutar la información recopilada.

Distribución Del Trabajo Y Tiempo Estimado

El personal requerido para la realización del examen al Proceso de Ventas y Distribución de Tesalia Springs Company es el siguiente:

<u>Equipo de Trabajo</u>
1 Auditor Jefe de Equipo

1 Auditores Operativos
1 Supervisor
1 Asesor de Ventas
1 Asesor de Distribución

El tiempo para cumplir con la auditoría del control interno a los procesos de ventas y distribución se ha estimado 30 días laborables distribuidos en:

FASES	DÍAS
Planificación Preliminar	3
Planificación Específica	5
Ejecución del Trabajo	20
Comunicación de Resultados	2
Seguimiento	Será ejecutado por el personal de control de la empresa
Total	30

Equipos Y Materiales

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	UNIDAD DE MEDIDA	UNIDAD DE MEDIDA
Vehículo para transporte a estaciones (Alquiler)	1	Unidad	1.800,00
Suministros y Materiales	2	Cajas	50,00
Flash memory	1	Unidad	30,00
Computadora portátil	1	Unidad	1.900,00
Impresora	1	Unidad	60,00
Cartucho de tinta negra	2	Unidad	25,00
Conexión red inalámbrica para Internet	1	Unidad	160,00
Teléfono celular	1	Unidad	125
Sumadora eléctrica	1	Unidad	80,00
Fax	1	Unidad	160,00
Teléfono convencional	1	Unidad	75,00
Cámara fotográfica	1	Unidad	380,00
Grabadora	1	Unidad	155,00
Total		Unidad	5.000,00

Recursos Financieros

Con la finalidad de dar cumplimiento a los objetivos de la auditoría del control interno de los procesos de ventas y distribución, de la Empresa The Tesalia Springs Company, se ha considerado que por la naturaleza de mismo se requiere de una inversión económica de \$5000, necesarios hasta la culminación de la auditoría

Es necesario mencionar que dichos costos los asumen Y&H Auditores Asociados, este rubro permitirá cubrir los costos de combustible movilización, y otros adicionales que se susciten en el transcurso de la auditoría, y que se encuentren

contemplados dentro del contrato firmado entre The Tesalia Springs Company y Y&H Auditores Asociados.

Metodología Del Trabajo

1. El equipo de Auditoría, coordinarán acciones y elaborarán programas de trabajo para la realización de la auditoría del proceso de ventas y distribución.
2. El auditor operativo se encargará de la realización de las entrevistas a las áreas auditadas y del levantamiento de la información para el examen en curso.
3. El supervisor determinará el riesgo inherente, como producto de las entrevistas e información recopilada.
4. El auditor operativo, realizará el cuestionario de control interno y ejecutarán su aplicación, determinando de esta forma el riesgo existente.
5. Al detectar las deficiencias de control interno, el auditor y su equipo de trabajo llevará a efecto una constatación física en base a una muestra, de todos los procesos de ventas y distribución
6. El auditor establecerá en función de los hallazgos el riesgo de auditoría, permitiendo de esta forma el recopilar la información necesaria que constituya el respaldo de lo que se ha detectado.
7. Elaboración de papeles de trabajo por parte del auditor con toda la información recopilada.
8. El auditor analizará los papeles de trabajo y de la información obtenida, determinando de esta forma la certeza de los hallazgos.
9. El auditor elaborará el Informe de Auditoría donde consta en forma clara y concisa los hallazgos
10. El auditor comunicará los resultados obtenidos del la Auditoría.

Cronograma De Actividades



Y&H AUDITORES ASOCIADOS

**THE TESALIA SPRINGS COMPANY
1 de enero al 31 de diciembre del 2006**

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	Responsable	Enero 18-20	Enero- Febrero 21-25	Enero- Febrero 26-15	Febrero 16-18	Marzo.
Planificación Preliminar - Conocimiento global de la entidad - Recopilación de normativa legal vigente de las áreas auditadas - Elaboración de la Planificación de Auditoría	AUDITOR	■				
Planificación Específica - Realizar programa de auditoría - Entrevista Jefe de Ventas - Entrevista Jefe de Distribución - Análisis de información recopilada - Elaboración del cuestionario de control interno	AUDITOR		■			
Ejecución del Trabajo - Aplicación del cuestionario de control interno al área de Ventas - Aplicación del cuestionario de control interno al área de Distribución - Análisis de los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados - Determinación del riesgo de control, mediante cuestionario aplicado a cada área - Evaluación de objetivos departamentales en función de riesgos obtenidos - Cruce de información recopilada - Verificación en forma ocular los procedimientos de ventas y distribución - Verificación física documentos de respaldo de las ventas y distribución - Preparación de hoja de hallazgos	AUDITOR			■		
Comunicación de resultados - Elaboración de informe como resultado - Comunicación y Presentación de informe	AUDITOR				■	
Seguimiento	Empresa					■

5.2 Fase II: Ejecución de la Auditoría

5.2.1 Ejecución de la Auditoría del Control Interno del Proceso de Ventas



Y&H AUDITORES ASOCIADOS

PROGRAMA DE AUDITORIA ÁREA DE VENTAS

B




FASE II

PROCESOS DE VENTAS THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

OBJETIVOS

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

N°	PROCEDIMIENTOS	ELAB. POR	REF P/T	OBSERVACIÓN
	<u>Pruebas Cumplimiento</u>			
1.	Elabore un flujograma del proceso de Ventas	YH	B1, B2	
2.	Evalué el Control Interno utilizando el método COSO II a través de cuestionarios y establezca el nivel de riesgo y confianza	YH	B3, B4	
	<u>Pruebas Sustantivas</u>			
3.	Seleccione una muestra representativa de las ventas	YH	B5	

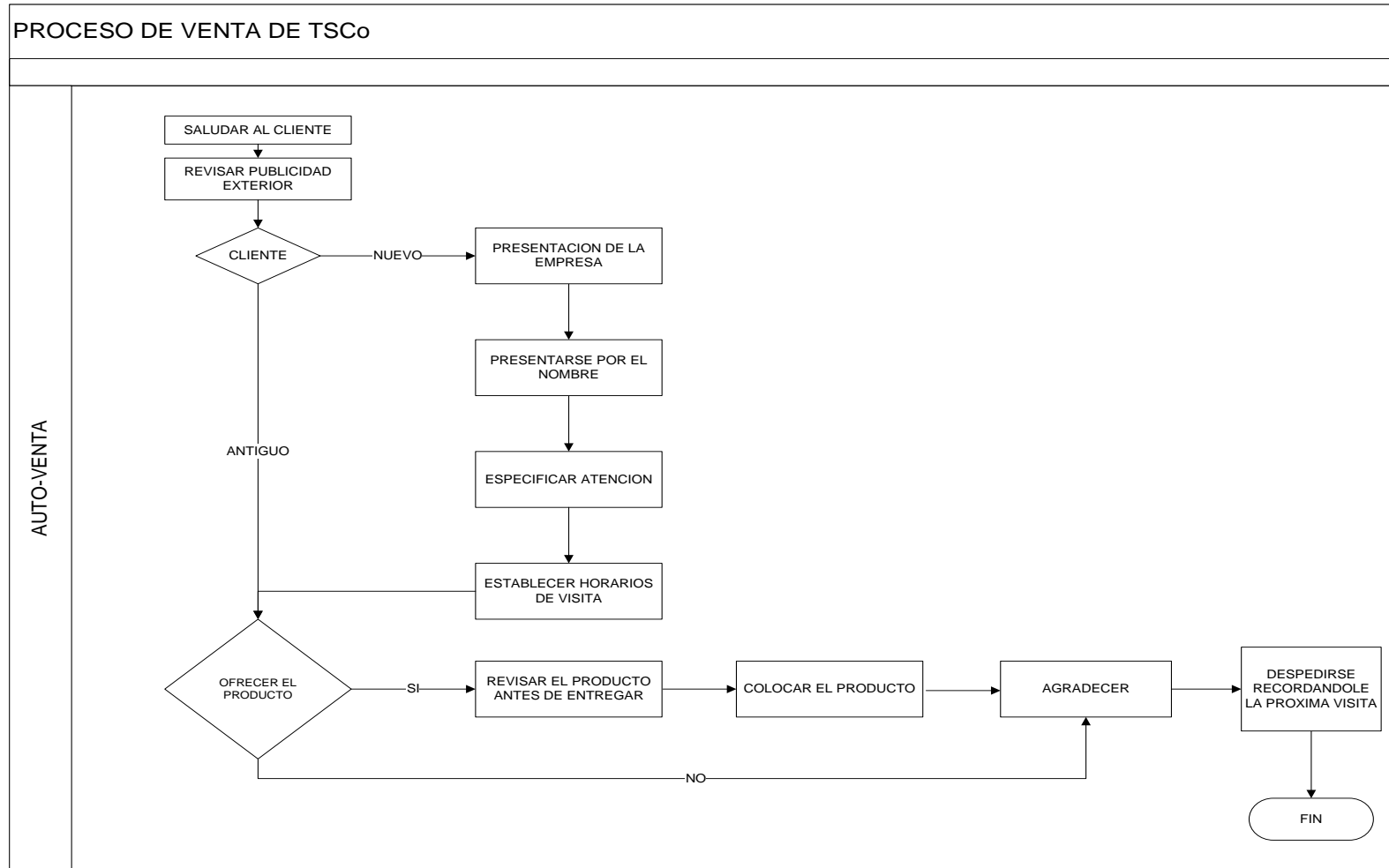
	realizadas y determine si ha cumplido con el porcentaje de ventas diarias establecidas.			
4.	<p>Seleccione una muestra representativa de clientes y realice entrevistas con la finalidad de verificar:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Oferta de productos al cliente - Percheo de productos - Llegada del producto al cliente 	YH	B6 B7 B8 B9 B10	
5.	<p>Solicite los retornos de producto por método de auto-venta y verifique:</p> <ul style="list-style-type: none"> - El porcentaje de retorno - Razón del producto retornado - Qué producto retorna con mayor frecuencia y cantidad 	YH	B11	
6.	<p>Seleccione muestra representativa de las últimas promociones asignados a los vendedores y verifique si son entregados efectivamente.</p>	YH	B12 B13	
7.	<p>Solicite los pagos realizados por concepto de publicidad de los últimos tres meses y determine a través de cuadros estadísticos si el monto invertido ha tenido impacto en las ventas.</p>	YH	B14	
8.	<p>Realice la medición de índices de gestión para el área de ventas de Tesalia Springs Company.</p>	YH	B15	
9.	<p>Elabore las hojas de hallazgos de las áreas críticas detectadas.</p>	YH	B16- B22	

Elab por:	Fecha:
Superv por:	Fecha:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS

B1

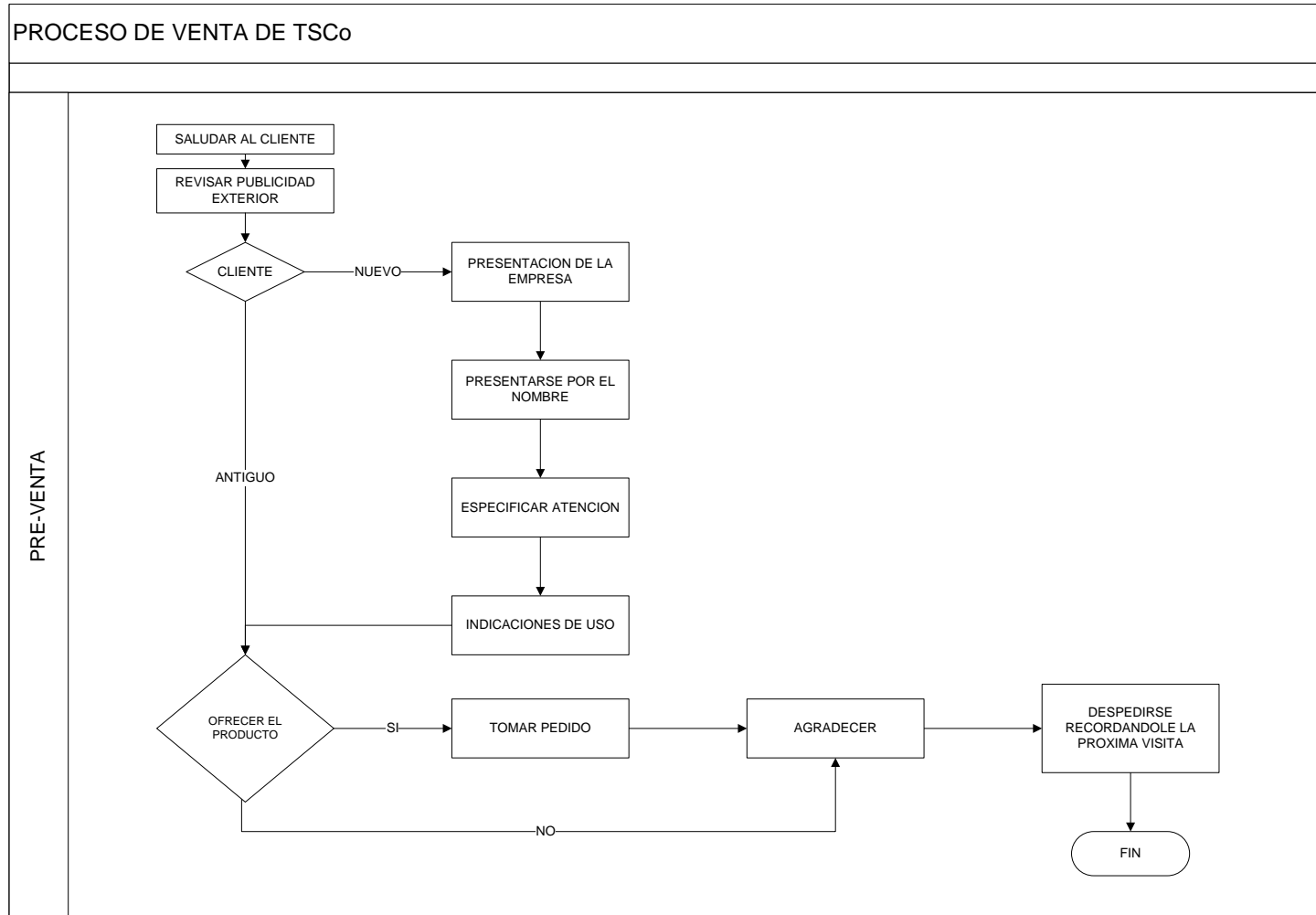
AUTO-VENTA



FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE VENTAS

B2

PRE-VENTA





Y & H AUDITORES ASOCIADOS

B3

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

NOMBRE DE LA ENTIDAD: THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.

PERIODO AUDITADO: 1ro. DE ENERO DEL 2006 AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2006

TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO A LOS
PROCESOS DE VENTAS

OBJETIVO

Determinar la aplicación de la normativa legal, de políticas, y procedimientos existentes para el proceso de control ventas, y establecer cumplimiento de los mismos.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS CERRADAS

Son preguntas de carácter CERRADO (SI / NO) orientadas a conocer el desarrollo de los procesos de ventas, así como también conocer acerca del control gerencial del área.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond.	Calif.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond.	Calif.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
	<u>AMBIENTE DE CONTROL</u>						
1	Se aplica un código de ética para el buen desempeño de los trabajadores?	X			10	7	
2	Aplica la normativa interna vigente para el control del proceso de ventas?	X			10	1	Existe pero no se aplica
3	Se realizan reuniones mensuales para determinar el porcentaje vendido con relación a lo presupuestado?	X			10	10	
4	Existe manuales de de procesos para actividades de venta?	X			10	6	
	<u>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u>						
5	Existe formalmente una misión establecida para el área de ventas?	X			10	10	
6	Existen objetivos en el área de ventas?	X			10	8	
7	Los objetivos están enfocados hacia la misión y misión?	X			10	9	
8	Se actualiza constantemente las política, normas y procedimientos?	X			10	6	
	<u>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</u>						
9	Existe un sistema informático para el área de	X			10	7	

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond.	Calif.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
	ventas?						
10	El personal del área de ventas esta capacitado para su correcto desempeño?	X			10	8	
11	El personal de ventas realiza sus funciones adecuadamente?	X			10	7	
12	El área de ventas esta preparada para efectos sociales como las paralizaciones?	X			10	9	
13	El área de ventas realiza análisis de marcas y porcentaje de ventas?	X			10	9	
	<u>EVALUACIÓN DE RIEGOS</u>						
14	Existe supervisión en el área de ventas?	X			10	7	
15	El nuevo personal para el área de ventas posee inducción para que se acople fácilmente a la empresa?	X			10	9	
16	El área de ventas cuenta con tecnología moderna para su eficaz funcionamiento?	X			10	9	
17	El acceso al sistema informático de ventas es restringido para el personal no autorizado?		X		10	8	
	<u>RESPUESTA A LOS RIESGOS</u>						
18	La empresa cuenta con un	X			10	9	

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond.	Calif.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
19	<p>plan de contingencia para competir con marcas transnacionales?</p> <p>El área de ventas emite reportes gerenciales para que estos sean controlados y revisados?</p>	X			10	7	Emite pero el sistema tiene fallas por ende la información no es confiable
20	<p>El procesos de auto venta tiene asegurado el producto de entrega?</p> <p><u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u></p>	X			10	5	El distribuidos es el responsable del producto después de salido de la empresa
21	<p>El departamento de Control Interno evalúa constantemente los procesos de ventas?</p>	X			10	6	
22	<p>El sistema informático de ventas reporta información confiable?</p>	X			10	7	
23	<p>Se realiza visitas inesperadas a los clientes para determinar si se efectúa la venta con sus ofertas?</p>	X			10	8	
24	<p>Las funciones en el área de ventas están debidamente segregadas?</p> <p><u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u></p>		X		10	8	
25	<p>Existe comunicación en todos los niveles jerárquicos del área de Ventas?</p>	X			10	8	

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond.	Calif.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
26	Los clientes conocen las políticas de ventas de la empresa?	X			10	5	
7	Las decisiones tomadas son a través de un análisis de información recibida?	X			10	9	
28	Las personas que necesitan pueden acceder fácilmente la información?		X		10	8	
<u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u>							
29	Se da seguimiento a la mejora de los procesos de ventas?	X			10	7	
30	Se comprueba que el control se realiza o se cumpla a cabalidad?		X		10	1	
31	Se efectúan comparaciones mensuales de las ventas con las históricas?	X			10	9	
TOTAL					310	232	

Elab por:	Fecha:
Superv por:	Fecha:

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Calificación del riesgo: $CR = \frac{CT \times 100}{PT}$

$$CR = \frac{232 \times 100}{300}$$

$$CR = 74,83\%$$

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO

CONFIANZA

Riesgo alto	15%-50%	Riesgo bajo
Moderada. Alto	51%-59%	Moderada. Bajo
Moderado	60%- 66%	Moderado
Moderado Bajo	67% - 75%	Moderada. Alto
Bajo	76% - 95%	Alto

En base a una aplicación de cuestionario de control interno se determino que nivel de riesgo es de 74.83% que representa a un riesgo moderado bajo por ende la confianza representa al mismo tiempo un nivel moderada.



**REPORTE DE VENTAS POR MARCA DE TSCo
VENTAS REALIZADAS
01/10/2006 AL 31/12/2006**

B5

VENTAS (Cajas)						
	PRESUPUESTADO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	VARIACIÓN POR MES	% DE CUMPLIM. OCT	% DE CUMPLIM. NOV.
GASEOSAS	22000	20312	21557	1245	*92%	*98%
AGUAS	120000	156284	137896	-18388	130%	115%
ENERGIZANTE	125000	132520	170770	38250	106%	137%
HIGRATANTES	7000	4013	5092	1079	<input checked="" type="checkbox"/> *57%	*73%
ICE	4000	3989	3679	-310	100%	*92%
	278000	317118	338994	21876	114%	122%

Producto que no cumple el presupuesto por más de 40%

* Ventas que no cumplen lo presupuestado más de 40%

Observaciones:

A través de una muestra de ventas realizadas en el último trimestre del año 2006, se realizó el análisis de las ventas de los meses comprendidos en octubre y noviembre del 2006, donde se determinó que las ventas de TSCo en su mayoría de marcas si están cumpliendo el presupuesto de cajas vendidas por mes, sin embargo se verificó que en el mes de octubre y diciembre las gaseosas no han cumplido el presupuestó llegando a vender el 92% y 98% respectivamente, así como también bebidas como el hidratante (Tesalia Sport) que en octubre alcanzo una venta de 57% y en noviembre 73% y en Ice Jugos y Te que sus ventas en representaron en noviembre el 92%. Por ende los demás productos son los que representa mayor ingreso para la compañía.

La competencia mantenida con grandes transnacionales no permite una venta al 100% de los productos de Tesalia Springs Company por lo que la producción de producto se realiza en base al nivel de ventas mensuales.

**ENTREVISTAS A CLIENTES DE THE TESALIA SPRINGS
COMPAÑY**

B6

TEMA: ATENCIÓN CLIENTE

OBJETIVO: Determinar la calidad de servicio al cliente impartido por parte de la Fuerza de Ventas.

Desarrollo:

1. La atención ofrecida por parte de los vendedores es:

Muy Buena.....Buena Regular.....Mala.....

2. El vendedor ofrece todos los productos que tiene la empresa?

Si.....

No.....

3. El vendedor Perchea los productos?

Si.....

No.....

4. El producto llega en buenas condiciones y a tiempo?

Si.....

No.....

Observaciones:

Después de haber realizado la entrevista a un grupo de clientes se determino que:

Atención al cliente es deficiente

El percheo no se realiza

No se ofertan los productos

CÉDULA NARRATIVA

B7

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

PROCESOS DE VENTAS DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

CÉDULA NARRATIVA

Atención AL Cliente:

A través de una muestra de clientes y al aplicar una entrevista a los mismos, se determinó que los vendedores no son corteses y atentos con los clientes, llegan al cliente con ropa no adecuada y por ende presentan una mala imagen a la compañía.

Existen también vendedores que demuestran lo contrario, son respetuosos y muy cordiales al momento de realizar la visita a los clientes de manera que el detallista esta conforme con la atención.

Es decir del total de vendedores el 45% representa una mala imagen a la empresa, ya que el cliente no se siente a gusto con la atención ofrecida.

Elab por:

Fecha:

Superv por:

Fecha:

CÉDULA NARRATIVA

B8

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

PROCESOS DE VENTAS DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

CÉDULA NARRATIVA

Oferta de Productos

Mediante una encuesta realizada a los clientes se puede determinar que los vendedores no ofertan de forma adecuada todos los productos The Tesalia Springs Compañía, por lo que el cliente no conoce de ofertas promociones y en si no sabe cuando existe lanzamiento de un nuevo producto.

El 55% de los clientes entrevistados mencionaron que los vendedores ofrecen el producto, solo llegan a tomar el mismo de siempre lo que hace que no exista una venta eficiente, por ende en muchas ocasiones no tenían conocimiento de la variedad de productos.

Elab por:

Fecha:

Superv por:

Fecha:

CÉDULA NARRATIVA

B9

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

PROCESOS DE VENTAS DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

CÉDULA NARRATIVA

Percheo de Productos

En la entrevista aplicada a los clientes se determinó que el vendedor no perchea el producto, existiendo dos razones:

- El cliente o detallista no desea
- El vendedor no lo hace

El vendedor esta obligado a arreglar el producto, pero no lo hace, el 75% de los clientes manifestaron que no perchean el producto, además no saben que significa la palabra perchear (Acomodar el producto para que sea visible al público).

El 10% de los clientes entrevistados manifestaron que ellos arreglan el producto ya que no desean que el vendedor lo haga

Elab por:

Fecha:

Superv por:

Fecha:

CÉDULA NARRATIVA

B10

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

PROCESOS DE VENTAS DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

CÉDULA NARRATIVA

Llegada de producto

A través de una entrevista aplicada a los clientes se determinó que el producto si llega en buenas condiciones y a su vez llega en la fecha determinada, sin embargo existe una toma de mal pedido por parte de vendedor, lo que significa que el producto que llega al cliente no sea el correcto.

Elab por:

Fecha:

Superv por:

Fecha:


REPORTE DE CARGA RETORNO
TSCo

PRODUCTO	OCTUBRE			NOVIEMBRE		
	CARGA	RETORNO	%	CARGA	RETORNO	%
Gaseosas	35660	13088	<input checked="" type="checkbox"/> 37%	32994	11376	<input checked="" type="checkbox"/> 34%
Güitig	68630	13404	20%	61689	14797	24%
Energizante	4758	1099	23%	5367	1005	19%
Tesalia	94109	13036	14%	102580	13593	13%
Tesalia Sport	5852	1637	28%	7415	2323	31%
Ice Te	1423	641	<input checked="" type="checkbox"/> 45%	863	341	<input checked="" type="checkbox"/> 40%
Limonadas	4432	1224	28%	724	436	<input checked="" type="checkbox"/> 60%
Total	214864	44129	20,54%	211632	43871	20,73%

Productos que poseen mayor porcentaje de retorno

Observaciones:
Retorno Producto

Después de revisar el reporte de los retornados en los últimos meses del 2006, se determinó el porcentaje de retornos de 20,54% en el mes de octubre y un 20.73% en el mes de noviembre por ende el producto que de mayor retorno es Ice Te con un retorno del 45% en el mes de octubre seguido de gaseosas con un porcentaje de 37%, en el mes de noviembre el producto que mas retorna es limonadas con un 60% seguido de Ice Te con 40%, gaseosas con 34% de retorno, el motivo de retorno es porque no existe una numerosa demanda .

**ENTREVISTAS A CLIENTES DE THE TESALIA SPRINGS
COMPANY**

B12

TEMA: ATENCIÓN CLIENTE

OBJETIVO: Determinar la si los obsequios, descuentos y promociones han llegado efectivamente al cliente

Desarrollo:

1. El vendedor ofrece todos los productos que tiene la empresa con promociones?

Si.....

No.....

2. Las promociones son entregadas efectivamente con el producto comprado?

Si.....

No.....

Observaciones:

Después de haber realizado la entrevista a un grupo de clientes se determino que:

En preventa si se entregan los obsequios y demás

En autoventa no ya que la factura se realiza en el momento de la compra

CÉDULA NARRATIVA

B13

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

PROCESOS DE VENTAS DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

CÉDULA NARRATIVA

Promociones

El las visitas realizadas a los clientes se verificó que todos los obsequios, promociones y descuentos son entregados a los detallistas en pre-venta, sin embargo el auto-venta no ya que se factura al momento de la compra por ende el obsequio ya sale con el distribuidor lo que radica que el obsequio, descuento, o promoción se quede con el distribuidor.

A través de este análisis se pudo conocer que existe una falencia en el sistema de facturación debido a que no se ingresa al sistema todo lo que reporta la factura. Determinamos que las facturas no coinciden con el reporte de despachos

Elab por:

Fecha:

Superv por:

Fecha:

Y & H AUDITORES ASOCIADOS

REPORTE CONSOLIDADO PUBLICIDAD



TSCo

GASTO	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL TRIMESTRE
GASTO PUBLICIDAD	\$98.836,26	\$63.706,26	\$87.530,00	\$250.072,53



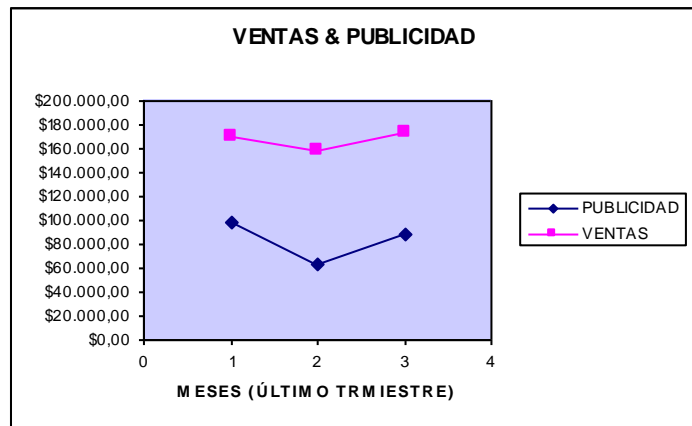
VENTAS DE PRODUCTO TSCo

VENTAS	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL TRIMESTRE
VENTAS	\$170.619,51	\$158.890,77	\$173.778,41	\$503.288,69

Observaciones:

Comparación:

MESES	PUBLICIDAD	VENTAS	VARIACIÓN
OCTUBRE	\$98.836,26	\$170.619,51	58%
NOVIEMBRE	\$63.706,26	\$158.890,77	40%
DICIEMBRE	\$87.530,00	\$173.778,41	50%



Observaciones:

En el gráfico se identifica que la publicidad de la empresa de los últimos meses representa un gasto alrededor del 50% de las ventas, si la publicidad se reflejara en la venta de los productos las ventas serían más altas, por tanto el gasto de publicidad es muy alto sin embargo no tiene impacto en las ventas.

INDICADORES DE GESTIÓN**THE TESALIA SPRINGS COMPANY
PROCESOS DE VENTAS**

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

La empresa posee índices de gestión pero no los aplica:

Indicadores de Gestión: **Cajas vendidas por vendedor**

Cajas vendidas / Número de vendedores

$$= 328056 / 30$$

$$= \mathbf{10935,20}$$

Se ha escogido el promedio mensual de ventas para determinar las cajas vendidas por vendedor, teniendo como resultado que por cada vendedor (pre-vendedor) se vende 10935,20, por tanto es un INDICADOR FAVORABLE

 **Cumplimiento de ventas**

Ventas reales / Ventas Presupuestadas

$$= 7000 / 5092$$

$$= 73\%$$

El cumplimiento de la venta de Tesalia Sport fue de 73% en relación con lo presupuestado este siendo un INDICADOR ACEPTABLE, ya que dentro de los objetivos esta cumplir al 100% de lo presupuestado

 **Efectividad de venta**

Clientes Atendidos / Clientes por Ruta

$$= 79 / 100$$

$$= 78\%$$

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

 **Desarrollo de Oportunidades**

Atendidos Actuales / Nuevos Clientes

= 100 por ruta / 5 (Por semana)

= 20 al mes

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

 **Nivel de Rechazo**

Cargas producto / Retorno Productos

= 211632 / 43871

= **20,73%**

Este índice nos muestra que por cada 43871 cajas mensuales de retorno el nivel de retorno es de 20, 73%. Este indicador es DEFICIENTE, debido al porcentaje de retornos.

HOJA DE HALLAZGOS
THE TESALIA SPRINGS COMPANY
PROCESOS DE VENTAS

Empresa Auditora **"Y&H AUDITORES ASOCIADOS"**

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

Condición: La fuerza de ventas incumple el presupuesto de ventas asignado para cada producto.

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

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

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

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

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

- ☑ Cumplirá con los objetivos de la empresa que es el eje principal para seguir creciendo

Al jefe de Ventas y Supervisores

- ☑ Dará a conocer cuales son los objetivos del área, y en si, el plan estratégico de la empresa.
- ☑ Controlara las rutas visitadas por los supervisores para determinar si efectivamente se realizo la venta.
- ☑ Emitirá un reporte mensual donde se detalle el producto que no ha cumplido con el presupuesto.

Al Jefe de Personal

- ☑ Realizará la inducción al personal de ventas antes de ingresar formalmente a sus tareas
- ☑ Disminuirá la rotación del personal de ventas ya que provoca debilidad al departamento.

Al vendedor

- ☑ Trabajará con responsabilidad, de modo que se cumpla con lo presupuestado lo que incrementara ingresos para la compañía por ende para él.

HOJA DE HALLAZGOS
THE TESALIA SPRINGS COMPANY
PROCESOS DE VENTAS

Empresa Auditora **"Y&H AUDITORES ASOCIADOS"**
Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

Condición: La atención al cliente es inadecuada por parte de los prevendedores de The Tesalia Springs Compañy.

Criterio: Al realizar una inadecuada atención con el cliente, es decir dar un mal servicio, el vendedor está incumpliendo con el manual de funciones del área de ventas, artículo 15, donde estipula que es función del vendedor ser cortés, amable, y aún más presentarse intachable ante el cliente.

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

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

Conclusión: La atención al cliente es la clave para atraer más mercados ya que vine como un valor agregado del producto, pero en THE TESALIA SPRINGS COMPAÑY no se ejerce, a no ser que exista una presión por parte de jefes. Esto inadecuada atención hace el cliente no este a gusto con el servicio que ofrece la empresa.

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

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

Al jefe de Ventas

- 🕒 Realizará visitas inesperadas para verificar directamente como se esta efectuando la atención al cliente.
- 🕒 Hará cumplir con las políticas establecidas por la gerencia
- 🕒 Mantendrá una comunicación amplia para determinar el por que no se dio una atención adecuadas.

Al supervisor

- 🕒 Controlará las rutas visitadas constantemente
- 🕒 Emitirá informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.

Al Jefe de Personal

- 🕒 Realizará capacitaciones donde se trate la atención al cliente

Al vendedor

- 🕒 Tendrá en cuenta que ser cortés, amable y aseado es propio de cada persona. Por lo que no hace falta que exista una persona para presionar en algo que vine como un principio y valor de las personas
- 🕒 Preguntará al cliente si esta a gusto con su servicio

HOJA DE HALLAZGOS
THE TESALIA SPRINGS COMPANY
PROCESOS DE VENTAS

Empresa Auditora **"Y&H AUDITORES ASOCIADOS"**
Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

Condición: Lo vendedores y entregadores de Tesalia Springs Company, no perchean el producto siendo esta función de los mismos.

Criterio: Dentro de las funciones de los vendedores y entregadores esta "perchear el producto" o arreglar el producto que forma parte de la compañía, hecho que se esta incumpliendo y por ende se esta incumplimiento el artículo N° 22 del manual de funciones de la empresa.

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

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

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

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

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

Al jefe de Ventas

- ☒ Efectuará una comunicación profunda para determinar las razones porque no realizan el percheo.
- ☒ Determinará mediadas para los clientes que no desean que se realice el percheo (Como: informar las Políticas de la empresa al cliente.)

Al supervisor

- ☒ Controlará las rutas realizando visitas constantemente
- ☒ Emitirá informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.

Al vendedor y Distribuidor

- ☒ Comunicará los motivos porque no se realizo el percheo con el objetivo de identificar los clientes que no gustan de un percheo de producto.
- ☒ Preguntará al cliente si esta a gusto con su servicio y así poder mejorar el mismo.

HOJA DE HALLAZGOS
THE TESALIA SPRINGS COMPANY
PROCESOS DE VENTAS

Empresa Auditora **"Y&H AUDITORES ASOCIADOS"**

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

Condición: Lo vendedores de Tesalia Springs Company, no ofertan los productos a los detallistas o clientes.

Criterio: Una de las principales funciones de los vendedores es indicar al cliente la variedad de productos que posee la empresa, el precio así como también las ofertas, promociones y descuentos de los mismos. Esta función se esta faltando, la misma que esta acentuada en el articulo N° 35 del manual de funciones para el área de ventas

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

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

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

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

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

Al jefe de Ventas

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

Al supervisor

- ☒ Visitará y supervisará las rutas asignadas para determinar si se efectúa la oferta de productos correctamente.
- ☒ Preguntará al cliente si se le está atendiendo debidamente con el objeto de controlar la llegada del producto al cliente.
- ☒ Emitirá informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.

Al vendedor y Distribuidor

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

HOJA DE HALLAZGOS
THE TESALIA SPRINGS COMPANY
PROCESOS DE VENTAS

Empresa Auditora **"Y&H AUDITORES ASOCIADOS"**
Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

Condición: Los retornos de los productos de The Tesalia Springs Company son excesivos, sobrepasa el monto autorizado que es 25% de la carga efectuada debido a que toman el pedido inadecuado o la carga historial no es la adecuada.

Criterio: Dentro de las políticas establecidas por el área de ventas se establece que los retornos no deben exceder de un 25% del total de la carga, por lo que se esta incumpliendo lo estipulado, por ende no se esta cumpliendo los objetivos de la empresa.

Efecto: Lo expuesto da lugar a que no exista rotación de productos, incremento de bajas de producto debido a que retornan maltratados, menos ventas y por ende menor ingreso.

Causa: En las rutas de auto-venta el retorno se da por que la carga de producto es basada en un historial de un mes, en rutas de pre-venta la carga se realiza según la venta anterior sin embargo existe retorno cuando los vendedores toman mal el pedido. Esto implica una falta de control el las cargas de producto así como también en el momento de las ventas.

Conclusión: No existe un control adecuado en los retornos de producto, por lo que la empresa esta incumpliendo con las políticas de la empresa, así como también con los objetivos de la empresa.

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

- ☒ Hará cumplir con las políticas y objetivos del área de ventas, siendo estas la base para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Al jefe de Ventas

- ☒ Controlará que los retornos estén dentro del margen establecido por la gerencia de modo que exista una venta que cumpla con las expectativas de los clientes por ende dando un beneficio a la empresa
- ☒ Revisará las cargas de productos con relación al dato historial, teniendo como base un dato más actual que servirá para disminuir el retorno de producto
- ☒ Tomará datos más reales para las cargas de producto de auto-venta, los mimos que deben ser menores de un mes ya que las ventas no son estáticas de este modo será más efectiva la venta

Al supervisor

- ☒ Controlará y supervisar las rutas determinando así el movimiento de la ruta con lo que se puede verificar si se llega al punto de venta
- ☒ Determinará los motivos del retorno tratando así de disminuir las cargas a las rutas menos óptimas en sus ventas.
- ☒ Emitirá informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas que ayudaran a la toma de decisiones oportunamente.

Al vendedor y Distribuidor

- ☒ Tomará el pedido correctamente, para lo cual deberá repetir el pedido con el cliente verificando si este es el adecuado,
- ☒ Venderá el producto que este con fecha próxima a caducarse ayudando a la reducción de bajas y a su vez optimizando producto.

HOJA DE HALLAZGOS
THE TESALIA SPRINGS COMPANY
PROCESOS DE VENTAS

Empresa Auditora **"Y&H AUDITORES ASOCIADOS"**
Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

Condición: Las promociones no son entregadas efectivamente a los clientes.

Criterio: Según resolución de la Gerencia las promociones tiene que ser entregadas a los clientes hecho que nos e esta dando y por ende se esta incumpliendo la disposición constante en memorando No.200607001 de fecha 15 de enero del 2006, ya que se están desviando de su entrega efectiva en el proceso de auto-venta.

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

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

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

Recomendación:

Al Gerente d Ventas

- ❏ Determinará políticas de manejo de promociones y a su vez hacer cumplir como:
 - Pedir una copia de cédula de identidad al cliente que certifique que recibió el producto
 - Exigir que las facturas estén con el recibido del cliente, es decir con su rubrica y número de cédula.
- ❏ Sancionará a los vendedores que no entreguen el producto al público o cliente.

Al jefe de Ventas

- ❏ Cumplirá con los controles determinados por la gerencia
 - Pedir a los vendedores que las facturas lleguen con la firma original de l cliente y su numero de cedula
- ❏ Implantará estrategias para que las promociones lleguen al cliente y no se desvíen a terceros:
 - Pedirá a los vendedores que las facturas lleguen con la firma original de l cliente y su numero de cedula
- ❏ Tomará decisiones para los distribuidores que no cumplen con sus funciones en base a reportes

Al supervisor

- ❏ Controlará y supervisar las rutas con el objeto de verificar si las promociones son entregadas satisfactoriamente.

- ☒ Preguntará al cliente si las promociones son entregadas satisfactoriamente caso contrario preguntar al distribuidor porque no se entrego, con el fin de tener un control en la entrega de promociones
- ☒ Emitirá informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.

Al vendedor y Distribuidor

- ☒ Entregará efectivamente las promociones a los clientes para lo cual pedirá respaldos respectivos como firmas y copia del a cedula de identidad.

HOJA DE HALLAZGOS
THE TESALIA SPRINGS COMPANY
PROCESOS DE VENTAS

Empresa Auditora **"Y&H AUDITORES ASOCIADOS"**
Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

Condición: La publicidad no se refleja en las ventas mensuales, el gasto es alto comparado con las mismas

Criterio: El gasto publicidad en el reglamento interno de la empresa referente a Gastos de Publicidad artículo 6 estipula que –la publicidad debe tener un impacto en las ventas –, pero no se esta evidenciando, el gasto representa un porcentaje alto dentro de las ventas

Efecto: La publicidad no esta siendo transmitida en medios que el mercado masivo o meta capte o asimile por lo que las ventas no incrementan. Esto implica a su vez que la competencia este ganado mercado.

Causa: El excesivo gasto en publicidad se da porque no existe un control del mismo al momento de aprobar el presupuesto de este gasto, Así como también no existe un análisis de proyecto de publicidad para determinar si es viable.

Conclusión: No existe un control adecuado del gasto publicidad lo que incide a que este sea alto y a su vez no se refleje en las ventas.

Recomendación:

Al Gerente de Marketing

- ☒ Analizará la viabilidad del proyecto con el objetivo de determinar si llegara al mercado meta a su vez si este tendrá impacto en las ventas, de manera que se aprobará o no el proyecto
- ☒ Considerará ofertas de proveedores del servicio de publicidad, ayudando a la reducción del gasto.
- ☒ Presentará informes sobre lo gastado por proyecto al mes con relación a lo aprobado determinando así lo que se el sobrante del proyecto, el mismo que servirá para una reinversión

Al Gerente Financiero

- ☒ Aprobará el presupuesto según análisis de las ventas con relación al gasto publicidad.
- ☒ Revisará reportes de lo gastado para determinar si lo planificado por la gerencia de marketing es real.

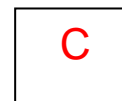
Control Interno

- ☒ Analizará lo aprobado en el mes anterior y lo planificado para el nuevo mes
- ☒ Pedirá información de ajustes o sobrantes de lo aprobado anteriormente.
- ☒ Pedirá respaldos de los gagos, archivo que permanecerá de respaldo y a su vez para verificar los gastos realizados.
- ☒ Analizará la incidencia de la publicidad en las ventas para aprobar el nuevo gasto de publicidad
- ☒ Emitirá un reporte o informe determinando si hubo gasto excesivo o no, el mismo que servirá para la toma de decisiones de la gerencia.

5.2.2 Ejecución de la Auditoría del Control Interno del Proceso de Distribución



Y&H AUDITORES ASOCIADOS



PROGRAMA DE AUDITORIA ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

FASE II

PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

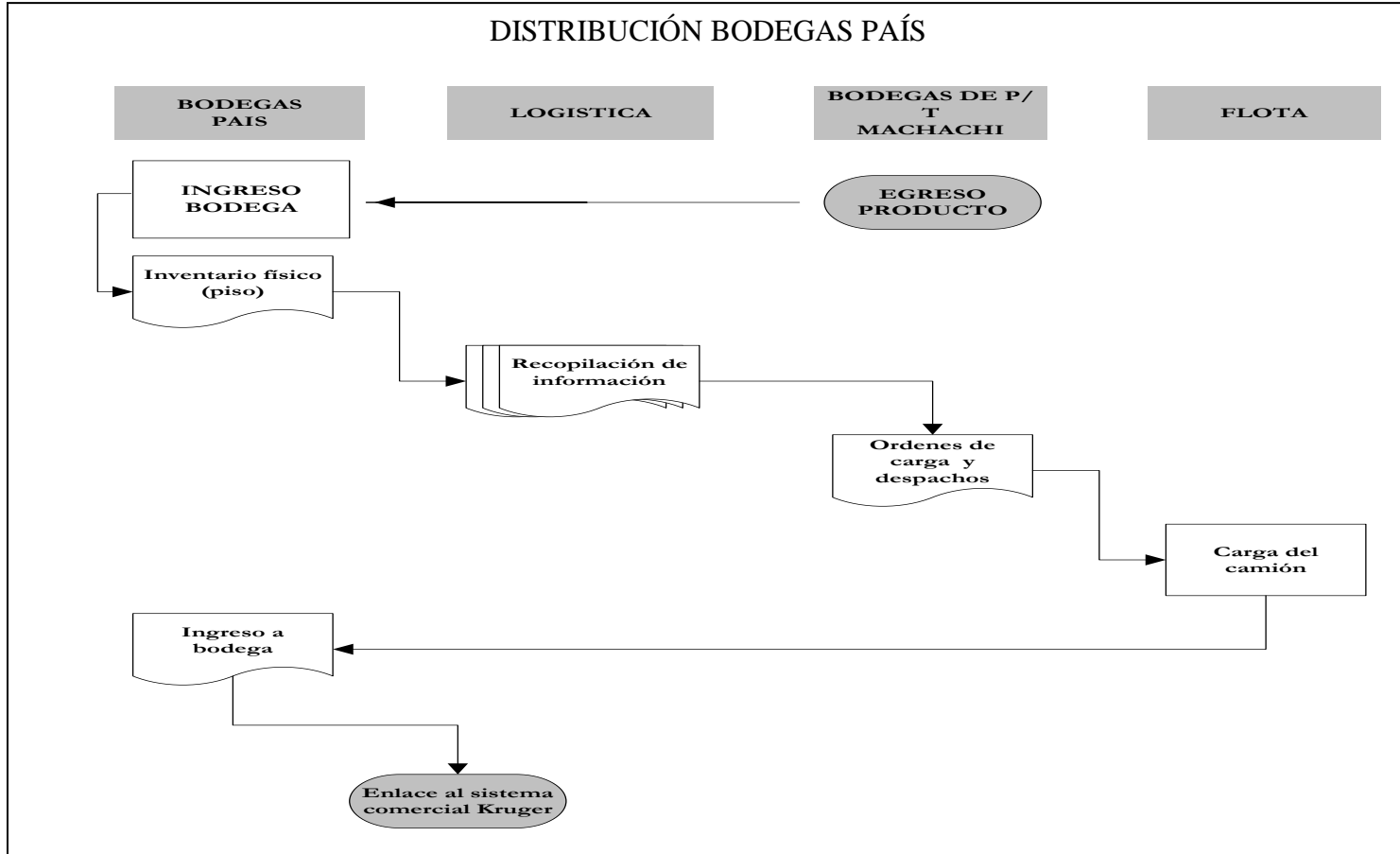
OBJETIVOS				
<ul style="list-style-type: none"> Evaluar el sistema de Control Interno existente en el área de Distribución. Determinar las áreas críticas del proceso de Distribución. Establecer recomendaciones y mejoras en el proceso de control interno de Distribución 				
Nº	PROCEDIMIENTOS	ELAB. POR	REF P/T	OBSERVACIONES
	<u>Pruebas Cumplimiento</u>			
1.	Elabore un flujograma del proceso de Distribución		C1 C2	
2.	Evalué el Control Interno utilizando el método COSO II a través de cuestionarios y establezca el nivel de riesgo y confianza.		C3 C4	
	<u>Pruebas Sustantivas</u>			
3.	Seleccione una muestra representativa de los despachos y verifique si están debidamente		C5	

	respaldados y autorizados.			
4.	Solicite una muestra de guías de remisión y verifique: <ul style="list-style-type: none"> - La carga de los vehículos - La revisión efectuada - Llegada de la carga a su punto de venta 		C6	
5.	Solicite las bajas de producto efectuadas en la cta. de recepción y despacho y determine lo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> - Bajas con relación a las ventas - Identifique las causas - Que producto se esta dando más de baja - Causas para dar de baja 		C7	
6.	Verifique si los distribuidores están cubriendo todas las rutas establecidas en los días determinados		C8	
7.	Realice la medición de índices de gestión para el área de Distribución de Tesalia Springs Company.		C9	
8.	Elabore las hojas de hallazgos de las áreas críticas detectadas.		C10 C11	

Elab por:	Fecha:
Superv por:	Fecha:

FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

C1



CÉDULA NARRATIVA

C2

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

CÉDULA NARRATIVA

A través de la revisión de procesos se determinó que:

- 1.- Las Jefaturas de cada una de las bodegas propias y de terceros remiten diariamente el reporte de sus existencias físicas al Departamento de Logística (**Inventario físico diario**).
- 2.- Con la información emitida por cada una de las bodegas propias y de terceros es recopilada por el departamento de Logística y elabora un consolidado de requerimientos (**Requerimiento de producto y despacho**).
- 3.- La Jefatura de Logística en Machachi recibe la información de requerimientos y despacho de productos a bodega y genera las ordenes de carga y despachos que son recibidas mediante el sistema comercial Kruger generando la guía de despacho), inmediatamente se coordina con la flota (vehículo) y realiza el traslado del producto.
- 4.- Mediante la transacción realizada (guía de despacho), se recibe el producto en bodega y se genera el respectivo documento de ingreso (**Ingreso a bodega**)

Elab por:	Fecha:
Superv por:	Fecha:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

NOMBRE DE LA ENTIDAD: THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A.

PERIODO AUDITADO: 1ro. DE ENERO DEL 2006 AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2006

TIPO DE EXAMEN: AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO A LOS
PROCESOS DE VENTAS

OBJETIVO

Determinar la aplicación de la normativa legal, de políticas, y procedimientos existentes para el proceso de control de Distribución y establecer cumplimiento de los mismos.

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS CERRADAS

Son preguntas de carácter CERRADO (SI / NO) orientadas a conocer el desarrollo de los procesos de ventas, así como también conocer acerca del control gerencial del área.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond	Calif.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
	<u>AMBIENTE DE CONTROL</u>						
1	Se aplica un código de ética para el buen desempeño de los trabajadores?	X			10	7	
2	Aplica la normativa interna vigente para el control del proceso de Distribución?	X			10	1	Existe pero no se aplica
3	Se realizan reuniones mensuales para determinar la eficiencia de distribución?	X			10	9	
4	Existe manuales de de procesos para actividades de Distribución?	X			10	6	
	<u>ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</u>						
5	Existe formalmente una misión establecida para el área de Distribución?	X			10	10	
6	Existen objetivos en el área de Distribución?	X			10	7	
7	Los objetivos están enfocados hacia la misión y misión?	X			10	8	Lo están pero no se cumple
8	Se actualiza constantemente las política, normas y procedimientos?	X			10	9	
	<u>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</u>						
9	Existe un sistema informático	X			10	7	

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond	Calif.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
	para el área de Distribución?						
10	El personal del área de Distribución esta capacitado para su correcto desempeño?	X			10	8	
11	El personal realiza de forma adecuadas sus funciones?	X			10	8	
12	El área de distribución esta preparada para efectos sociales como las paralizaciones?	X			10	7	
13	El área de distribución cubre todo las zonas estructurados	X			10	8	
	<u>EVALUACIÓN DE RIEGOS</u>						
14	Existe supervisión en el área de Distribución?	X			10	8	
15	El nuevo personal para el área de distribución cuenta con inducción para que se acople fácilmente a la empresa?	X			10	9	
16	El área de Distribución cuenta con tecnología moderna para su eficaz funcionamiento?	X			10	7	
17	El acceso al sistema informático de Distribución es restringido para el personal no autorizado?	X			10	9	El distribuidos es el responsable del producto después de salido de la empresa
	<u>RESPUESTA A LOS RIESGOS</u>						
18	La empresa cuenta con un plan de contingencia para	X			10	8	

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond	Calif.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
	paralizaciones?						
19	El área de distribución emite reportes gerenciales para que estos sean controlados y revisados?	X			10	9	
20	El producto tiene seguro en el momento que se distribuye al resto del país?	X			10	8	
21	Las bajas de productos están debidamente justificadas?	X			10	5	
	<u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u>						
22	El departamento de Control Interno evalúa constantemente los procesos de Distribución?	X			10	6	
23	El sistema informático de distribución reporta información confiable?	X			10	7	
24	Se realiza verifica constantemente las cargas, retornos realizados por los distribuidores?		X		10	0	
25	Los guardias revisan las salidas de los distribuidores con sus respectivos respaldos?	X			10	6	
	<u>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</u>						
26	Existe comunicación en todos los niveles jerárquicos del área de Distribución?	X			10	8	

No	PREGUNTAS	RESPUESTAS			Pond	Calif.	OBSERVACIONES
		SI	NO	N/A			
27	Los clientes conocen las políticas de distribución de la empresa?	X			10	6	
28	Las decisiones tomadas son a través de un análisis de información recibida?	X			10	8	
29	Las personas que necesitan pueden acceder fácilmente la información?		X		10	8	
<u>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</u>							
30	Se da seguimiento a la mejora de los procesos de distribución?	X			10	8	
31	Se comprueba que el control se realiza o se cumpla a cabalidad?	X			10	7	
32	Se verifica que la distribución cubra todas las rutas establecidas?	X			10	7	
TOTAL					320	229	

Elab por:	Fecha:
Superv por:	Fecha:

RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

Calificación del riesgo: $CR = \frac{CT \cdot 100}{PT}$

$$CR = \frac{229}{320}$$

$$CR = 71.56\%$$

NIVEL DE RIESGO Y CONFIANZA

RIESGO

CONFIANZA

Riesgo alto	15%-50%	Riesgo bajo
Modera. Alto	51%-59%	Modera. Bajo
Moderado	60%- 66%	Moderado
Moderado Bajo	67% - 75%	Modera. Alto
Bajo	76% - 95%	Alto

En base a una aplicación de cuestionario de control interno se determino que nivel de riesgo es de 71,56% que representa a un riesgo moderado bajo por ende la confianza representa al mismo tiempo un nivel moderada



DESPACHOS CON RELACIÓN A SUS RESPALDOS Y AUTORIZACIÓN

NO.-	DISTRIBUIDOR	RUTA	RESPALDO		AUTORIZACIÓN	
			SI	NO	SI	NO
1	Juan Pérez	612	X		X	
2	José Segovia	613		✓X		✓
3	Manuel Reinoso	615		✓X		✓
4	María Gálvez	618	X		X	
5	Estefanía Rosero	911	X		X	
6	Aníbal Alarcón	912	X		X	
7	Francisco Páez	617	X		X	
8	Nicolás Granja	610	X		X	
9	Soledad Freire	616		✓X		✓
10	Carmen Herrera	601	X		X	
11	Renato Alban	911	X		X	
12	Freddy Gallardo	913	X		X	
13	Rafael Enríquez	914	X		X	
14	Xavier Andrade	915	X		X	
15	José Luís Andrango	910	X		X	
	TOTAL		12	3	12	

✓= Despacho sin respaldo por en de sin autorización

Observaciones:

De la muestra seleccionada de despachos por ruta se pudo determinar que el 80% de despachos salen de la empresa con su respectiva guía de remisión así como también el 80% con su respectiva autorización, ya que sin autorización no pueden salir de la empresa.

CÉDULA NARRATIVA

C6

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

CÉDULA NARRATIVA

Carga, despacho y llegada de producto

A través de una verificación en el momento de la carga, despacho y llegada de producto al punto de venta, se pudo determinar que la carga de producto se realiza según los datos de la guía de remisión misma que sale después de digitar el pedido en el sistema informático de distribución.


La carga es revisada por el bodeguero seguido del guardia de seguridad el mismo que verifica que la carga este igual a la guía de remisión, verifica a su vez que contenga todos los requisitos para poder salir de la empresa correctamente

Elab por:

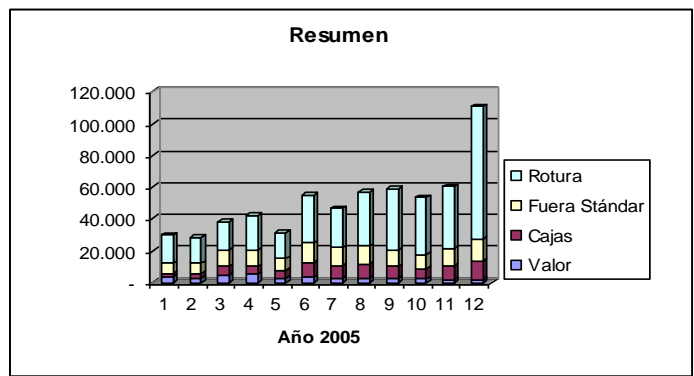
Fecha:

Superv por:

Fecha:

RESUMEN DE BAJAS 2006					
 <p>THE TESALIA SPRINGS COMPAÑY</p>					
AÑO	Rotura	Fuera Estándar	Cajas	Valor	
ene-06	✓ 3.483	2.543	6.026	17.820,00	
feb-06	✓ 2.845	3.216	6.061	16.421,00	
mar-06	✓ 4.602	5.591	10.193	18.081,50	
abr-06	✓ 5.159	4.973	10.132	21.752,02	
may-06	✓ 2.844	4.671	7.515	16.044,33	
jun-06	✓ 3.282	9.172	12.454	30.008,83	
jul-06	✓ 2.952	8.001	10.952	24.914,13	
ago-06	✓ 3.120	8.346	11.466	34.036,81	
sep-06	✓ 2.746	7.510	10.256	38.402,76	
oct-06	✓ 2.210	6.466	8.676	36.324,37	
nov-06	✓ 1.652	9.283	10.935	38.757,32	
dic-06	✓ 2.051	11.799	13.850	82.992,20	
	36.945	81.571	118.515	375.555,28	

✓=Meses de mayor baja de producto



Observaciones:

El valor del producto por dar de bajas es muy alto con relación a las ventas por mes que son alrededor de 318000 cajas, por lo que se debe controlar y a su vez establecer un limite de bajas caso contrario cargar a la cuenta del bodeguero que es el responsable del manejo del producto.

El producto de mayor baja es Tesalia y Gütig vidrio, debido al manipuleo de producto

CÉDULA NARRATIVA

C8

Empresa Auditora “**Y&H AUDITORES ASOCIADOS**”

PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN DE THE TESALIA SPRINGS COMPANY

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

CÉDULA NARRATIVA

Cumplimiento de cobertura

En base a la visita realizada a la ruta 912 y 609 correspondientes al sector de la Mariscal y Villaflora respectivamente, se constato que los distribuidores de auto-venta no cumplen con las rutas establecidas por la empresa, por lo que existe un retorno alto, así como también están dejando que la competencia ingrese por ese mercado.

Los clientes manifestaron que siempre quedan esperando que llegue el distribuidor.

Esto se da más en horas de la tarde cuando el distribuidor ya tiene que llegar a la empresa

Elab por:

Fecha:

Superv por:

Fecha:

INDICADORES DE GESTIÓN

THE TESALIA SPRINGS COMPANY PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

La empresa posee índices de gestión pero no los aplica:

Indicadores de Gestión:

Cobertura

Cientes Atendidos / Cientes por Ruta

= 78 / 100

= 78%

La efectividad de la venta fue del 78%, es decir que no se atendió a todos los clientes de la ruta. INDICADOR ACEPTABLE

Cumplimiento

Retorno Productos / Cargas producto

= 43871 / 211632

= 20%

Este índice nos muestra que existe un 20% de cumplimiento en un retorno de cajas de 43871. Este INDICADOR ES DESFAVORABLE, existe un gran porcentaje de retornos.

Nivel de Bajas de productos

Bajas / Producción

= 36000 / 345000

= 10,43

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



Y&H AUDITORES ASOCIADOS

B10

HOJA DE HALLAZGOS

THE TESALIA SPRINGS COMPANY PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN

Empresa Auditora **"Y&H AUDITORES ASOCIADOS"**

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

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

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

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

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

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

Recomendación:

Al jefe de distribución

- ☒ Hará cumplir con las políticas y objetivos de la empresa en base a un control rígido de producto de manera que se cumplirán los objetivos establecidos
- ☒ Pedirá justificaciones o respaldo para dar de baja en producto y en base a estos aprobará las bajas.
- ☒ Sancionará a los responsables de daños en el producto con el objetivo de disminuir las perdidas de producto para la empresa.
- ☒ Determinará un porcentaje máximo de productos por dar de baja por agencia caso contrario cargar a la cuenta del bodeguero y/o administrador.

Al Coordinador de Distribución

- ☒ Estará presente en el momento de dar de baja el producto para certificar que si se realizo la baja así como también los motivos de las mismas.
- ☒ Determinará las razones y las justificaciones para dar de baja el producto, hecho que permitirá la autorización para la baja de producto

Al bodeguero

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

HOJA DE HALLAZGOS
THE TESALIA SPRINGS COMPANY
PROCESOS DE DISTRIBUCIÓN

Empresa Auditora **"Y&H AUDITORES ASOCIADOS"**

Período de análisis: 1ro. De Enero al 31 de diciembre del 2006

Condición: Los distribuidores no recorren las rutas estratégicamente establecidas impidiendo que el producto llegue al cliente disminuyendo ventas por ende dejando al cliente insatisfecho.

Criterio: En el manual de funciones de distribución artículo 12, se establece que el carro distribuidor debe llegar con el producto en buenas condiciones al cliente agencia o consumidor final, sin embargo no se esta cumpliendo esta resolución.

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

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

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

Recomendación:

Al jefe de distribución

- 🔄 Establecerá la estructura de las rutas con el objeto de mejorar las mismas, permitiendo un perfeccionamiento en la distribución, es decir una cobertura total de las rutas.
- 🔄 Rotará las rutas a los distribuidores después de un tiempo determinado, siendo este de seis meses, para que todos conozcan el movimiento de las mismas y mejoren sus ingresos por distribución ya que el ingreso es por comisión.
- 🔄 Controlará la cobertura de las rutas con el objeto de alcanzar nuevos mercados y tener satisfecho al cliente.

Al Coordinador de Distribución

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

Al bodeguero

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

5.3 INFORME

Quito, 22 de Febrero de 2007

Señores:

Gerente General

THE TESALIA SPRINGS COMPAÑY

De mis consideraciones.

He realizado una revisión al control interno de los procesos de Ventas y Distribución entre el período comprendido 1 de Enero del 2006 al 31 de Diciembre del 2006. Dichos procesos son responsabilidad de la administración de la Compañía por ende nos remitimos solo al examen realizado.

Mi examen se efectuó de acuerdo con las normas de auditoría generalmente aceptadas y las normas ecuatorianas de auditoría. Además se ha tomado en cuenta la normativa legal presente relacionada con los procesos de ventas y distribución

De acuerdo a la naturaleza de nuestra información y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la Auditoría al control interno a los procesos de ventas y distribución de Tesalia Springs Company, se presentan en el siguiente informe adjunto.

Espero haber satisfecho las necesidades de la empresa y que mis comentarios y recomendaciones sirvan de apoyo para alcanzar la excelencia institucional.

Atentamente:

YADIRA HERRERA

ING. FINANZAS, CPA, AUDITOR

CAPITULO I

AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO DE LOS PROCESOS DE VENTAS Y DISTRIBUCIÓN

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DEL EXAMEN

La Auditoría del Control Interno efectuado a los Procesos de Ventas y Distribución de la Empresa “The Tesalia Springs Company” S.A., se realizará con la finalidad de determinar la eficiencia y eficacia de los procesos, así como también en cumplimiento al plan anual de actividades del 2006.

Actuando de conformidad con la orden de trabajo No.2006-001 del 2 de enero del 2007.

OBJETIVOS

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

ALCANCE

La auditoría del control interno de los procesos de ventas y distribución, comprende la evaluación de los procedimientos efectuados para el control eficiente de los procesos de ventas y distribución, y la medición de objetivos y acciones estratégicas planteadas, correspondientes al periodo comprendido entre el 1 de Enero 2006 a Diciembre del 2006.

BASE LEGAL

La compañía The Tesalia Springs Company S.A. se constituyó mediante escritura pública de fecha veintiuno de julio de mil novecientos veintiuno celebrada ante el Notario Público del cantón Quito, legalmente inscrita en el Registro de la Propiedad el diez de agosto de mil novecientos veintiuno e inscrita en el Registro Mercantil el veinte de marzo de mil novecientos setenta y tres.

The Tesalia Springs Company, es una compañía anónima constituida en la ciudad de Quito, República del Ecuador, mediante escritura pública otorgada ante el Notario, el veintiuno de julio de mil novecientos veintiuno, por lo que se registrará por la Ley de Compañías y demás leyes.

El domicilio principal de The Tesalia Springs Company es la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, sin embargo, la empresa posee sucursales o agencias en la República del Ecuador y exterior, basándose en lo dispuesto a las leyes aplicables.

El capital social autorizado de la compañía es de tres millones quinientos ochenta mil de dólares americanos (USD \$3'580.000USD) y el capital social suscrito de la compañía es de un millón trescientos treinta y nueve mil quinientos dólares americanos (\$1'339.500) dividido acciones, todas ellas nominativas ordinarias de un valor de un dólar (USD \$0,90) cada una.

La empresa THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A., se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Quito bajo el registro N° 2 desde el treinta de agosto de mil novecientos veintiuno, con un capital de \$ dos millones setecientos ochenta y cuatro mil quinientos dólares.

La inscripción en el Registro Único de Contribuyentes re efectuó el diez de septiembre de mil novecientos veintiuno, siendo la razón social THE TESALIA SPRINGS COMPANY S.A. cuyo número de RUC es 090105742001.

La empresa esta solidamente constituida y a su vez esta conformada íntegramente por capitales nacionales y extranjeros, es decir TESALIA, en ella trabajan con profunda mística empresarios ecuatorianos junto a más de 400 trabajadores.

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

- 🔗 Manual de Ventas
- 🔗 Manual de Distribución
- 🔗 Ley de Aguas
- 🔗 Ley Orgánica de la Defensa del Consumidor
- 🔗 Ley de Compañías
- 🔗 Ley y Reglamento de Régimen Tributario Interno
- 🔗 Código del Trabajo.
- 🔗 Las demás disposiciones legales, reglamentarias y normativas aplicables al presente examen.

OBJETIVOS DE LAS ÁREAS AUDITADAS

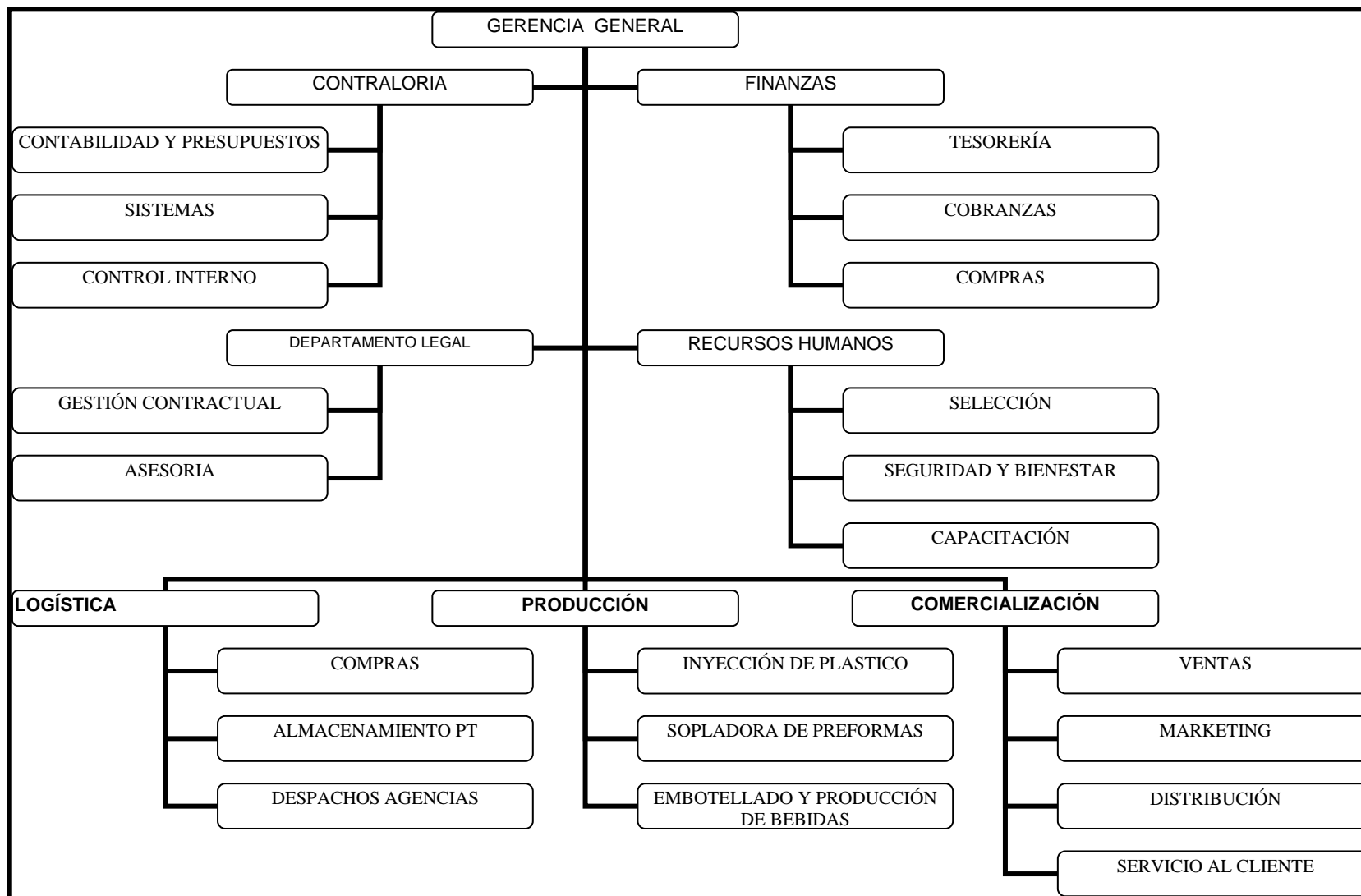
Ventas

- ☒ Vender mensualmente 350.000 cajas de producto, satisfaciendo las expectativas de los clientes.
- ☒ Superar el presupuesto de ventas en un 20% del año anterior.
- ☒ Tener una cobertura de mercado del 80% a nivel nacional
- ☒ Asesorar al cliente sobre nuestros productos y servicios que ofrece la Compañía.

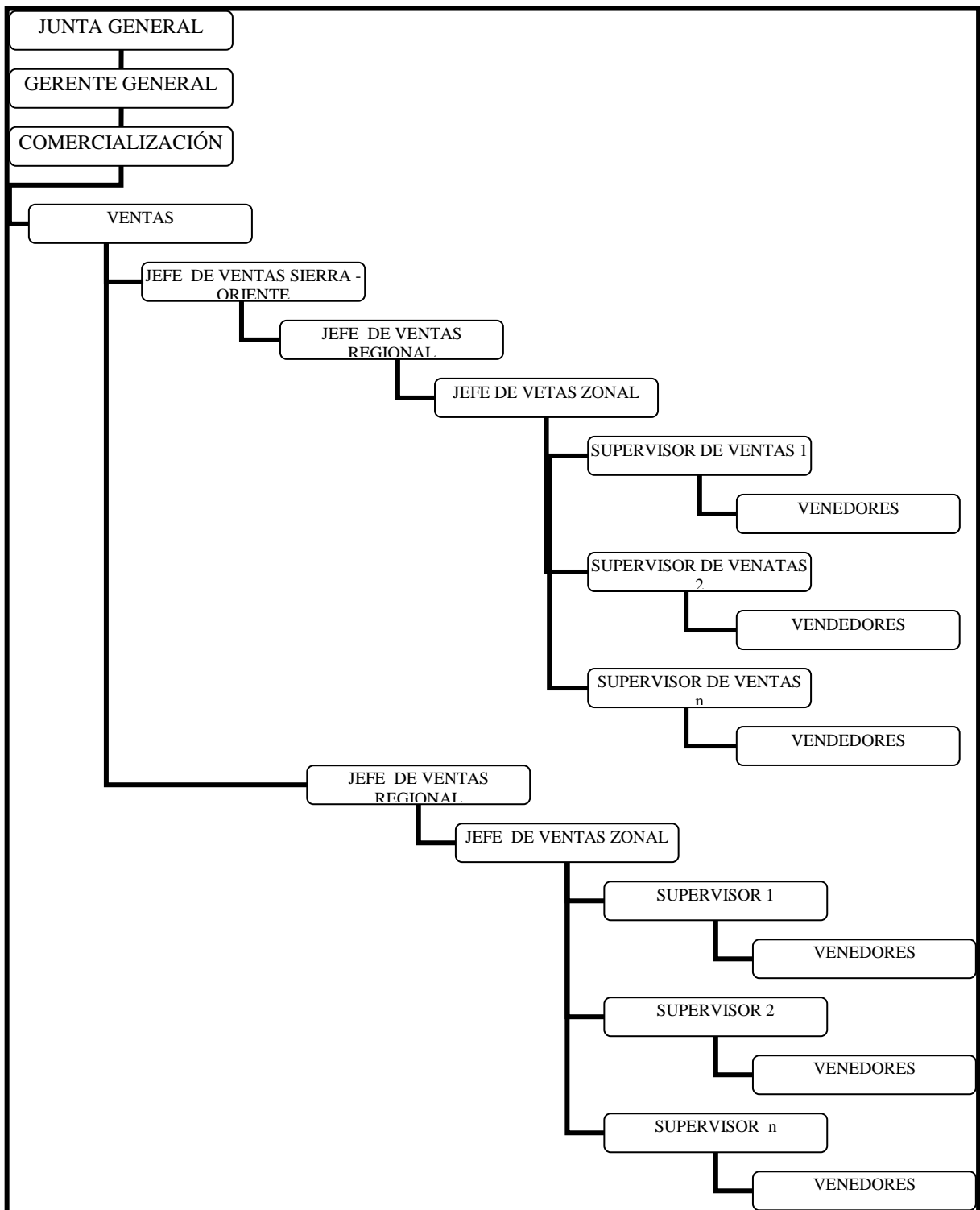
Distribución

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

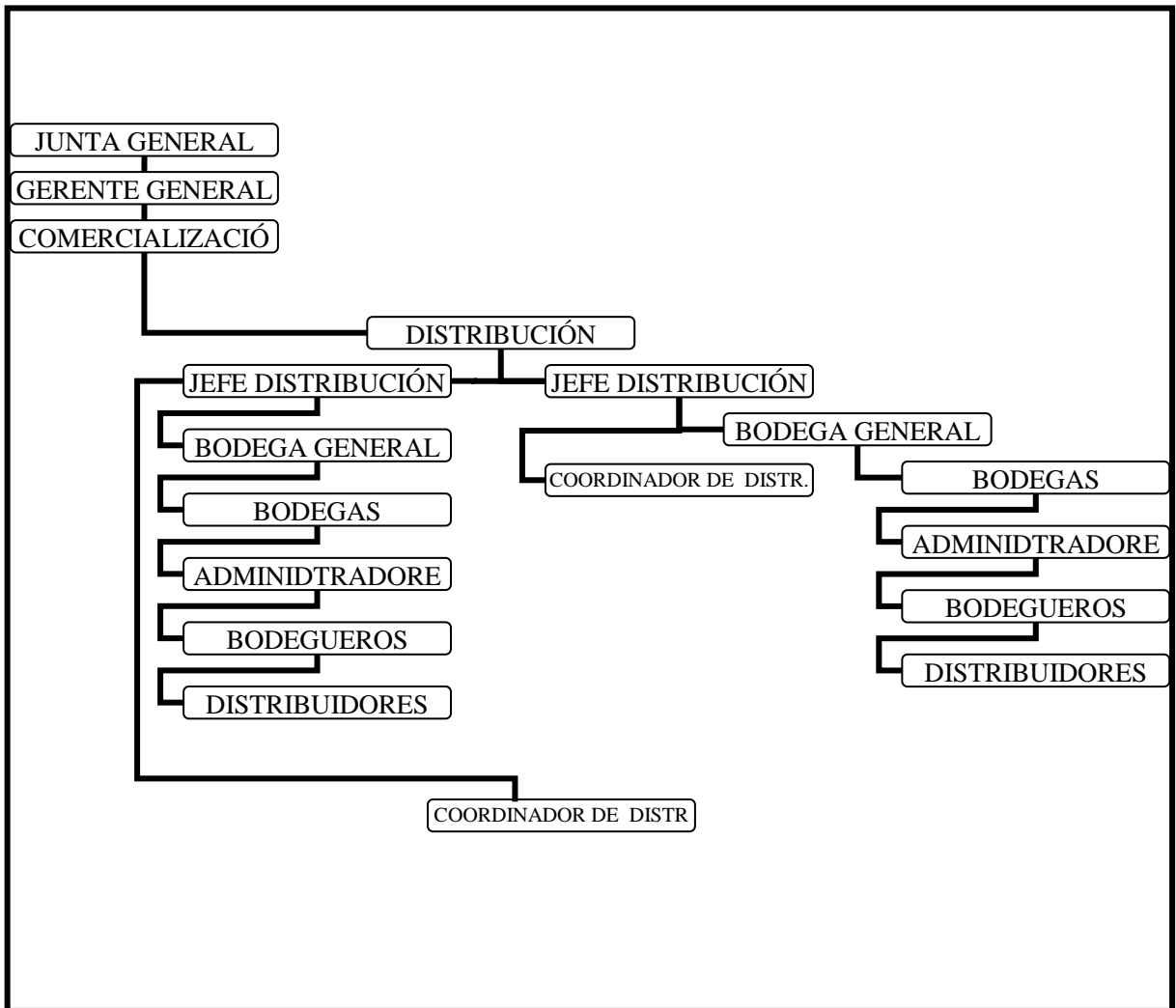
ESTRUCTURA DE LA EMPRESA



ESTRUCTURA ÁREA DE VENTAS



ESTRUCTURA ÁREA DE DISTRIBUCIÓN



PRINCIPALES FUNCIONARIOS

Ventas

Gerente de Comercialización	Ing. Jaime Andrade
Jefe de Ventas Regional	Ing. Darío Ávila
Jefe de Ventas Regional	Ing. Vicente Norero
Jefe de Ventas zonal	Ing. Herman Pólit
Supervisores:	Sr. Freddy Ortiz
	Sr. Segundo Ramos

Distribución

Gerente de Comercialización	Ing. Jaime Andrade
Jefe de Distribución	Sr. Julio Cañón
Coordinadores:	Sr. Francisco Moreno
	Sr. Luís Caíza
Administradores	Agencias
Bodegueros	Agencias

CAPITULO II

RESULTADOS DEL EXAMEN

ÁREA DE VENTAS

La fuerza de ventas de Tesalia Springs Company incumple el presupuesto de ventas asignado para cada producto por parte de la gerencia.

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

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

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

Conclusión:

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

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

- ☒ Hará cumplir con los objetivos de la empresa que es el eje principal para seguir creciendo

Al jefe de Ventas y Supervisores

- ☒ Dará a conocer cuales son los objetivos del área, y en si, el plan estratégico de la empresa.
- ☒ Controlará las rutas visitadas por los supervisores para determinar si efectivamente se realizo la venta.
- ☒ Controlará las rutas para determinar si efectivamente se realizo la venta.
- ☒ Emitirá un reporte mensual donde se detalle el producto que no ha cumplido con el presupuesto.

Al Jefe de Personal

- ☒ Realizará la inducción al personal de ventas antes de ingresar formalmente a sus tareas
- ☒ Disminuirá la rotación del personal de ventas ya que provoca debilidad al departamento.

Al vendedor

- ☒ Trabajará con responsabilidad, de modo que se cumpla con lo presupuestado lo que incrementara ingresos para la compañía por ende para él.

La atención al cliente es inadecuada por parte de los prevendedores de Tesalia, no se efectúa las funciones del trabajador que es ser cortés, amable y presentarse en forma intachable ante el cliente.

Al realizar una inadecuada atención con el cliente, es decir dar un mal servicio, el vendedor está incumpliendo con el manual de funciones artículo N° 15 relacionado al área de ventas, donde estipula que es función del vendedor ser cortés, amable, y aún más presentarse intachable ante el cliente.

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

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

Conclusión:

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

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

- 📌 Establecerá estrategias para que el servicio al cliente mejore, como el dar uniforme a los vendedores de manera que el cliente no se queje por su aspecto a su vez ayudando a la imagen corporativa de la empresa.

- ☑ Implantará políticas para que exista una mejor atención al cliente y esta se vea reflejada en las ventas

Al jefe de Ventas

- ☑ Realizará visitas inesperadas para verificar directamente como se esta efectuando la atención al cliente.
- ☑ Hará cumplir con las políticas establecidas por la gerencia
- ☑ Mantendrá una comunicación amplia para determinar el por que no se dio una atención adecuadas.

Al supervisor

- ☑ Controlará las rutas visitadas constantemente
- ☑ Emitirá informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.

Al Jefe de Personal

- ☑ Realizará capacitaciones donde se trate la atención al cliente

Al vendedor

- ☑ Tendrá en cuenta que ser cortés, amable y aseado es propio de cada persona. Por lo que no hace falta que exista una persona para presionar en algo que vine como un principio y valor de las personas
- ☑ Preguntar al cliente si esta a gusto con su servicio

Lo vendedores y entregadores no perchean el producto siendo esta función de los mismos.

Dentro de las funciones de los vendedores y entregadores esta “perchear el producto” o arreglar el producto que forma parte de la compañía, hecho que se

esta incumpliendo y por ende se esta incumplimiento el manual de funciones del área de ventas en su artículo N° 22.

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

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

Conclusión:

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

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

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

Al jefe de Ventas

- 🔍 Efectuará una comunicación profunda para determinar las razones porque no realizan el percheo.
- 🔍 Determinará mediadas para los clientes que no desean que se realice el percheo (Como: informar las Políticas de la empresa al cliente.)

Al supervisor

- ☒ Controlará las rutas visitadas constantemente
- ☒ Emitirá informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.

Al vendedor y Distribuidor

- ☒ Comunicará los motivos porque no se realizo el percheo.
- ☒ Preguntará al cliente si esta a gusto con su servicio

Lo vendedores no ofertan los productos a los detallistas o clientes por lo que las ventas disminuyen así como también el producto no rota.

Una de las principales funciones de los vendedores es indicar al cliente la variedad de productos que posee la empresa, el precio así como también las ofertas, promociones y descuentos de los mismos. Esta función se esta faltando, la misma que esta acentuada en el manual de funciones para el área de ventas en su artículo N°. 35

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

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

Conclusión:

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

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

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

Al jefe de Ventas

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

Al supervisor

- ☒ Visitará y supervisar las rutas asignadas para determinar si se efectúa la oferta de productos correctamente.
- ☒ Preguntará al cliente si se le esta atendiendo debidamente.
- ☒ Emitirá informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.

Al vendedor y Distribuidor

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

- 🌐 Reportará las novedades al momento de la venta para que la gerencia actúe de forma inmediatamente.
- 🌐 Preguntará al cliente si esta a gusto con su servicio

Los retornos de los productos de The Tesalia Springs Company son excesivos, sobrepasa el monto autorizado que es 25% de la carga efectuada debido a que toman el pedido inadecuado o la carga historial no es la adecuada.

Dentro de las políticas establecidas por el área de ventas se establece que los retornos no exceder de un 25% del total de la carga, por lo que se esta incumpliendo lo estipulado, por ende no se esta cumpliendo los objetivos de la empresa.

Los retornos de producto implican que no exista rotación de los mismos, bajas de producto ya que regresan maltratados, menos ventas y por ende menor ingreso.

En las rutas de auto-venta el retorno se da por que la carga de producto es basada en un historial de un mes, en rutas de pre-venta la carga se realiza según la venta anterior sin embargo existe retorno cuando los vendedores toman mal el pedido. Esto implica una falta de control el las cargas de producto así como también en el momento de las ventas.

Conclusión:

No existe un control adecuado en los retornos de producto, por lo que la empresa esta incumpliendo con las políticas de la empresa, así como también con los objetivos de la empresa.

Recomendación:

Al Gerente de Ventas

- ☒ Hará cumplir con las políticas y objetivos del área de ventas, siendo estas la base para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

Al jefe de Ventas

- ☒ Controlará que los retornos estén dentro del margen establecido por la gerencia de modo que exista una venta que cumpla con las expectativas de los clientes por ende dando un beneficio a la empresa
- ☒ Revisará las cargas de productos con relación al dato historial, teniendo como base un dato más actual que servirá para disminuir el retorno de producto
- ☒ Tomará datos más reales para las cargas de producto de auto-venta, los mimos que deben ser menores de un mes ya que las ventas no son estáticas de este modo será más efectiva la venta

Al supervisor

- ☒ Controlará y supervisar las rutas determinando así el movimiento de la ruta con lo que se puede verificar si se llevo al punto de venta
- ☒ Determinará los motivos del retorno tratando así de disminuir las cargas a las rutas menos óptimas en sus ventas.
- ☒ Emitirá informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas que ayudaran a la toma de decisiones oportunamente.

Al vendedor y Distribuidor

- ☒ Tomará el pedido correctamente, para lo cual deberá repetir el pedido con el cliente verificando si este es el adecuado,
- ☒ Venderá el producto que este con fecha próxima a caducarse ayudando a la reducción de bajas y a su vez optimizando producto.

Las promociones de los productos de Tesalia no son entregadas efectivamente a los clientes.

Según resolución de la Gerencia las promociones tiene que ser entregadas a los clientes hecho que nos e esta dando y por ende se esta incumpliendo la disposición según memorando N° 200607001 de fecha 15 de enero del 2006, ya que se están desviando de su entrega efectiva en el proceso de auto-venta.

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


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

Conclusión:


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

Recomendación:


Al Gerente de Ventas

 Determinará políticas de manejo de promociones y a su vez hará cumplir con las mismas permitiendo un adecuado uso de las mismas :


- Pedir una copia de cédula de identidad al cliente que certifique que recibió el producto
- Exigir que las facturas estén con el recibido del cliente, es decir con su rubrica y número de cédula.

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


Al jefe de Ventas

 Cumplirá con los controles determinados por la gerencia siendo esta su función dentro del área de ventas:


- Pedir a los vendedores que las facturas lleguen con la firma original de l cliente y su numero de cedula

 Implantará estrategias para que las promociones lleguen al cliente y no se desvíen a terceros:

- Pedirá a los vendedores que las facturas lleguen con la firma original de l cliente y su numero de cedula

 Tomará decisiones para los distribuidores que no cumplen con sus funciones en base a reportes

Al supervisor

 Controlará y supervisar las rutas para con el objeto de verificar efectiva entrega

- ☒ Preguntará al cliente si las promociones son entregadas satisfactoriamente caso contrario preguntar al distribuidor porque no se entrego, con el fin de tener un control en la entrega de promociones
- ☒ Emitirá informes donde se estipule novedades encontradas en las supervisiones realizadas.

Al vendedor y Distribuidor

- ☒ Entregará efectivamente las promociones a los clientes para lo cual pedirá respaldos respectivos como firmas y copia del a cedula de identidad.

La publicidad no se refleja en las ventas mensuales, el gasto es alto comparado con las mismas, por ende no existe un control al momento de aprobar el gasto

El gasto publicidad en el reglamento interno de la empresa relacionado con el área de Marketing “Gasto Publicidad” en su artículo N° 6 estipula que –la publicidad debe tener un impacto en las ventas –, pero no se esta evidenciando, el gasto representa un porcentaje alto dentro de las ventas por lo que se esta faltando al reglamento mencionado.

La publicidad no esta siendo transmitida en medios que el mercado masivo o meta capte o asimile por lo que las ventas no incrementan. Esto implica a su vez que la competencia este ganado mercado.

El excesivo gasto en publicidad se da porque no existe un control del mismo al momento de aprobar el presupuesto de este gasto, Así como también no existe un análisis de proyecto de publicidad para determinar si es viable.

Conclusión:

No existe un control adecuado del gasto publicidad lo que incide a que este sea alto y a su vez no se refleje en las ventas.

Recomendación:

Al Gerente de Marketing

- ☒ Analizará la viabilidad del proyecto con el objeto de determinar el impacto en las ventas hecho que permitirá asumir el gasto
- ☒ Considerará ofertas de proveedores del servicio de publicidad, estudiando el costo – beneficio para la empresa
- ☒ Presentará informes sobre lo gasto por proyecto al mes con relación a lo aprobado, determinando el nivel de gasto mensual por concepto de publicidad.

Al Gerente Financiero

- ☒ Aprobará el presupuesto según análisis de las ventas con relación al gasto publicidad con el objetivo de no exceder en el gasto de publicidad
- ☒ Revisará reportes de lo gastado para determinar si lo planificado por la gerencia de marketing es real.

Control Interno

- ☒ Analizará lo aprobado en el mes anterior y lo planificado para el nuevo mes con el objetivo de ir controlando mes a mes y las variaciones existentes
- ☒ Pedirá información de ajustes o sobrantes de lo aprobado anteriormente para tener un control de los mismos

- 🌐 Pedir respaldos de los gastos para conocer de que son y el compromiso de pagos realizado
- 🌐 Analizará la incidencia de la publicidad en las ventas para la aprobación del nuevo gasto de publicidad
- 🌐 Emitirá un reporte o informe determinando si hubo gasto excesivo o no para la gerencia con el objetivo de tomar decisiones correctivas mejorando los procesos de publicidad

ÁREA DISTRIBUCIÓN

Las bajas de producto de Tesalia representan un alto porcentaje en base a la producción mensual, hecho que se da por el uso inapropiado del producto, existiendo una gran cantidad de cajas para dar de baja.

Dentro de las políticas de empresa esta disminuir los desperdicios la cual no se esta cumpliendo las bajas representa una perdida para la empresa sin embargo existe un gran cantidad de producto por dar de baja.

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

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

Conclusión:

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

Recomendación:

Al jefe de distribución

- ☒ Hará cumplir con las políticas y objetivos de la empresa en base a un control rígido de producto de manera que se cumplirán los objetivos establecidos
- ☒ Pedirá justificaciones o respaldo para dar de baja en producto y en base a estos aprobar las mismas.
- ☒ Sancionará a los responsables de daños en el producto con el objetivo de disminuir las pérdidas de producto para la empresa.
- ☒ Determinará un porcentaje máximo de productos por dar de baja por agencia caso contrario cargar a la cuenta del bodeguero y/o administrador.

Al Coordinador de Distribución

- ☒ Estará presente en el momento de dar de baja el producto para constatar si realmente se dieron de baja los productos así como también los motivos de dar de baja

Al Bodeguero

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

Los distribuidores no recorren las rutas estratégicamente establecidas impidiendo que el producto llegue al cliente disminuyendo ventas por ende dejando al cliente insatisfecho.

En el manual de funciones de distribución artículo N° 12, se establece que el carro distribuidor debe llegar con el producto en buenas condiciones al cliente

agencia o consumidor final, sin embargo no se esta cumpliendo esta resolución.

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

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

Conclusión:

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

Recomendación:

Al jefe de distribución

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

Al Coordinador de Distribución

- 🔄 Supervisará si las rutas están siendo cubiertas completamente para determinar cuales son las fallas y a su vez cambiar su estructura

Al bodeguero

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

ATENTAMENTE

Yadira Herrera M.

AUDITOR

CAPITULO VI

6 CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- ❏ The Tesalia Springs Compañy es una empresa que surge desde 1921 con una venta y distribución muy tradicional que con el pasar el tiempo ha mejorando sus procesos, razón por la que sus productos se han convertido en marcas tradicionales s de los Ecuatorianos
- ❏ El área de Ventas de la empresa The Tesalia Springs Compañía S.A. es fundamental para el crecimiento de la misma, de esta área depende que los productos estén en el mercado, sin embargo para dicha ventas no mantiene controles en los procedimientos efectuados por los funcionarios.
- ❏ El área de distribución de The Tesalia Springs Compañía, es el complemento para la venta ya que a través de una flota de carros el producto llega hasta el punto de venta, cliente o consumidor final, dicho proceso implica el manejo o manipuleo de producto, hecho que no se ha controlado existiendo un desvío de producto y a su vez perdida del mismo implicando disminución de ingresos para la empresa.
- ❏ La auditoría del Control Interno permite determinar a través de un examen analítico, sistemático y continuo, áreas críticas o procedimientos deficientes mediante la aplicación de pruebas y técnicas, así como también la aplicación de normar y leyes para emitir opción profesional que ayudara a la consecución de los objetivos por ende a la mejor continua de la empresa.

- ❏ En la ejecución del examen de auditoría se determinó la no existencia de un control adecuado para los procesos de ventas y distribución lo que no permite la consecución de los objetivos de la empresa. A su vez la falta de controles debilita a la empresa haciendo que la competencia aproveche esto e incorpore su producto a mercado de la empresa.
- ❏ La publicidad de The Tesalia Springs Compañía, no refleja las ventas de la empresa, si existiera una agresiva publicidad los productos de la empresa a más de ser una tradición de los hogares del Ecuador se estarían abriendo a mercados internacionales.

6.2 Recomendaciones

- ❏ Aprovechar el mercado de las bebidas no alcohólicas mejorando los procesos de ventas y distribución, teniendo satisfecho al cliente.
- ❏ Aplicar y ejecutar todas las recomendaciones emitidas durante la ejecución de la auditoría con el propósito de hacer más efectivos y eficientes los procesos de ventas y distribución y de esta manera alcanzar los objetivos de la empresa.
- ❏ La empresa debe mantener en permanente control los procesos de de la cada de valor de la empresa debido a que es la base fundamental para la consecución de objetivos.
- ❏ Responsabilizar al distribuidor del producto que sale de la empresa de manera que se asegurará la disminución de perdidas de producto.
- ❏ Aplicar controles o exámenes especiales para mantener un control y a su vez tomar decisiones correctivas a tiempo.

- ❏ Efectuar las recomendaciones emitidas a los procedimientos de ventas y distribución así como también efectuar un seguimiento para determinar si se esta cumpliendo con las misma.

- ❏ Incorporar una publicidad agresiva en la empresa The Tesalia Springs Compañy, la misma que facilitara las ventas de producto ya que estará enfocada al mercado meta de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- WHITTINGTON O. Ray, Auditoría un enfoque Integral, Mc Graw Hill, doceava edición, noviembre de 1999
- NORMAS ECUATORIANAS DE AUDITORÍA
- PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD GENERALMENTE ACEPTADOS
- NORMAS ECUATORIANAS DE CONTABILIDAD
- MANUAL DE AUDITORÍA DE LA CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO.
- AUDITORÍA DEL CONTROL INTERNO, SAMUEL ALBERTO MANTILLA
- CONTROL INTERNO INFORME COSOS, SAMUEL ALBERTO MANTILLA
- MANUALES Tesalia S.A