



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**PROYECTO DE TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE: INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA
PÚBLICA – AUDITORA**

**TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE
VENTAS, FACTURACIÓN Y COBRANZAS EN LA EMPRESA
ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA, DURANTE EL
PERÍODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013,
UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA
PICHINCHA”.**

AUTOR(A): VERÓNICA ELIZABETH PÉREZ CHIGUANO

DIRECTOR: DR. ANÍBAL ALTAMIRANO

CODIRECTOR: ING. HENRY PAZMIÑO

SANGOLQUÍ, ABRIL 2015

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA

CERTIFICADO

Dr. Aníbal Altamirano

Ing. Henry Pazmiño


CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE VENTA, FACTURACIÓN Y COBRANZAS EN LA EMPRESA ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA DURANTE EL PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO” realizado por la señorita Verónica Elizabeth Pérez Chiguano, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat.

Autorizan a Verónica Elizabeth Pérez Chiguano que lo entreguen al Eco. Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Abril de 2015



Doc. Aníbal Altamirano
ID: L00007273
DIRECTOR



Ing. Henry Pazmiño
ID: L00046936
CODIRECTOR

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Verónica Elizabeth Pérez Chiguanó

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE VENTA, FACTURACIÓN Y COBRANZAS EN LA EMPRESA ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA DURANTE EL PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el contenido correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, Abril 2015

Verónica Elizabeth Pérez Chiguanó

**UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS – ESPE
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

Yo, Verónica Elizabeth Pérez Chiguano

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas –ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del Trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS PROCESOS DE VENTA, FACTURACIÓN Y COBRANZAS EN LA EMPRESA ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA DURANTE EL PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2013, UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Abril 2015

Verónica Elizabeth Pérez Chiguano

C.C: 1721478863

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres por ser el pilar más importante en mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional, que con su tenacidad y constancia me han enseñado a ser perseverante para culminar mi carrera profesional.

A mis hermanas por estar siempre a mi lado brindarme su apoyo y por ser mis ejemplos a seguir.

A mis sobrinas y sobrinos por ser los angelitos que alegran mi vida.

Y finalmente, a toda mi familia en general por la confianza depositada en mí.

AGRADECIMIENTO

A mi Dios, por siempre caminar de mí mano dándome la fortaleza que me impulsó hacia adelante y por poner en mí camino a las personas correctas que ayudaron a que este sueño se convierta en realidad.

A Acería del Ecuador C.A. Adelca, por su apoyo y ayuda constante en la ejecución del trabajo.

A mi querida universidad, que me formó como profesional y ser humano, a los profesores no sólo de la carrera sino de toda la vida, mil gracias porque de alguna manera forman parte de lo que ahora soy. Especialmente al Doctor Aníbal Altamirano, Doctor Pedro Rivadeneira y al Ing. Henry Pazmiño por todos los conocimientos que compartieron conmigo y por su valioso tiempo dedicado a este trabajo de tesis.

Finalmente quiero agradecer a todas aquellas personas que de alguna manera hicieron posible la culminación de este gran sueño.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICADO	I
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	II
AUTORIZACIÓN	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN	XII
SUMMARY	XIII
CAPÍTULO I	1
1. ASPECTOS GENERALES	1
1.1. INTRODUCCIÓN.	1
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	4
1.5. OBJETIVOS	4
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	4
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
1.6. JUSTIFICACIÓN:	5
CAPÍTULO II	7
2. LA EMPRESA	7
2.1. ANTECEDENTES DE ACERÍA DEL ECUADOR (RESEÑA HISTÓRICA)	7
2.2. BASE LEGAL DE ADELCA	9

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	21
2.3.1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	21
2.3.1.1. DEFINICIÓN:	22
2.3.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.....	24
2.3.2.1. DEFINICIÓN:	24
2.3.2.2. FUNCIONES:.....	24
2.3.3. ORGANIGRAMA DE PERSONAL.....	32
2.3.3.1. DEFINICIÓN:	32
2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	34
2.4.1. MISIÓN	34
2.4.2. VISIÓN.....	35
2.4.3. OBJETIVOS Y METAS.....	35
2.4.4. POLÍTICAS	37
2.4.5. ESTRATEGIAS.....	38
2.4.6. PRINCIPIOS Y VALORES	39
CAPÍTULO III.....	41
3. ANÁLISIS SITUACIONAL.....	41
3.1 ANÁLISIS INTERNO	41
3.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS	42
3.1. ANÁLISIS EXTERNO	84
3.1.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS	84
3.1.2. INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS.....	93
CAPÍTULO IV	100

4.	METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN	100
4.1.	CONCEPTO Y DEFINICIÓN	100
4.2.	IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	106
4.3.	OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	107
4.4.	TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	108
4.4.1.	BÁSICAS.....	109
4.4.2.	CUALITATIVAS	111
4.4.3.	CUANTITATIVAS	111
4.4.4.	DE CONTROL	113
4.5.	NORMAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	114
4.5.1.	NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA (NIA).....	114
4.5.2.	NORMAS DE AUDITORÍA DE GENERAL ACEPTACIÓN (NAGA)	118
3.5.6.	NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y	
	ASEGURAMIENTO (NIAA).....	119
3.6.	FASES DE LA AUDITORÍA	120
4.6.1.	FASE I. PLANIFICACIÓN	121
4.6.2.	FASE II. EJECUCIÓN DEL TRABAJO	136
4.6.2.1.	PRUEBAS DE AUDITORÍA	137
4.6.2.2.	PAPELES DE AUDITORÍA	138
4.6.2.3.	EVIDENCIAS DE AUDITORÍA	138
4.6.2.4.	HALLAZGOS DE AUDITORÍA	139
4.6.2.5.	RIESGO DE DETECCIÓN	140
4.6.2.6.	RIESGO DE AUDITORÍA.....	141

4.6.3.	FASE III. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	141
4.7.	INDICADORES DE GESTIÓN	144
4.7.1.	DEFINICIONES.....	144
4.7.2.	FORMAS DE ELABORACIÓN.....	145
CAPÍTULO V.....		147
5.1.	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE AUDITORÍA.....	147
5.1.1.	PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA.....	148
5.2.	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA	181
5.2.1.	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA PARA LOS DEPARTAMENTOS DE VENTA, FACTURACIÓN Y COBRANZAS.	181
5.3.	EJECUCIÓN.....	201
5.4.	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	258
5.4.1.	INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES.....	259
CAPÍTULO VI		287
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	287
6.1.	CONCLUSIONES.....	287
6.2.	RECOMENDACIONES	289
BIBLIOGRAFÍA		290

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: CALENDARIO DE FACTURACIÓN ELECTRÓNICA.....	15
FIGURA 2: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL	23
FIGURA 3: ORGANIGRAMA PERSONAL	33
FIGURA 4: PROCESO DE VENTA	43
FIGURA 5: ÁRBOL DE PROCESO DE VENTA NACIONAL.....	44
FIGURA 6: PROCESO DE VENTA NACIONAL	52
FIGURA 7: ÁRBOL DE PROCESO DE EXPORTACIÓN.....	53
FIGURA 8: PROCESO DE EXPORTACIÓN.....	66
FIGURA 9: ÁRBOL DEL PROCESO DE EXPORTACIÓN	67
FIGURA 10: PROCESO DE DESPACHO.....	75
FIGURA 11: ÁRBOL DE PROCESOS DE COBRANZAS	77
FIGURA 12: PROCESO DE COBRANZAS.....	82
FIGURA 13: TASA DE DESEMPLEO.....	90
FIGURA 14: % DE CONTRIBUCIÓN DE LOS CLIENTES PRINCIPALES DE ADELCA.....	95
FIGURA 15: PARTICIPACIÓN DE LA COMPETENCIA EN EL MERCADO	98
FIGURA 16: COMPONENTES CONTROL INTERNO - COSO I.....	128
FIGURA 17: RELACIÓN DE OBJETIVOS Y COMPONENTES.....	132
FIGURA 18: METODOLOGÍA PARA ESTABLECER INDICADORES	145
FIGURA 19: DISEÑO Y CONSTRUCCIÓN DE INDICADORES	146

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1: GASTOS DE ORIGEN	59
TABLA 2: GASTOS EN DESTINO	59
TABLA 3: TASAS DE INTERÉS ACTIVAS	86
TABLA 4: EVOLUCIÓN MENSUAL DE LA INFLACIÓN	88
TABLA 5: CLIENTES PRINCIPALES DE ADELCA AÑO 2014.....	94
TABLA 6: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO AÑO 2013.....	98
TABLA 7: AUTORIDADES ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA.....	162

RESUMEN

Acería del Ecuador C.A. Adelca, se enfoca en la fabricación y comercialización de productos de acero laminados y trefilados de excelente calidad en el sector de la construcción; La realización de un examen a los procesos administrativos y financieros manejados por la empresa, contribuirá a determinar la existencia de falencias en los procesos, de modo que se planteen y desarrollen medidas de prevención y corrección. El capítulo 1 se detalla los aspectos generales como el planteamiento, formulación y sistematización del problema, objetivos de la presente Auditoría y justificación de la misma. El capítulo 2 se analiza el direccionamiento estratégico que maneja la organización, ayudando a observar los pilares fundamentales que Adelca desempeña. El capítulo 3 se desarrolla un análisis situacional de la empresa, iniciando con la descripción de los procesos administrativos manejados en los departamentos seleccionados para dicha auditoría, luego se analiza las influencias macroeconómicas y microeconómicas que afectan al desarrollo y fluidez de las operaciones diarias de Adelca. El capítulo 4 se realiza un detalle de la base teórica que se utilizará en la aplicación del ejercicio práctico, aquí se encuentran todos los conceptos necesarios para una adecuada ejecución del proceso de auditoría. El capítulo 5 se desarrolla el ejercicio práctico, es decir se ejecuta el examen de auditoría a los Departamentos de Venta, Facturación y Cobranzas; permitiendo consolidar la aplicación de las distintas fases de la Auditoría de Gestión. Finalmente el capítulo 6 se establecen Conclusiones y Recomendaciones que se determinaron luego de haber desarrollado la presente tesis.

PALABRAS CLAVES:

EXÁMEN,

SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN,

PROCESOS,

MEDIDAS DE CORRECCIÓN Y PREVENCIÓN,

OBJETIVOS,

INFORME.

SUMMARY

Acería of Ecuador C.A. Adelca, focuses on the manufacture and sale of rolled steel products and drawn products of excellent quality in the construction sector; Conducting a review of administrative and financial processes operated by the company, will help determine the existence of shortcomings in the process, so that arise and develop prevention and correction. Chapter 1 the general aspects and the approach, formulation and systematization of the problem, objectives of this audit and justification for the detailed. Chapter 2 manages the strategic direction that the organization is analyzed, helping to observe the fundamental pillars Adelca plays. Chapter 3 a situational analysis of the company, beginning with the description of the administrative process handled by the departments selected for this audit, then the macroeconomic and microeconomic influences affecting the development and flow of daily operations is analyzed Adelca develops. Chapter 4 a detail of the theoretical basis to be used in implementing the practical exercise takes place, here are all the concepts necessary for proper implementation of the audit process. Chapter 5 develops the practical exercise, ie the test runs audit departments Sales, Billing and Collection; allowing consolidate the implementation of the different phases of the audit. Finally, Chapter 6 Conclusions and Recommendations which were determined after developing this thesis are set.

KEYWORDS:

REVIEW,

IN CONSTRUCTION,

PROCESSES,

CORRECTIVE ACTION AND PREVENTION,

OBJECTIVES,

REPORT.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. INTRODUCCIÓN.

Desde inicios de la humanidad el hombre ha tenido la necesidad de efectuar un buen manejo de sus recursos para subsistir en su vida diaria, como consecuencia de ello ha utilizado diversos recursos para realizar cuentas simples, comenzando con dedos de manos y pies, palos, piedras y otros, hasta llegar al uso de tributos como el impuesto y de sistemas que permitieron el manejo de otro tipo de operaciones; se tiene conocimientos de que el control, el cual se encuentra estrechamente ligado a la Auditoría ha existido desde tiempos remotos, en cada país ha tenido un uso diferente y es aplicado para conseguir unos objetivos distintos, la importancia de esta actividad es realmente relevante a nivel mundial.

Las empresas para determinar si existe un adecuado control en sus procesos, realizan un examen sistemático, objetivo de evidencias (auditoría), con el fin proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño de la entidad. El presente trabajo detalla la realización de una Auditoría de Gestión a los procesos de Ventas, Facturación y Cobranzas en la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca.

Para llevar a cabo lo expuesto, se realizó una visita a las instalaciones de la empresa, lo cual permitió tener un conocimiento general; con respecto a su constitución, estructura orgánica, cultura filosófica y los procesos que maneja la organización; en base a ello se analizó sus debilidades competitivas, los riesgos potenciales a los cuales se enfrentan, fiabilidad de la información.

El objetivo de esta Auditoría es determinar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos implicados en los departamentos a investigar, con el fin de llegar conclusiones y recomendaciones que sean beneficiosas para la empresa, aportando con una adecuada toma de decisiones.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Acería del Ecuador se caracteriza por ser una de las más grandes empresas del sector industrial dedicada a la producción y comercialización de materiales para la construcción, cuenta con 14 sucursales a nivel nacional, cada oficina de ventas opera con asesores comerciales, asistentes de ventas, analistas de crédito, despachadores (facturadores), y personal en bodegas para el manejo de la mercancías.

La función de un asesor comercial, es visitar a los clientes en las zonas asignadas a cada uno, en busca de nuevas negociaciones, proyectos rigiéndose a la política comercial de la empresa. Cuando el vendedor gana la negociación solicita el orden de venta a la asistente de ventas, la cual gestiona con el administrador de datos maestros para registrar las condiciones comerciales del cliente, y de igual manera la analista de crédito analiza las garantías del cliente y se encarga de realizar la gestión de cobros dentro del plazo establecido, una vez cancelado la orden de venta, se realiza la entrega y facturación del material.

Cada oficina de ventas se maneja mediante un presupuesto asignado por la dirección comercial, cada mes se evalúa si la regional ha cumplido con el presupuesto establecido; en los últimos meses se ha observado que ciertas sucursales no cumplen con el nivel de presupuesto establecido.

Adelca, comercializa productos bajo pedido, por ser materiales especiales, algunos requieren códigos nuevos como otros no; los vendedores deben gestionar con el departamento de producción y con el administrador de datos maestros para la fabricación

de los materiales solicitados, estableciendo un plazo de entrega para cumplir con el requerimiento del cliente, en esta situaciones se ha observado que hay ciertas demoras en la creación de los códigos y por ende existe demora en la fabricación del producto.

En el área de cobranzas se ha observado que para dar crédito a un cliente, primero realizan un estudio de crédito al cliente, una vez que el cliente tenga las garantías solicitadas por el departamento se procede a registrar los días de crédito otorgados, cumpliendo con las políticas establecidas, clientes potenciales y por nivel de negociaciones poseen distintas condiciones de pago a las establecidas por la dirección comercial. Adelca ha incrementado el nivel de ventas a crédito, por lo cual quiere decir que el porcentaje de cuentas incobrables es mucho mayor y requiere una mejor gestión de cobro

En el área comercial de Adelca tiene centralizado la creación de clientes, descuentos, precios, condiciones de pago, estas operaciones lo realizan 2 personas.

Cada departamento posee sus usuarios claves, para solventar cualquier novedad o inquietud que ocurriere en el proceso venta, facturación y el respectivo cobro.

Es importante mencionar que el nivel de ventas en los últimos meses ha sido bajo, lo cual quiere decir que su nivel de producción tiende a disminuir, o simplemente que la empresa se quede con stock sobrevalorado, lo cual los costos de almacenamiento, mantenimiento tendrían a incrementar.

Con respecto al área de producción, Adelca posee una gran gama de productos, Laminados (Varilla y Perfiles) y Trefilados, su nivel de producción está alrededor de las 25.000 TM mensuales (línea laminados) y 10.000 TM mensuales (línea trefilados), se ha observado que en cada línea de productos existe cierta cantidad de desperdicios (mermas), es importante mencionar que los desperdicios son clasificados, los cuales si son de categoría A, son nuevamente procesados.

1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La auditoría de gestión a través de las recomendaciones emitidas permitirá mejorar la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de venta, facturación y cobranzas en Acería del Ecuador C.A. Adelca?

1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Al evaluar los procesos de ventas, facturación y cobranzas, se determinará aquellos que no están ayudando a la consecución de objetivos?

¿La evaluación del control interno permitirá determinar las áreas críticas de los procesos de venta, facturación y cobranzas de Adelca?

¿El evaluar los indicadores de gestión ayudará a emitir recomendaciones que de aplicarse sirvan para que el personal y sus departamentos cumplan adecuadamente sus funciones?

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. Objetivo General

Realizar una auditoría de gestión a los procesos de venta y facturación en la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca, la cual permita evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades dentro del área comercial, con la finalidad de determinar oportunidades de mejora que ayuden a mejorar la gestión comercial, conjuntamente con una adecuada toma de decisiones.

1.5.2. Objetivos específicos

- Realizar la planificación preliminar que permitirá identificar los procesos actuales que se realizan en el área de ventas, facturación y cobranzas, y determinar el riesgo inherente.
- Evaluar el sistema de control interno y sus riesgos.
- Conocer y caracterizar los procesos de ventas, facturación y cobranzas, identificando cargos y responsabilidades con el fin de establecer las funciones específicas de cada uno de ellos.
- Elaborar programas de auditoría que permitan determinar el tiempo real de ejecución de cada procedimiento planteado y poder obtener evidencias suficientes y competentes.
- Evaluar los indicadores de gestión para el área de ventas, facturación y cobranzas para determinar la eficacia y eficiencia de sus procesos.
- Verificar el grado de cumplimiento de los objetivos a fin de identificar las deficiencias de los procesos de venta, facturación y cobranzas.
- Emitir un informe de la Auditoría de Gestión.

1.6. JUSTIFICACIÓN:

El presente trabajo permitirá evaluar el control interno, la eficacia, eficiencia de los procesos implicados en el área comercial, debido a que el nivel de facturación de la organización es muy elevado. Acería del Ecuador C.A. Adelca, actualmente se encuentra dentro del Ranking 1.000 de las empresas más grandes del Ecuador, ocupando el puesto número 29, comparando el nivel de ingresos y utilidades entre los años 2012 y 2013. (Top Rankin 1000 empresas mas grandes del Ecuador., 2014)

La aplicación de una Auditoría de Gestión en Adelca, permitirá determinar las áreas críticas de cada proceso a investigar, identificando los riesgos potenciales a los cuales se enfrentan, utilizando técnicas e indicadores que contribuyan a la mejora de la gestión comercial y estabilidad económica de la empresa.

Con este trabajo se pretende emitir recomendaciones que de aplicarse sirvan para mejorar la capacidad de Adelca, ayudándole enfrentar los cambios constantes.

La importancia de esta investigación radica en que después de una verificación, revisión, evaluación, y análisis de todos los procesos que se efectúan dentro de los departamentos se establecerán recomendaciones relacionados con las deficiencias encontradas para la mejora y beneficio de la institución.

Otra aportación importante es que mediante la Auditoría de Gestión se incrementarán los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniería en Finanzas y Auditoría CPA.

CAPÍTULO II

2. LA EMPRESA

2.1. ANTECEDENTES DE ACERÍA DEL ECUADOR (RESEÑA HISTÓRICA)

En 1963, un grupo de empresarios ecuatorianos asumieron el reto de entregarle al país una industria del acero, que en forma técnica y económica, cubriera las necesidades del sector de la construcción y afines.

En el año 1966, Producción de la primera Varilla.

En el año 1978, Ampliación de naves industriales en planta.

En el año 1979, Nuevo tren de laminación Daniel.

En el año 1980, Inicia producción de la línea trefilados.

En el año 1986, Reforma y modernización del tren

En el año 1989, adoptó el Convenio de Basilea mismo que es un tratado ambiental global que regula estrictamente el movimiento transfronterizo de desechos peligroso y estipula obligaciones a las partes para asegurar el manejo ambiental racional de los mismos, particularmente su disposición.

En el año 1989, entro en vigor el Convenio de Basilea. Durante el año 2006, La Cámara de Industriales de Pichincha le otorgó la condecoración al Mérito Industrial por sus relevantes servicios prestados a la industria nacional y al progreso del país.

En el año 1991, Proyecto de laminación dividida / Ampliación de trefilados.

En el año 1997, Proceso de termotratado para varilla sismoresistente.

En el año 1998, Inicio de la construcción de Acería, sus actividades iniciaron en el año 2008.

En el año 2005, Inicia la fabricación de perfiles.

En el año 2009, Primera empresa Siderúrgica Ecuatoriana en certificar su sistema de Gestión Integrado (ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001)

El desarrollo de este proceso estuvo sometido a constantes auditorías internas encargadas de determinar la efectividad del proceso implantado; y, fortalecido el sistema se llega a la auditoria internacional de certificación, el 22 de febrero del 2001, cuyo resultado fue la obtención de la certificación del Aseguramiento de la Calidad ISO 9002 otorgada a Acería del Ecuador C.A. para la producción y comercialización de varillas para la construcción, mallas de alambre soldada, alambón y perfiles estructurales.

Acería del Ecuador C.A se mantiene en constante vigilancia del mejoramiento continuo del proceso de Calidad Total, y es así que en el ámbito mundial es aprobada la nueva norma ISO 9001: 2000 Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto la empresa preocupada por estar siempre vigente en estos sistemas de aseguramiento de la calidad, empieza a migrar toda la documentación del Sistema de Calidad de la norma ISO 9002 a los requerimientos exigidos por la norma ISO 9001 versión 2000.

El 31 de julio del año 2003 con el esfuerzo, profesionalismo y la voluntad de todos los colaboradores de esta gran empresa se reconoce a la empresa con la certificación ISO 9001:2000 por el organismo certificador Internacional Bureau Veritas.

Todos los encargados de los procesos y sus colaboradores se rigen al cumplimiento de los procedimientos establecidos por ellos mismos, a la medición permanente y a la conformidad de los productos que se fabrican de acuerdo a las normas de requisitos INEN, con la finalidad de siempre encontrar oportunidades de mejora.

El apoyo incondicional y la confianza depositada por la alta dirección han permitido que se consiga y se mantenga un Sistema de Gestión de Calidad sobre la base de estándares internacionales.

Desde su creación, ACERÍA DEL ECUADOR C.A. - ADELCA ha mantenido una permanente innovación en sus sistemas de producción y en los servicios prestados a sus clientes, siendo necesario reinvertir sus beneficios, con la finalidad de dotarle a la empresa de una tecnología avanzada y personal capacitado.

Los logros hasta aquí alcanzados demuestran que el desafío inicial ha sido ampliamente superado, lo que nos permite hoy garantizar, la entrega de productos de calidad, con precios competitivos, en el menor tiempo posible.

2.2. BASE LEGAL DE ADELCA

La empresa para desarrollar sus actividades observa la siguiente base legal:



Base legal interna

1) Escritura de Constitución

“Acería del Ecuador ADELCA C.A., fue fundada en la Parroquia de Aloag, el 16 de julio de 1963 mediante Registro Oficial N° 106 de acuerdo con leyes societarias en la República del Ecuador, su actividad principal es el reciclaje, fabricación e industrialización de hierro estructural, hierro en varillas, perfiles, platinas, etc., y comercialización de productos de acero fundido para la construcción, en todas sus variedades de presentación y composición. Además de la compra, venta, importación, exportación, representación, distribución, promoción, producción y fabricación de bienes y servicios relacionados con su actividad.”

El capital suscrito de la compañía es de cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cincuenta mil acciones ordinarias y nominativas enumeradas del cero cero cero uno al cincuenta mil. Dicho capital podrá aumentarse o disminuirse por resolución de la Junta General de Accionistas.

El estatuto fue aprobado en la Asamblea General y por mayoría de votos; se establece la cuota de ingreso y el valor será igual para los socios, siendo abonado en el momento que ingresen.

Administradores de la compañía:

- Avellán Falconí Carlos Andrés - Presidente Ejecutivo
- Avellán Falconí Felipe Alberto - Presidente de Directorio

Los derechos obligaciones y actividades de la Compañía y sus socios se rigen a las normas y reglamentos establecidos en el Ecuador.

2) Reglamento Interno

Todos los colaboradores de la empresa se rigen al reglamento interno vigente, aprobado por los directivos de Adelca. En este reglamento están todas las normas, políticas, procedimientos internos que los empleados deben cumplir dentro de la empresa.

3) Manual de procedimientos

El área comercial dentro de sus procesos cuenta con manual de procedimientos como son:

- Manual de usuario de Ventas
- Manual de usuario de Facturación

- Manual de usuario de Gestión de Crédito

En los cuales está establecido el procedimiento y funcionamiento de cada proceso a realizar por el usuario.

4) Código de Ética

El código de ética que se presenta en ADELCA esta descrito en el reglamento interno de trabajo, el cual consta en una de sus partes como las disposiciones que tendrán el carácter de obligatorio para todos los trabajadores de la empresa y que están orientados a regular las relaciones entre la empresa y el trabajador. Este código regulara los requisitos y condiciones de ingreso, obligaciones, prohibiciones, sanciones, derechos y formas de trabajo de los trabajadores de ADELCA en cualquier lugar del territorio nacional.

Base legal externa

1) Ley de Gestión Ambiental

De conformidad con lo establecido en el artículo 19 de esta ley, las obras públicas, privadas o mixtas y los proyectos de inversión públicos y privados que pueden causar impactos ambientales, deben previamente su ejecución ser calificados, por los organismos descentralizados de control conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental.

Que para inicio de cualquier actividad que suponga riesgo ambiental, debe contarse con la Licencia Ambiental, otorgada por el Ministerio del Ambiente, conforme así lo determina el artículo 20 de la Ley de Gestión Ambiental.

Por lo cual Adelca mediante Oficio No. 098.GG-06 del 18 de mayo del 2006 solicita al Ministerio del Ambiente la emisión del certificado de Intersección del Proyecto Ampliación del Área de Fundición de la Planta Industrial Alóag, con el Sistema Nacional de Áreas Protegidas, Bosques Protectores y Patrimonio Forestal del Estado, el mismo que está ubicado en la Parroquia de Alóag, cantón Mejía.

El proyecto Ampliación Área de Fundición Planta Industrial Alóag cuenta con la respectiva Licencia Ambiental emitida por el Ministerio del Ambiente, mediante resolución del 20 de Diciembre de 2006. Previo a la obtención de la Licencia Ambiental del Proyecto Ampliación Área de Fundición Planta Industrial Alóag, ADELCA ha cumplido todos los pasos previstos en la Legislación Ambiental Ecuatoriana vigente, que incluyen la aprobación del estudio de Impacto Ambiental del proyecto y requerimientos de participación ciudadana.

2) Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y Reglamento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno

La producción de Adelca, está enfocada a la fabricación de varilla de acero antisísmica (sismorresistente); pero a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y brindar soluciones en acero la planta amplió su producción y actualmente fabrica perfiles de acero laminados en caliente tales como ángulos, platinas, tees y material trefilado en frío como son los clavos, galvanizados, grapas, mallas electrosoldadas, mallas de tumbado, púas, recocidos, rollo trefilado, varilla trefilada, vigas y viguetas, los cuales están gravados con tarifa 12%. Para la fabricación de los mismos Adelca importa materia prima gravada con tarifa 12%, como es el alambión, chatarra (importada); y a su vez compra chatarra que está gravada con tarifa 0%; por lo cual, la empresa está sujeta al artículo 52 de la Ley de Régimen Tributario, Título 2, Impuesto al Valor Agregado, capítulo I, donde Se establece el Impuesto al Valor Agregado (IVA), que grava al valor de la transferencia de dominio o a la importación de bienes muebles de naturaleza

corporal, en todas sus etapas de comercialización, así como a los derechos de autor, de propiedad industrial y derechos conexos; y al valor de los servicios prestados, en la forma y en las condiciones que prevé esta Ley.

Adelca también se sujeta a las disposiciones emitidas en esta ley, sobre el Impuesto a la Renta, debido a que sus ingresos son de fuente nacional haciendo referencia el artículo 2 de esta ley, que establece que: Para efectos de este impuesto se considera renta:

1. Los ingresos de fuente ecuatoriana obtenidos a título gratuito o a título oneroso provenientes del trabajo, del capital o de ambas fuentes, consistentes en dinero, especies o servicios; y
2. Los ingresos obtenidos en el exterior por personas naturales domiciliadas en el país o por sociedades nacionales, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 98 de esta Ley.

Adelca, a través del SRI presenta las siguientes obligaciones tributarias:

- Declaración del Impuesto a la Renta y presentación de Balances formulario único sociedades y establecimientos permanentes (formulario 101).
- Declaración de Retención en la Fuente e Impuesto a la Renta (formulario 103).
- Declaración del Impuesto al Valor Agregado (formulario 104).
- Anexo Transaccional Simplificado.
- Anexo de Relación de Dependencia.
- Anticipo de Impuesto a la Renta (formulario 115).
- Declaración del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones (formulario 108).
- Anexo a declaración del Impuesto a la Renta sobre ingresos provenientes de herencias, legados y donaciones (anexo al formulario 108).

3) Reglamento de los Comprobantes de Retención

Acería del Ecuador C.A. al ser un contribuyente especial y una empresa exportadora se encuentra en la obligación de emitir documentos tributarios (facturas, guías de remisión, notas de crédito, notas de débito, etc.) por la cual se rige por el reglamento de comprobantes de venta, retención, y documentos complementarios debido a que todos los documentos tributarios emitidos deben cumplir con los requisitos y disposiciones establecidas en los siguientes capítulos del presente reglamento.

1. Capítulo I: DE LOS COMPROBANTES DE VENTA, RETENCION Y DOCUMENTOS COMPLEMENTARIOS
2. Capítulo II: DE LA EMISION Y ENTREGA DE COMPROBANTES DE VENTA, NOTAS DE CREDITO Y NOTAS DE DEBITO
3. Capítulo III: DE LOS REQUISITOS Y CARACTERISTICAS DE LOS COMPROBANTES DE VENTA, NOTAS DE CREDITO Y NOTAS DE DEBITO
4. Capítulo IV: DEL REGIMEN DE TRASLADO DE BIENES
5. Capítulo V: DE LOS REQUISITOS Y CARACTERISTICAS DE LOS COMPROBANTES DE RETENCION

4) Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos,

Un comprobante electrónico es un documento que cumple con los requisitos legales y reglamentarios exigibles para todos comprobantes de venta, garantizando la autenticidad de su origen y la integridad de su contenido.

La presente ley regula los mensajes de datos, la firma electrónica, los servicios de certificación, la contratación electrónica y telemática, la prestación de servicios

electrónicos a través de redes de información, incluido el comercio electrónico y la protección a los usuarios de estos sistemas.

Adelca por ser una empresa exportadora está obligado a emitir comprobantes electrónicos, sujetándose al cronograma de obligatoriedad de Facturación Electrónica:

SECTOR PRIVADO		
GRUPO	FECHA DE INICIO	SUJETOS PASIVOS
1	A partir de 01/08/2014	<ul style="list-style-type: none"> Sociedades emisoras y administradoras de tarjetas de crédito
2	A partir de 01/10/2014	<ul style="list-style-type: none"> Instituciones financieras bajo el control de la Superintendencia de Bancos y Seguros excepto mutualistas de ahorro y crédito para la vivienda y sociedades emisoras y administradoras de tarjetas de crédito. Contribuyentes Especiales que realicen, según su inscripción en el RUC actividades económicas correspondientes al sector telecomunicaciones y subsector: televisión pagada. Exportadores calificados por el SRI como contribuyentes especiales.
3	A partir de 01/01/2015	<ul style="list-style-type: none"> Los demás contribuyentes especiales no señalados en los grupos anteriores. Contribuyentes que posean autorización de impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, a través de sistemas computarizados (autoimpresores). Contribuyentes que realicen ventas a través de internet. Los sujetos pasivos que realicen actividades económicas de exportación.

Figura 1: Calendario de Facturación Electrónica

Fuente: SRI

5) Ley de Compañías

Adelca, está sujeta a la ley de Compañías debido a que en el Art. 6 de esta ley, toda compañía nacional o extranjera que negociare o contrajere obligaciones en el Ecuador

deberá tener en la República un apoderado o representante que pueda contestar las demandas y cumplir las obligaciones respectivas. Adicional, Adelca por ser una compañía anónima se rige al Art.143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden única mente por el monto de sus acciones.

Mediante la Superintendencia de Compañías, Acería del Ecuador ADELCA C.A.; se encuentra obligado a presentar la siguiente información financiera bajo NIIF'S:

- Estado de Situación Financiera.
- Estado del Resultado Integral que incluye otros Resultados Integrales.
- Estado de Flujos de Efectivo.
- Estado de Cambios en el Patrimonio.
- Notas a los Estados Financieros y;
- Las Conciliaciones de las Normas Ecuatorianas de Contabilidad “NEC” a las Normas
- Internacionales de Información Financiera NIIF.

La presentación se realiza respetando el cronograma establecido, de acuerdo al noveno dígito del Registro Único de Contribuyentes. A la compañía le corresponde presentar el día 11 de abril, por cuanto el noveno dígito del Registro Único de Contribuyentes termina en cuatro.

6) Código de Trabajo

Adelca cuenta con total de 1360 empleados que están protegidos con el actual código de trabajo dónde regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

7) Ley de Seguridad Social

Todos los trabajadores de Adelca se cuentan con beneficios otorgados por parte de empresa, además cuentan con el derecho de ser asegurados a través del IESS, según lo establecido con el capítulo II: De los Asegurados Obligados de la Ley de Seguridad Social. Art. 9.

A través del IESS, la compañía afilia a sus empleados, realiza avisos de entrada y de salida, emite comprobantes de pago mensualmente, realiza el registro de dependientes, cancela fondos de reserva, otorga préstamos los mismos que son debitados mensualmente del rol, etc.

Por su parte los afiliados pueden obtener un historial laboral, acumular los fondos de cesantía, acumular fondos de reserva, realizar solicitud de clave, otros.

8) Incotems

Adelca mantiene una presencia constante en el mercado internacional, especialmente en Latinoamérica con los mercados vecinos de Venezuela, Colombia, Perú y Chile, exportando productos largos comunes, trefilados y especiales. Los productos de Adelca cumplen las normativas internacionales de calidad. Por lo cual se rige al las reglas sobre el uso de términos nacionales e internacionales Incoterms 2010 de la Cámara de Comercio Internacional, facilitan el proceso de las negociaciones globales, los mismos definen obligaciones y derechos del comprador y vendedor, describen las tareas, costos y riesgos que implica la entrega de mercancía de la empresa vendedora a la compradora, siempre y cuando el Incoterm 2010 se encuentre establecido en el contrato de compraventa.

Normas Internacionales

Los productos y operaciones de Adelca cuentan con certificaciones ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, y OHSAS 18001:2007, sistemas certificados por Bureau Veritas del Ecuador.

9) ISO 9001:2008

(Sistemas de Gestión de la Calidad): “Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos, además implementa y mejora la eficacia del sistema de gestión de calidad, aumentando así la satisfacción del cliente; mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Adelca, al ser una empresa del sector industrial está enfocada a que sus productos y operaciones sean de calidad rigiéndose a las disposiciones de esta Norma en cuanto:

- Capitulo : IV - Sistema de Gestión de la Calidad
- Capitulo : V - Responsabilidad de la Dirección
- Capitulo : VI - Gestión de los Recursos
- Capitulo : VII - Realización del Producto
- Capitulo : VIII - Medición, Análisis y Mejora

10) ISO 14001:2004

(Sistema de Gestión Ambiental): “Esta Norma posee un marco bien definido dentro del sistema de gestión ambiental, además asegura conformidad al extenso arsenal de regulaciones ambientales federales.

Adelca, al ser una empresa del sector industrial está enfocada a que sus productos y operaciones sean de calidad rigiéndose a las disposiciones de esta norma en cuanto:

- Capítulo: 1 - Objeto y Campo de Aplicación
- Capítulo: 2 - Referencias Normativas
- Capítulo: 4 - Requisitos del Sistema de Gestión Ambiental

11) OHSAS 18001:2007

(Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo): “Éste estándar ha sido desarrollado para ser compatible con las normas sobre sistemas de gestión ISO 9001:2008 (calidad) e ISO 14001:2004 (ambiental), con la finalidad de facilitar la integración de los sistemas de gestión de la calidad, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo de las organizaciones.

Adelca, al ser una empresa del sector industrial está enfocada a que sus productos y operaciones sean de calidad rigiéndose a las disposiciones de esta Norma en cuanto:

- Capítulo: C4 - Requisitos del sistema de gestión de la SST (12)
- C4.3 – Planeación
- C4.5 - Verificación y acciones correctivas
- C4.4 - Implementación y operación

12) Normas INEN

Adelca, cuenta con Sellos de Calidad INEN, los mismos que son constantemente controlados por auditores líderes en cada una de las Normas. Productos con sellos INEN

Nuestro personal también posee certificaciones en Value Stream Mapping Program, Red X, Sistema de solución de problemas, Competencia en Procedimientos de Calibración y Gestión de Calidad otorgados por el INEN.

Normas Técnicas:

- NTE INEN 2167 (Ecuatoriana): Varilla con resaltes de acero de baja aleación, soldables, laminadas en calientes y/o termotrastadas para hormigón armado.
 - NTE INEN 2215 (Ecuatoriana): Perfiles de acero en caliente
 - NTE INEN 2224 (Ecuatoriana): Perfiles angulares estructurales de acero laminados al caliente.
 - INEN 2222 (Ecuatoriana): Barras cuadradas redondas y pletinas de acero laminadas en caliente.
 - INEN 2234 (Ecuatoriana): perfiles estructurales T de acero laminados en caliente.
 - INEN 884 (Ecuatoriana): Productos de alambre, alambre de púas.
- Requisitos.
- INEN 2201 (Ecuatoriana): Alambre de acero galvanizado. Requisitos e inspección.
 - INEN 2031 (Ecuatoriana): Alambre de alto carbono.
 - INEN 2598 (Ecuatoriana): Alambre circular central de Acero Triple-galvanizado.
 - INEN 1511 (Ecuatoriana): Alambre conformado en frío para hormigón armado.
 - INEN 2209 (Ecuatoriana): Malla electrosoldada para hormigón armado.

13) Otras Certificaciones

Acería del Ecuador C.A. ADELCA firme a su compromiso con el medio ambiente y la sociedad, sometió sus procesos de producción y comercialización a una serie de

rigurosos análisis que le otorgarán el certificado “Reduciendo Nuestra Huella de Carbono”, emitido por CARBON MASTERS a nivel nacional e internacional.

La Certificación S2M, Sostenibilidad, Mediación y Medición de la Embajada Británica, le otorgará una certificación en el ámbito social y en todos sus proyectos emblemáticos como lo son el Dispensario Médico de Alóag y la Medición de la Huella de Carbono en sus procesos, garantizando así el cumplimiento de normas ambientales internacionales presentes en todos los productos que llevan la marca de ADELCA.

El compromiso de ADELCA con el sistema de gestión integral se ve reflejado en nuestras políticas de seguridad, salud ocupacional y nuestro compromiso con el cuidado del ambiente.

Por medio de SGI, ADELCA realiza gestiones enfocadas a los procesos, a satisfacer las necesidades de los clientes, a tener el personal competente, a mejorar continuamente trabajando con una conciencia de calidad, seguridad ocupacional, responsabilidad social y de cuidado del ambiente.

ADELCA también se encuentra adherida al Pacto Mundial el cual es un instrumento de libre adhesión para las empresas, sindicatos y organizaciones de la sociedad civil, para aplicar los Diez Principios que lo integran en sus estrategias y operaciones. La entidad que se adhiere al Pacto Mundial asume voluntariamente el compromiso de ir implantando los diez principios en sus actividades cotidianas y rendir cuentas a la sociedad, con publicidad y transparencia, de los progresos que realiza en ese proceso de implantación, mediante la elaboración de Informes de Progreso.

2.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.3.1. Organigrama Estructural

2.3.1.1. Definición:

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran. (FLEITMAN, 2000)

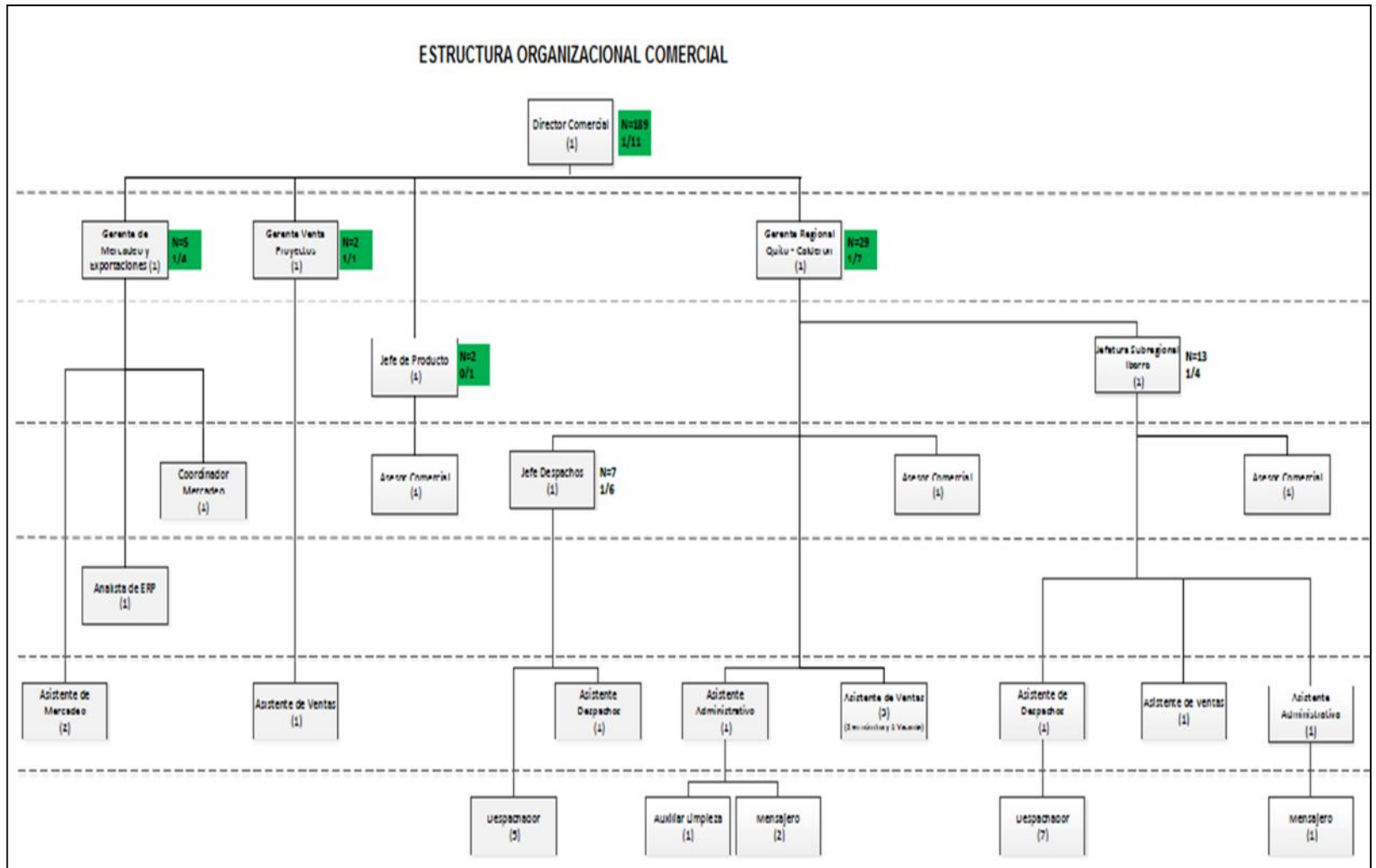


Figura 2: Organigrama Estructural

Fuente: Acería del Ecuador

2.3.2. Organigrama Funcional

2.3.2.1. Definición:

Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general. (Franklin E. B.)

2.3.2.2. Funciones:

- **Director Comercial:**

- ✓ Elaboración del presupuesto de ventas anual.
- ✓ Elaboración y valoración de los objetivos comerciales.
- ✓ Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial.
- ✓ Participación en la Definición de política de precios y condiciones comerciales y económicas, mediante su aportación de los efectos de los precios y cualidades del producto sobre el resultado de las ventas. No define la política por sí mismo faceta que pertenece a la gerencia y la dirección financiera de la empresa.
- ✓ Gestión de venta de grandes cuentas
- ✓ Realización de visitas de acompañamiento con los vendedores o coaching
- ✓ Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas.

- **Gerente de Mercadeo**

- ✓ Determinación de la mezcla de productos, innovación, reposición o imitación.
- ✓ Elaboración de estrategias de publicidad.
- ✓ Promoción de ventas.
- ✓ Distribución de mercados y planeación de canales y territorios de ventas.
- ✓ Análisis y control de ventas.
- ✓ Pronósticos y presupuestos de ventas.
- ✓ Logística de la distribución física.
- ✓ Servicio al cliente.
- ✓ Definir un plan estratégico de Marketing, acorde con los objetivos empresariales.

- **Gerente de Proyectos**

- ✓ Planificación del proyecto en todos sus aspectos, identificando las actividades a realizar, los recursos a poner en juego, los plazos y los costes previstos.
- ✓ Dirección y coordinación de todos los recursos empleados en el proyecto.
- ✓ Mantenimiento permanente de las relaciones externas del proyecto: clientes, proveedores, subcontratistas, otras direcciones, etc.
- ✓ Toma de decisiones necesarias para conocer en todo momento la situación en relación con los objetivos establecidos.
- ✓ Adopción de las medidas correctoras pertinentes para poner remedio a las desviaciones que se hubieran detectado.

- ✓ Responder ante clientes y superiores de la consecución de los objetivos del proyecto.
- ✓ Proponer, en su caso, modificaciones a los límites u objetivos básicos del proyecto cuando concurren circunstancias que así lo aconsejen.

- **Gerente Regional**

- ✓ Responsable de la gestión de la distribución de un producto o servicio al cliente.
- ✓ Organizar la distribución de las ventas por establecimiento de metas, programas de capacitación, territorios de ventas.
- ✓ Responsable de la administración de la regional
- ✓ Resolución de quejas de los clientes sobre el servicio y las ventas.
- ✓ Determinación de las tasas de descuento y los horarios, los precios y supervisar a los jefes sub-regionales y personal a su cargo. D
- ✓ Dirigir y coordinar las actividades con las ventas de productos manufacturados.
- ✓ Éste también es responsable de supervisar las preferencias del cliente para determinar cuál debería ser el foco de los esfuerzos de ventas.

- **Jefatura Sub-Regional**

- ✓ Responsable de la gestión de la distribución de un producto o servicio al cliente.
- ✓ Organizar la distribución de las ventas por establecimiento de metas, programas de capacitación, territorios de ventas.
- ✓ Responsable de la administración de la sub-regional
- ✓ Resolución de quejas de los clientes sobre el servicio y las ventas.

- ✓ Determinación de las tasas de descuento y los horarios, los precios y supervisar al personal,
- ✓ Dirigir y coordinar las actividades con las ventas de productos manufacturados.
- ✓ Éste también es responsable de supervisar las preferencias del cliente para determinar cuál debería ser el foco de los esfuerzos de ventas.

- **Jefe de Producto**

- ✓ Seguimiento del ciclo de vida de un producto y el de planificar mejoras para éste con el propósito de aumentar las ventas.
- ✓ Encargado de comercializar productos industriales (alto carbono)
- ✓ Asegura el desarrollo de nuevos productos en relación con el departamento de Investigación y Desarrollo.
- ✓ Asiste a los comerciales en reuniones con clientes cuando es necesario.

- **Coordinador de Mercadeo**

- ✓ Administración y mantenimiento del CRM y contactos que se tienen para el envío masivo de correos.
- ✓ Captura y actualización de B.D.
- ✓ Ejecución de campañas de e-mail marketing prospectos y clientes
- ✓ Ejecución de tele marketing de retención, promoción y publicidad.
- ✓ Cooperar en el análisis de segmentación de mercado y planes de fidelización.
- ✓ Prepara los reportes y consultas que permite evaluar el adecuado seguimiento de los prospectos.

- ✓ Prepara los reportes que permita evaluar los indicadores de desempeño de la fuerza de ventas.
 - ✓ Elaboración y Redacción de boletines para la difusión de los sistemas comercializados.
 - ✓ Coordinación y Supervisión de eventos que se realicen para difundir la imagen y productos de la Compañía.
- **Analista de ERP**
 - ✓ Administra datos maestros clientes, precios, descuentos, condiciones de pago.
 - ✓ Dar soporte sobre el sistema en el área de ventas.
 - ✓ Solucionar las incidencias reportadas con el cliente.
 - ✓ Coordinación en la implementación de nuevos programas y seguridades en el sistema.
 - ✓ Administración del sistema ERP- Modulo SD.
- **Asistente de Mercadeo**
 - ✓ Promueve y comercializa los medios de comunicación de la Institución.
 - ✓ Realiza estudios de publicidad y mercadeo.
 - ✓ Entrena a los promotores de ventas en el área.
 - ✓ Lleva el control de ingresos y egresos que generan los medios de comunicación.
 - ✓ Administra, conjuntamente con el supervisor, los recursos asignados.
 - ✓ Selecciona, corrige, diseña y titula diversos artículos publicitarios.
 - ✓ Organiza eventos de promoción y/o publicidad.

- **Asesor Comercial**

- ✓ Responsable de la gestión de la distribución de un producto o servicio al cliente.
- ✓ Resolución de quejas de los clientes sobre el servicio y las ventas.
- ✓ Determinación de las tasas de descuento y los horarios, los precios, visitas a los clientes.
- ✓ Supervisar las preferencias del cliente para determinar cuál debería ser el foco de los esfuerzos de ventas.
- ✓ Manejo de Reportes de Ventas.
- ✓ Administración de la Información.

- **Asistente de Ventas**

- ✓ Llamadas telefónicas potenciales.
- ✓ Confección de cotizaciones.
- ✓ Ingreso de datos.
- ✓ Preparación informes de ventas.
- ✓ Tareas administrativas varias.
- ✓ Ingresos de órdenes de venta.
- ✓ Coordinar con despachos la facturación del cliente.

- **Jefe de Despachos**

- ✓ Elaborar y ejecutar los planes de trabajo.
- ✓ Planear, coordinar y supervisar la preparación de los despachos y transporte de los productos a los clientes de la empresa y puntos de ventas, en función de zonas geográficas, condiciones de las unidades de transporte y tipo de productos a distribuir.

- ✓ Sistematizar y supervisar las solicitudes de pedidos de productos realizados por los clientes y puntos de ventas.
- ✓ Planificación de abastecimiento a las diferentes sucursales.
- ✓ Verificar las facturas emitidas por los departamentos correspondientes, con la finalidad de cotejarlas con las notas de entrega y despacho de productos

- **Asistente de Despachos**

- ✓ Cumplir sus tareas actitud solicita, con orden y a tiempo.
- ✓ Preparar pedidos de suministros y distribuirlos a su destino.
- ✓ Organizar el stock del almacén de materiales o productos.
- ✓ Encargado de la facturación y guías de remisión.

- **Asistente Administrativo**

- ✓ Llena formatos de órdenes de pago por diferentes conceptos, tales como: pagos a proveedores, pagos de servicios, subvenciones, aportes, asignaciones, ayudas, avances a justificar, incremento o creación de fondos fijos, fondos especiales y de funcionamiento, alquileres, cuentas de cursos y otras asignaciones especiales.
- ✓ Realiza seguimiento a los pagos para su cancelación oportuna.
- ✓ Controla los pagos efectuados al personal administrativo u obrero por diversos beneficios.
- ✓ Realiza solicitudes de dotación de equipos y materiales para la dependencia.
- ✓ Lleva registro y control de los recursos financieros asignado a la dependencia, fondo fijo, avance a justificar, caja chica, etc.

- **Mensajero**

- ✓ Realizar labores de mensajería.
- ✓ Realizar depósitos en los diferentes bancos.
- ✓ Llevar documentación a los proveedores, clientes o lugares indicados.
- ✓ Retirar cobros en la locación del cliente.
- ✓ Atender cualquier solicitud del área administrativa o técnica.
- ✓ Retiro de materiales en la locación del proveedor.

- **Asistente de Limpieza**

- ✓ Asear las oficinas y áreas asignadas, antes del ingreso de los funcionarios y vigilar que se mantengan aseadas.
- ✓ Mantener los baños y lavamanos en perfectas condiciones de aseo y limpieza y con la dotación necesaria.
- ✓ Clasificar la basura empacando desechos orgánicos, papeles y materiales sólidos en bolsas separadas.
- ✓ Responder por los elementos a su cargo e informar sobre cualquier anomalía o deterioro que ellos presenten y solicitar su reposición o reparación si es del caso.
- ✓ Mantener limpios los muebles, enseres, ventanas, cortinas y todo elemento accesorio de las áreas de las oficinas.
- ✓ Prestar el servicio de cafetería a los funcionarios en sus oficinas y atender las reuniones que se lleven a cabo en las oficinas de su área de trabajo.

2.3.3. Organigrama de Personal

2.3.3.1. Definición:

Organigrama de gran importancia en el área de recursos humanos debido a que aparecen los nombres de las personas que integran cada área y el número de personas que ahí, es útil porque es fácil determinar en qué nivel se encuentran las personas y a donde pueden ascender o ser movidas de puesto da una visión más general de los niveles y dependencias entre el personal. (Enrique F. B., 2004)

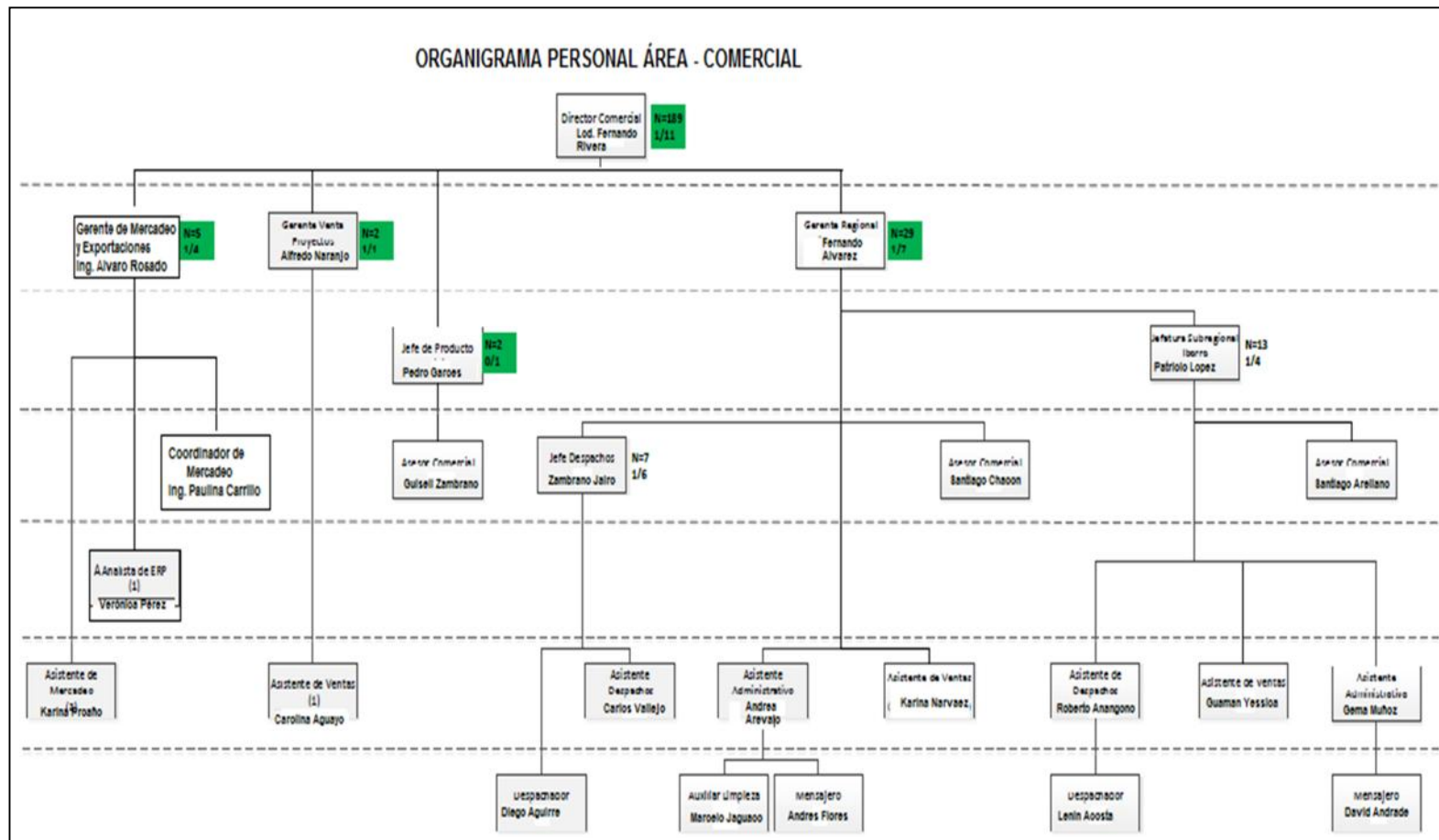


Figura 3: Organigrama Personal

Fuente: Acería del Ecuador

2.4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.4.1. Misión

2.4.1.1. Concepto:

La misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización". Complementando ésta definición, los autores comentan que en la actualidad, las empresas que se atienen al concepto de marketing, expresan su misión con base en el cliente, de modo que refleje las necesidades que intentan satisfacer y los beneficios que proveen. (Stanton, 2004).

2.4.1.2. Misión de Adelca

Líderes en el reciclaje para la producción de acero, con excelencia en el servicio, calidad, tecnología, sistemas de gestión, recursos humanos, seguridad industrial, protección ambiental y responsabilidad social.

2.4.2. Visión

2.4.2.1. Concepto:

La visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Jack, 2000).

2.4.2.2. Visión de Adelca.

Siempre pensando en el CLIENTE, con el mejor servicio y los mejores productos de acero.

2.4.3. Objetivos y metas.

2.4.3.1. Concepto:

Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. (Thompson, 2003)

2.4.3.2. Objetivos de Adelca:

El objetivo primordial es la prevención de los riesgos laborales mediante la implementación de políticas y procedimientos que prioricen la protección de la integridad de las personas, el ambiente y las instalaciones, dando origen al involucramiento de la gestión técnica, administrativa y talento humano.

Nuestro sistema nace de las directrices y lineamientos de la organización que tiene como base la Planificación Estratégica en categorías asociadas a la seguridad, gente, calidad, respuesta y costo. Al iniciar una planificación estratégica contemplamos las fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades y amenazas que se asocian al resultado de indicadores como; índices de frecuencia, gravedad y tasa de riesgo.

Objetivos Área Comercial

- Posicionar la marca ADELCA en el mercado.
- Mejorar la comunicación con el cliente y mejorar la comunicación interna entre las áreas.
- Fortalecer la imagen de la empresa, categorizar a los clientes y mejorar el servicio al cliente.
- Aumentar las ventas mediante la introducción de productos nuevos en mercados actuales.
- Efectivizar el tiempo de los vendedores y mejorar el tiempo entre cada visita a los clientes.
- Dar un mejor servicio rápido y eficaz.
- Disminuir la provisión de cuentas incobrables.
- Efectivizar la gestión de cobros a los clientes.
- Realizar un adecuado estudio de crédito de los clientes.

2.4.4. Políticas

2.4.4.1. Concepto:

Las políticas son directrices para la toma de decisiones. Una vez establecidas, cada vez que haya que tomar una decisión no será necesario comenzar desde el principio otra vez. Las políticas reflejan la "personalidad" de la compañía. El tono y el lenguaje utilizados para los enunciados de las mismas serán percibidos como una política de la actitud de la administración hacia los empleados. Además, las políticas de personal también definen las conductas que la compañía espera de los trabajadores. (Billikopf, 1984).

2.4.4.2. Política Integrada de Gestión de Adelca

ADELCA, empresa ecuatoriana que recicla y fabrica acero con eficiencia, calidad y tecnología, establece dentro de sus prioridades de negocio: la satisfacción al cliente, la seguridad y la salud de sus colaboradores, la conservación y preservación del ambiente y el compromiso de responsabilidad social, comprometiéndonos a trabajar en equipo e involucrándonos con la mejora continua de los procesos, con el respaldo de nuestra gente capacitada, respetuosa y honesta, protegiendo el entorno y cumpliendo las leyes aplicables a la empresa.

Mercadeo

El mercado de la planta está basado en todo el territorio ecuatoriano y el norte de Perú así como también el sur de Colombia. Para esto se dispone de siete distribuidores

principales ubicados en Portoviejo, Guayaquil, Machala, Loja, Cuenca, Ambato y en el norte de Quito en Calderón. Esto es para realizar una distribución a nivel nacional.

Producción

Para los márgenes de producción que presenta Adelca, el tipo de organización que tiene la planta es de centro de trabajo enfocado al producto. Esto es, tiene una alta producción ya que hay una disposición permanente y orientada al producto de máquinas y personal, en las instalaciones que están diseñadas para este tipo de trabajo.

2.4.5. Estrategias

2.4.5.1. Concepto:

Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada. (Estrategia, 1991).

2.4.5.2. Estrategias del Área Comercial.

- Reforzar el servicio y seguimiento al Club de Recicladores, mediante campañas de recording de beneficios a fin de atraer a más pequeños recicladores de chatarra.
- Incrementar un nuevo canal de distribución el cual será a través de e-commerce o ventas por Internet.

- Seguimiento de las preferencias mejorando el servicio de post venta, pre venta, implementando una política de servicio al cliente conjuntamente con un cambio de cultura de servicio tanto interna como externa.
- Conseguir una mejor cobertura y acercamiento a los clientes y sus necesidades de acuerdo a su ubicación geográfica (Geolocalización), realizar acciones de información de estas aperturas al segmento, mejorando el servicio.
- Realizar promoción y publicidad, para posicionar nuevos productos trefilados.
- Presentación de oferta de productos para los grandes proyectos a realizarse en el país junto con productos de Kubiec-Conduit, Lafarge que permitan acceder a estos proyectos.
- Rediseño del plan de comunicación corporativa de la compañía aprovechando el top of mind actual y potenciando las ventajas con las que cuenta Adelca frente a su competencia y consolidando su posición de líder.
- Realizar campañas de fidelización para los clientes de exportación.

2.4.6. Principios y Valores

2.4.6.1. Concepto:

Los valores caben entenderlos como ideales que actúan al modo de causas finales, esto es, son, por una parte, el motor que pone en marcha nuestra acción y a la vez, la meta que queremos alcanzar una vez puestos los medios adecuados. Por lo tanto, los valores son finalidades y no medios y, por ello, estimables por sí mismos y no con vistas a alguna otra cosa. (Acosta, 1992).

2.4.6.2. Valores de Adelca.

- ✚ El cliente es lo primero.
- ✚ Transparencia y ética en todos nuestros actos.
- ✚ Compromiso con la calidad y la productividad.
- ✚ Mejoramiento continuo.
- ✚ Trabajo en equipo

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se lo realiza para tener una idea clara sobre el estado actual de la compañía, con la finalidad de evaluar los recursos con los que ésta cuenta, detectar fortalezas y debilidades, y, de este modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y destrezas que ayuden a neutralizar o eliminar las debilidades. (Franklin E. B., 2003).

Por lo mencionado en el párrafo anterior, se realizó el levantamiento de procesos del área comercial debido a que la actividad económica de “Acería del Ecuador C.A.” se enfoca en la fabricación y comercialización de productos de acero laminados y trefilados de excelente calidad en el sector de la construcción; dentro del mismo, la comercialización de los productos de Acería del Ecuador C.A.

Su cobertura es a nivel nacional, cuenta con sucursales en Guayaquil, Machala, Loja, Ambato, Cuenca, Santo Domingo, Portoviejo, Manta, Ibarra, Calderón, Alóag - Planta, Quevedo, Quito – Cumbayá.

Para Acería del Ecuador C.A., siempre ha sido prioritario brindar un producto de óptima calidad buscando al mismo tiempo la total satisfacción de sus clientes, esto le ha permitido ir a la vanguardia en el área siderúrgica ecuatoriana desde sus inicios.

3.1.1 Descripción de los Procesos

En Acería del Ecuador C.A., actualmente usan el sistema SAP – ERP, las siglas SAP corresponden a Sistemas, aplicaciones y productos para el proceso de datos. Las siglas ERP significan Enterprise Resource Planning, es un sistema de Gestión de Recursos Empresariales, es el conjunto de aplicaciones con el fin de integrar muchas o todas las funciones de la empresa.

Los procesos que a continuación serán auditados se encuentran establecidos en los BBP'S de la empresa (manuales de usuario). De igual manera los objetivos de cada una de los procesos, están establecidos en la Política Comercial de Adelca.

Para la descripción de los procesos se utilizaran las siguientes actividades:

1. Árbol de Procesos
2. Caracterización de procesos
3. Flujo-gramas

3.1.1.1 Proceso De Venta

Este escenario contempla la venta de productos terminados (Productos Fabricados por Adelca), mercaderías (Productos comprados a terceros y posteriormente comercializados por Adelca) y semielaborados (Productos fabricados para su posterior utilización en un proceso productivo de un producto terminado).

El proceso de ventas en Acería del Ecuador tiene los siguientes 2 subprocesos:

- 1) Venta Nacional
- 2) Exportaciones

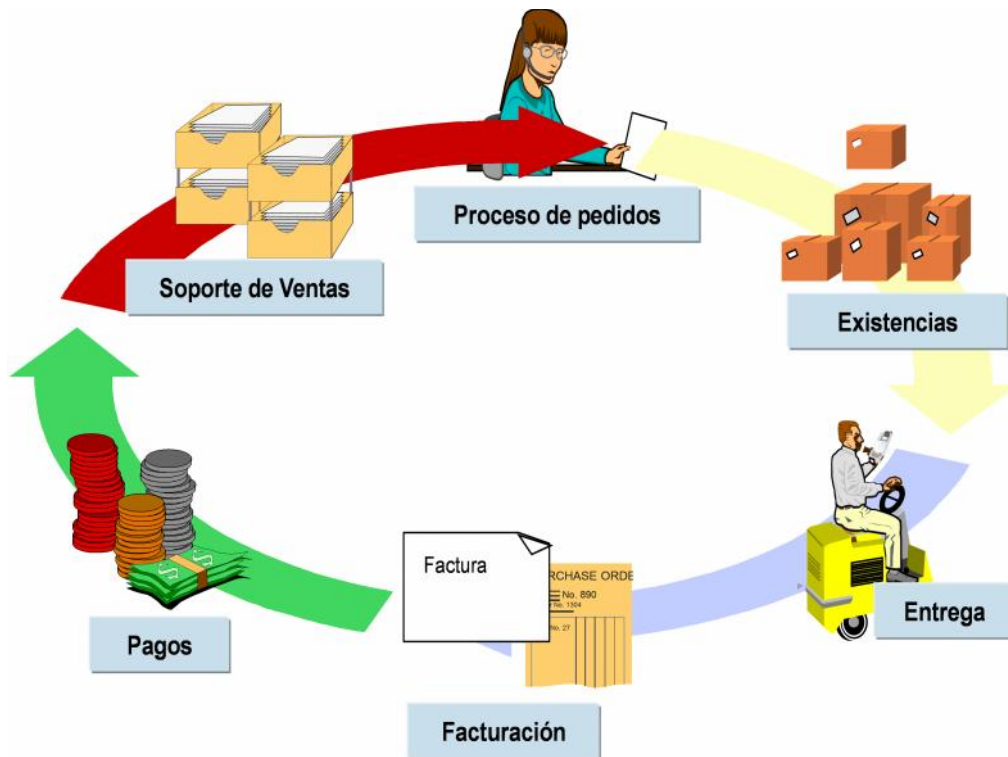


Figura 4: Proceso de Venta

Fuente: Adelca

1) Proceso De Venta Nacional

1.1. Árbol de Procesos

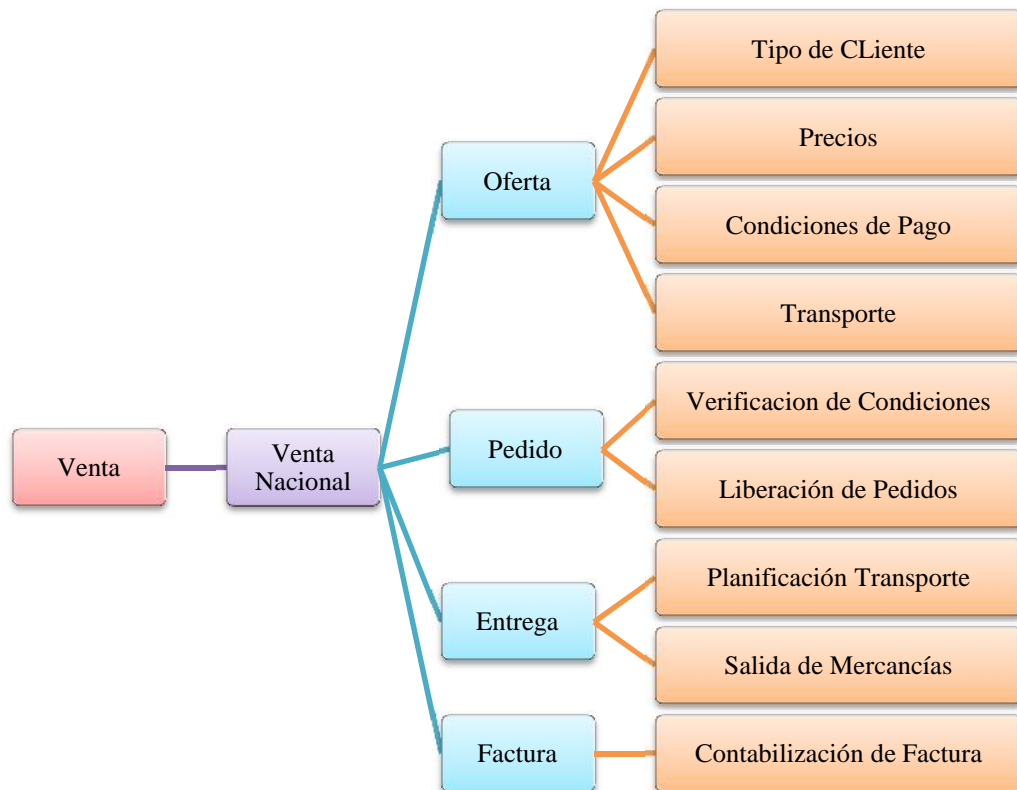


Figura 5: Árbol de Proceso de Venta Nacional

1.2. Narrativa del Proceso de Venta Nacional en Acería de Ecuador C.A. ADELCA

a) Objetivo del Proceso:

Según la Política Comercial de Adelca el objetivo de ventas es: “Establecer con nuestros clientes, relaciones comerciales permanentes y amigables a través de condiciones comerciales justas, que generen beneficios mutuos.”

Objetivos Específicos

Durante el año 2013.

- Cumplir con el presupuesto de ventas de 304.955,66 TM,
- Mejorar la presencia de producto en mercados objetivos, aumentando en un 10% la gama del portafolio de productos.
- Mantener y proteger el 10% de margen de utilidad.
- Incrementar en un 15% la participación en clientes constructores, aumentando la atención directa a los mismos, reduciendo la dependencia de grandes distribuidores.
- Hacer de 8 a 12 visitas diarias por asesor con duración de 15 – 30 minutos, dependiendo de cliente y tiempo de desplazamiento.
- Disminuir al 0% el número de quejas y reclamos por parte de clientes.
- Atender el 100% de los requerimientos de los clientes nuevos diarios dentro de 48 horas.
- Evaluar el desempeño de regionales a través de nivel de servicio: completitud de órdenes, eficiencia en toma de pedidos.

b) Alcance:

El alcance de este proceso abarca desde la solicitud de cotización por parte del cliente hasta la creación del pedido y su paso al pool de pedidos por despachar.

c) Responsables:

- Asesor Comercial
- Asistente de Ventas
- Analista ERP
- Cliente
- Supervisor de Cartera

d) Políticas Relacionadas

- Los precios de los productos son comunicados a través de la “Lista de Precios”, elaborada por la Dirección Comercial.
- Los descuentos y plazos de pago (Condiciones Comerciales) son de acuerdo a la línea de negocio y temporalidad. El Presidente Ejecutivo o el Director Comercial determinan los parámetros por regional y los Gerentes Regionales determinan por cliente.
- La recepción y pago de los pedidos son en horario de oficina.
- Los pedidos son entregados con:
 - ✓ Transporte de Adelca: El material se entrega de acuerdo a la planificación y programación del Departamento de Despachos.

- ✓ Transporte del Cliente: El material se entrega previo acuerdo del dpto. de despachos con el cliente. Los asistentes de ventas deben revisar, controlar y exigir que todos los pedidos sean retirados en el menor tiempo posible.
- Los clientes pueden realizar pre-pagos de material para ser retirados en un periodo máximo de 3 meses (salvo autorización expresa de la Presidencia Ejecutiva o Dirección Comercial).
- Las personas que intervienen en el proceso deben sujetarse al cumplimiento de las políticas establecidas en el Reglamento Interno.

e) Descripción del Proceso

En este punto se describe el proceso actual en forma detallada.

Cliente:

- 1.1. El cliente solicita una cotización de los materiales requeridos al asistente de ventas.

Asistente de Ventas:

- 1.2. El asistente de ventas determina si el cliente es nuevo o no. Si el cliente es nuevo, genera una oferta utilizando la figura de cliente esporádico, si la oferta es aprobada por el cliente, se procede a crear el cliente como dato maestro y se modifica la oferta ingresando el código del nuevo cliente. Se crea el pedido del cliente con referencia a la oferta, donde pasará por un flujo de aprobación de acuerdo a las condiciones de pago.

Todo cliente nuevo la condición de pago será:

- Contado: El cliente envía el comprobante de pago a la asistente de ventas y el mismo es confirmado por el Departamento de Tesorería.

- 1.4. En caso de un cliente antiguo, se genera una oferta utilizando el código del cliente creado en el sistema SAP, si la oferta es aprobada, se crea un pedido con referencia a la oferta y pasa por un flujo de aprobación de acuerdo a las condiciones de pago que el cliente posea.

Las condiciones de pago que los clientes antiguos son:

- Contado: El cliente envía el comprobante de pago al asistente de ventas y el mismo es confirmado por Tesorería.
 - Crédito: De acuerdo a la calificación de crédito del cliente.
- 1.5. El Asistente de Ventas deberá revisar el stock disponible de los materiales solicitados por el cliente.
 - 1.6. El Asistente de Ventas podrá ingresar pedidos de material que no tenga stock y pasará por el proceso de aprobación. El pedido de venta se reflejará en el Departamento de Despachos, en el listado de Back-Order y no se podrá facturar hasta que ingrese stock de material. Cada vez que se genere un pedido de venta con material sin stock, este lanzará una necesidad automática de fabricación al Planer de Despachos y Producción, quienes decidirán si solicita la producción o no.
 - 1.7. El asistente de ventas debe enviar el croquis de la obra dónde el cliente solicita la entrega del material e inicia el proceso de despachos.

Crédito y Cartera (Supervisor de Cartera):

- 1.8. Una vez ingresado el pedido , el departamento de carter a aprueba el pedido previa confirmación de:
 - Cliente de contado: Una vez el cliente confirma el pago, el asistente de ventas solicita confirmación de pago efectivizado al Departamento de Tesorería vía e-mail. Cuando se confirma el pago se remite una copia al Departamento de Cartera para la aprobación inmediata del pedido.
 - Cliente de crédito: Cartera verifica que el cliente no tenga carter a vencida (deudas pendientes) y si el cliente no tiene se aprueba el pedido, caso

contrario no se aprueba y se regresa a la asistente de venta para que informe al cliente. Si el cliente modifica el pedido en forma de pago o cantidades dependiendo el caso regresa a Cartera para la debida aprobación.

Despachos:

- 1.9. Una vez aprobados los pedidos pasan al Departamento de Despachos quienes se encargarán de enviar los productos al cliente de acuerdo a su proceso.

f) Indicadores:

$$\text{Cumplimiento de Presupuesto} = \frac{\text{Toneladas Vendidas}}{\text{Total de Unidades Presupuestadas}}$$

$$\text{Portafolio de Productos} = \frac{\text{\# de Mteriales Nuevos}}{\text{Toatal de Materiales Creados}}$$

$$\text{Margen de Utiidad} = \text{Tatal \$ Vendiddos} - \text{Costo de Producción}$$

$$\text{Ventas a Clietes Constructores} = \frac{\text{Total de Ventas a Constructores 2012}}{\text{Toatal de Ventas a Constructores 2013}}$$

$$\text{Visitas Asesores Comerciales} = \frac{\text{Total de visitas realizadas}}{\text{Total de visitas programadas}}$$

Servicio al Cliente

= Total de quejas recibidas año 2013 – Quejas recibidas año 2012

Atención a Clientes = $\frac{\# \text{ de posiciones atendidas en 48 horas}}{\# \text{ Total de Posiciones Ingresadas}}$

Order Fill Rate = $\frac{\# \text{ de Pedidos Completos}}{\# \text{ de Pedidos Totales}}$

Pedidos Toatles = \sum Pedidos ingresados por Asistente de Venta

g) Documentos

- Reporte de cotizaciones realizadas
- Impresión de ofertas
- Reporte de ofertas Confirmadas
- Reporte de pedidos de clientes
- Reporte de pedidos facturados
- Reporte de pedidos pendientes
- Comprobantes de pago de las órdenes de venta.
- Reporte de clientes creados
- Reporte de actualización de datos de los clientes
- Reporte de creación de destinatarios.
- Reporte de materiales creados.
- Reporte de actualización de datos maestros de materiales

- Plantillas de creación de materiales.

h) Recursos

- Sistema Informático (SAP)
- Computadores, Internet, Scanner, E-mail
- Implementos de Oficina
- Profesionales

1.3. Flujo-grama

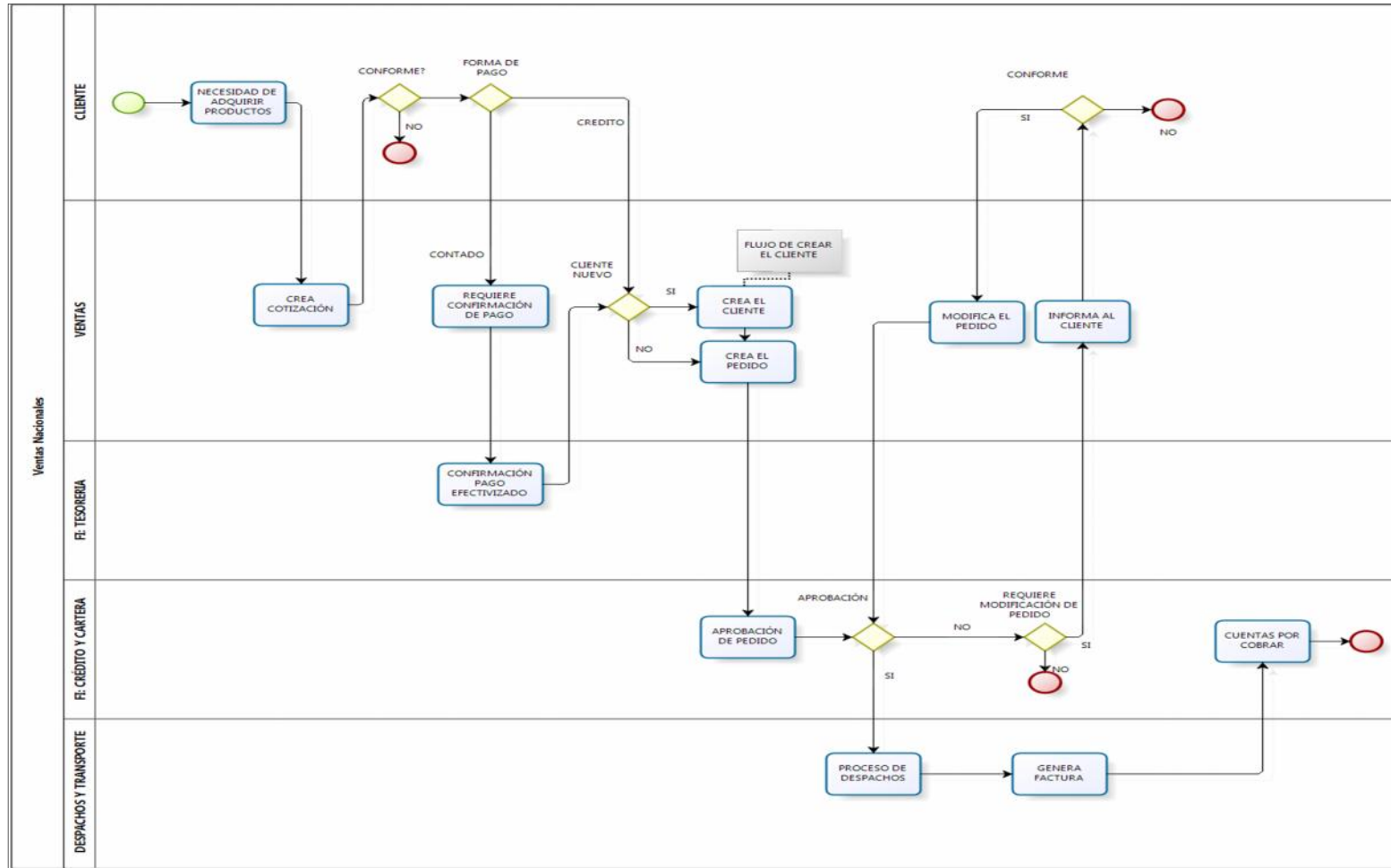


Figura 6: Proceso de Venta Nacional

Fuente: Adelca

2) Proceso De Exportaciones

2.1. Árbol de Procesos

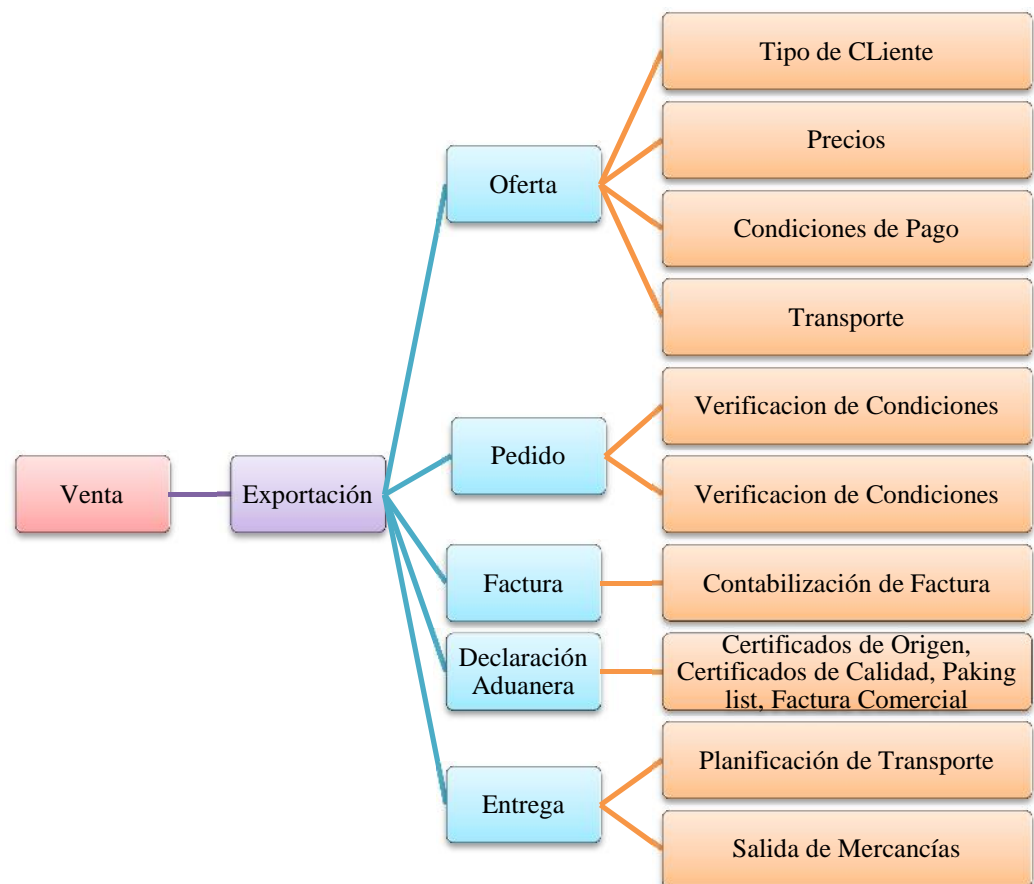


Figura 7: Árbol de Proceso de Exportación

2.2. Narrativa del Proceso de Exportación en Acería de Ecuador C.A. ADELCA

a) Objetivo del Proceso:

Según la Política Comercial de Adelca el objetivo de ventas es: “Establecer con nuestros clientes, relaciones comerciales permanentes y amigables a través de condiciones comerciales justas, que generen beneficios mutuos”.

Objetivos Específicos:

Durante el año 2013:

- Cumplir con el presupuesto de ventas de 5044,00 TM.
- Mejorar la presencia de producto en mercados objetivos, aumentando en un 10% la gama del portafolio de productos.
- Mantener y proteger el 10% de margen de utilidad.
- Disminuir al 0% el número de quejas y reclamos durante.
- Posicionar la marca ADELCA en el mercado internacional, aumentando en un 15% el número de clientes del exterior.
- Atender el 100% de los requerimientos de los clientes nuevos.
- Evaluar el desempeño de regionales a través de nivel de servicio: completitud de órdenes, eficiencia en toma de pedidos.

b) Alcance:

El alcance de este proceso abarca desde la solicitud de cotización por parte del cliente hasta la creación del pedido y su paso al pool de pedidos por despachar.

c) Responsables:

- Gerente de Exportaciones
- Asistente de Ventas
- Analista ERP
- Cliente
- Supervisor de Cartera
- Analista COMEX

d) Políticas Relacionadas

- Los precios de los productos son comunicados a través de la “Lista de Precios”, elaborada por la Dirección Comercial.
- Los descuentos y plazos de pago (Condiciones Comerciales) son de acuerdo a la línea de negocio y temporalidad. El Presidente Ejecutivo o el Director Comercial determinan los parámetros por regional y los Gerentes Regionales determinan por cliente.
- La recepción y pago de los pedidos son en horario de oficina.
- Ley de Incotems
- Ley de Aduanas
- Los clientes pueden realizar pre-pagos de material para ser retirados en un periodo máximo de 3 meses (salvo autorización expresa de la Presidencia Ejecutiva o Dirección Comercial).
- Las personas que intervienen en el proceso deben sujetarse al cumplimiento de las políticas establecidas en el Reglamento Interno.

e) Descripción del Proceso

En este punto se describe el proceso actual en forma detallada.

Ciente:

Genera la necesidad de adquirir productos de Adelca.

Área Comercial:

Recibe una solicitud de cotización y verifica la disponibilidad del material en stock o en su defecto los plazos de entrega según el programa de producción. Si el cliente está conforme con el plazo de entrega, el área Comercial confirma con el cliente el término de negociación (Incoterm).

Los incoterms que se pueden negociar son los siguientes:

- EXW (Ex Works): Utilizado para medio de transporte marítimo, aéreo o terrestre. Adelca entrega el material en su planta, con cargue en el medio de transporte incluido. Dependiendo de lo negociado con cada cliente, Adelca incluirá en su servicio el trámite de exportación sin costo, caso contrario deberá ser asumido y coordinado por el cliente.
- FCA (Free Carrier Agreement): Utilizado para medio de transporte marítimo, aéreo o terrestre. Adelca entrega el material en la bodega o lugar convenido con el cliente. Dependiendo de lo negociado con cada cliente, Adelca incluirá en su servicio el trámite de exportación sin costo, caso contrario deberá ser asumido y coordinado por el cliente.
- FOB (Free On Board): Utilizado para medio de transporte marítimo. Adelca entrega el material en el puerto convenido, incluido el cargue y puesta de la mercadería sobre el medio de transporte. Dependiendo de lo negociado con cada cliente, Adelca incluirá en su servicio el trámite de exportación sin costo, caso contrario deberá ser asumido y coordinado por el cliente.
- CFR (Cost and Freight): Utilizado para medio de transporte marítimo. Adelca entrega el material en el puerto de destino. Dependiendo de lo negociado con cada cliente, Adelca puede negociar que el servicio del flete incluya

descarga en puerto en el país de destino (gancho a gancho), caso contrario el cliente deberá coordinar y contratar por su parte este servicio.

- CIF (Cost Insurance and Freight): Utilizado para medio de transporte marítimo. Adelca entrega el material en el puerto de destino incluyendo la contratación de una póliza de seguro. Dependiendo de lo negociado con cada cliente, Adelca puede negociar que el servicio del flete incluya descarga en puerto en el país de destino (gancho a gancho), caso contrario el cliente deberá coordinar y contratar por su parte este servicio.

- CPT (Carrier Paid To): Utilizado en medio de transporte aéreo o terrestre. Adelca entrega el material en el aeropuerto de destino o lugar acordado en el país de destino.

- CIP (Cost and Insurance Paid to): Utilizado en medio de transporte aéreo y terrestre. Adelca entrega el material en el aeropuerto o lugar acordado, en el país de destino, incluyendo la contratación de una póliza de seguro.

- DAP (Delivery At Place): Utilizado para todos los medios de transporte. Adelca entrega el material en el lugar acordado con el cliente, este lugar debe ser necesariamente una bodega autorizada por aduana del país de destino, según lo acordado con el cliente. El trámite de exportación lo realizará Adelca.

- DAT (Delivery At Terminal): Utilizado para todos los medios de transporte. Adelca deberá entregar el material en el Terminal (Terrestre, aéreo o marítimo) convenido con el cliente.

- DDP (Delivery Duty Paid): Utilizado en cualquier medio de transporte. Adelca entrega el material en las bodegas del cliente y deberá contratar toda la logística hasta este lugar, incluyendo los impuestos de importación en el país de destino.

Posteriormente, determina si el cliente es nuevo o no. Si el cliente es nuevo, crea el cliente como dato maestro y crea la oferta en el sistema SAP. Si el cliente es antiguo, crea la oferta en el sistema SAP.

La información que el área Comercial ingresará en la oferta es la siguiente:

- Datos generales del deudor
- Dirección de Expedición
- Línea de productos con su respectiva partida arancelaria

En el caso en el que llegaran a existir nuevos materiales (maquinarias, repuestos, buques, etc.) que sean objeto de exportación serán creados en la base de datos por parte del Administrador de Datos Maestros, para esto COMEX notificará la partida arancelaria que se aplicará en dicho producto.

- Cantidad de producto, en unidades.
- Precios, los mismos que serán ingresados manualmente de acuerdo a la negociación con el cliente y a la política de precios de exportación.
- Incoterm.
- Forma de pago.

COMEX:

Recibirá una notificación del área Comercial mediante e-mail con el código de la oferta de exportación del sistema SAP.

Comercio Exterior cotizará los servicios incluidos en el término de negociación (Incoterm) para posteriormente incluirlos en la oferta de exportación previamente creada.

Estos rubros de exportación pueden ser los siguientes:

Tabla 1:
Gastos de Origen

GASTOS EN ORIGEN
Embalaje
Carga en fábrica
Manipuleo en fábrica
Carga en bodega/puerto/frontera
Manipuleo en bodega/puerto/frontera
Descarga en bodega/puerto/frontera
Certificados
Inspecciones
Costos financieros
Transporte interno (INLAND)
Costos de envío (documentos - courier)
Trámites de exportación y Aduana
THCO
Documentación (Naviera, proveedor)
Gastos Bancarios (cartas de crédito)
Stand By
Almacenaje en bodega/puerto/frontera

Tabla 2:
Gastos en Destino

GASTOS EN DESTINO
Descargue
Manipuleo
Flete Internacional
THCD
Des consolidación
Visto Bueno (B/L)
Retiro o impresión de AWB
Gastos Administrativos (naviera)
Demoraje, Daños contenedores
Limpiezas de Contenedor
Costos en patios de la naviera
Honorarios Agente de aduana
Honorarios Forwarder

Una vez que la oferta de exportación esté completa se notificará al área Comercial para que revise, imprima en formato PDF y envíe al cliente para su revisión y aceptación.

En el caso de que el cliente, no se encuentre de acuerdo con la oferta puede solicitar la revisión de los precios, condiciones y demás rubros detallados en la misma, los cuales estarán a discreción del área del área Comercial. En el caso de que los cambios sean del precio del material lo autorizará el área Comercial para que lo realice COMEX y en el caso en que los cambios sean en los rubros de exportación los realizará COMEX directamente.

Si los cambios solicitados no proceden, termina el proceso; Si los cambios proceden, se modificará la oferta y será reenviada al cliente para su aprobación.

Área Comercial:

Una vez que el cliente acepte la oferta ya sea mediante el anticipo o por confirmación verbal, creará el pedido de exportación en SAP con referencia a la oferta, donde pasará por un flujo de aprobación de acuerdo a las condiciones de pago. En los casos en los que el cliente confirme la oferta mediante anticipo, deberá realizar el pago según las condiciones acordadas y deberá enviar los comprobantes para que Finanzas confirme el pago.

En el caso de que la forma de pago sea mediante crédito, el área comercial deberá enviar la carta de instrucciones elaborada por el área de comercio exterior para la apertura de la carta de crédito por parte del cliente, en esta carta estarán especificadas todas las condiciones para la elaboración de dicho documento.

La confirmación de que la carta de crédito ha sido apertura da se la realizará mediante el SWIFT, el cual deberá ser enviado por el cliente al área comercial y a su vez deberá ser validada por el departamento de comercio exterior. Este documento será el documento válido para que Finanzas pueda confirmar la transacción con el banco confirmador.

Finanzas:

Si el pedido es con pago de contado verificará que el depósito y/o transferencia esté efectivizado en la cuenta de Adelca. Si el pedido es de crédito se verificará el nivel de endeudamiento del cliente y procederá a la aprobación de acuerdo al caso.

Despachos:

Recibirá una notificación mediante e-mail con el número de pedido de venta de exportación, para que imprima la factura comercial.

COMEX:

Con el código del pedido aprobado creará la orden interna a través del módulo de CO. Retirá la factura comercial de Despachos y la revisará; si la factura esta correcta, continuará con su proceso caso contrario la devolverá y solicitará la corrección al área Comercial y la impresión del documento correcto.

Con la factura comercial correcta, el departamento de Comercio Exterior procederá a procesar los siguientes documentos:

- Certificados de origen
- Packing list, mismo que se realizará en el sistema SAP.
- Póliza de seguro (en el caso de que el término de negociación lo exija)
- Certificados de Calidad

La emisión y validación de los certificados de origen ya no será por medio de las cámaras sino directamente por el sistema electrónico de la Aduana (ECUAPASS) y estos serán validados por el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO).

A la par de la obtención de los documentos originales anteriormente citados, el departamento de Comercio Exterior coordinará la llegada del medio de transporte al lugar carga del material (planta o sucursal) y también contratará los servicios del agente

de aduana (en el caso de que haya sido negociado previamente con el cliente o el término de negociación lo exija), para realizar los respectivos trámites de exportación.

En el caso de que el término de negociación incluya flete internacional, se contratará una empresa intermediaria (Forwarder) o a la Línea de transporte (Marítimo, aéreo y terrestre) directamente, para que realice el mismo.

Despachos:

Cuando el camión haya llegado al punto establecido para el despacho (planta o sucursal), se encargará de realizar el respectivo cargue y de enviar los productos al cliente y emitirá la guía de remisión.

Calidad:

Paralelamente al proceso de despachos emitirá los certificados de calidad. Una vez reunida toda la documentación original, se enviará al cliente para sus respectivos trámites, de acuerdo al siguiente detalle:

- Factura Comercial
- Packing list
- Certificado de origen
- Certificado de Calidad
- Una copia del documento de transporte (en el caso de que se solicite la emisión de este documento en destino caso contrario se enviará el documento de transporte original)
- Una fiel copia del original de la póliza de seguro (en el caso de que el término de negociación lo requiera)

El departamento de Comercio Exterior solicitará al agente de aduana la elaboración de la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) para que la Aduana pueda autorizar el embarque en el distrito de salida o el respectivo cruce de frontera (en caso de ser vía terrestre).

Una vez que se haya realizado el embarque o cruce de frontera respectiva y emitida toda la documentación definitiva, el agente de aduana se encargará de realizar el trámite de cierre de la Declaración Aduanera de exportación (DAE) en los plazos establecidos por la misma entidad de control.

El departamento de comercio exterior termina su función con el ingreso en SAP de las facturas de los gastos que se generaron en el proceso de exportación y que fueron incluidos en la oferta. Para el ingreso de las mismas será necesario crear una orden de compra de servicios para cada rubro, de la creación de estas órdenes se encargará el área de compras de servicios generales.

Una vez que se hayan ingresado todas las facturas se cerrará la orden interna por parte de comercio exterior.

f) Indicadores

$$\text{Cumplimiento de Presupuesto} = \frac{\text{Toneladas Vendidas}}{\text{Total de Unidades Presupuestadas}}$$

$$\text{Margen de Utilidad} = \text{Total \$ Vendidos} - \text{Costo de Producción}$$

Servicio al Cliente

$$= \text{Total de quejas recibidas año 2013} - \text{Quejas recibidas año 2012}$$

$$\text{Crecimiento de Mercado} = \frac{\text{\# de Clientes Nuevos}}{\text{Total Clientes 2013}}$$

$$\text{Order Fill Rate} = \frac{\# \text{ de Pedidos Completos}}{\# \text{ de Pedidos Totales}}$$

$$\text{Atención a Clientes Nuevos} = \frac{\# \text{ de posiciones atendidas dentro de 8 días}}{\# \text{ Total de Posiciones Ingresadas}}$$

$$\text{EXCO} = \frac{\text{Pedidos de Exportación con Documentación Completa}}{\text{Total de Pedidos de Exportación Facturados}} \times 100$$

$$\text{DACC} = \frac{\text{Declaraciones Aduaneras Cerradas Completas}}{\text{Total de Declaraciones Aduaneras Realizadas}} \times 100$$

g) Documentos

- Reporte de cotizaciones realizadas y enviadas
- Envío de ofertas
- Reporte de ofertas confirmadas
- Reporte de pedidos de clientes
- Reporte de pedidos facturados
- Reporte de pedidos pendientes
- Comprobantes de pago de las órdenes de venta.
- Reporte de clientes creados
- Reporte de actualización de datos de los clientes
- Reporte de creación de destinatarios.
- Reporte de materiales creados.
- Reporte de actualización de datos maestros de materiales
- Plantillas de creación de materiales.

- Reporte de pedidos con declaraciones aduaneras abiertas
- Reporte de pedidos con declaraciones aduaneras cerradas completamente.

h) Recursos

i)

- Sistema Informático (SAP)
- Computadores, Internet, Scanner, E-mail
- Implementos de Oficina
- Profesionales

2.3. Flujograma

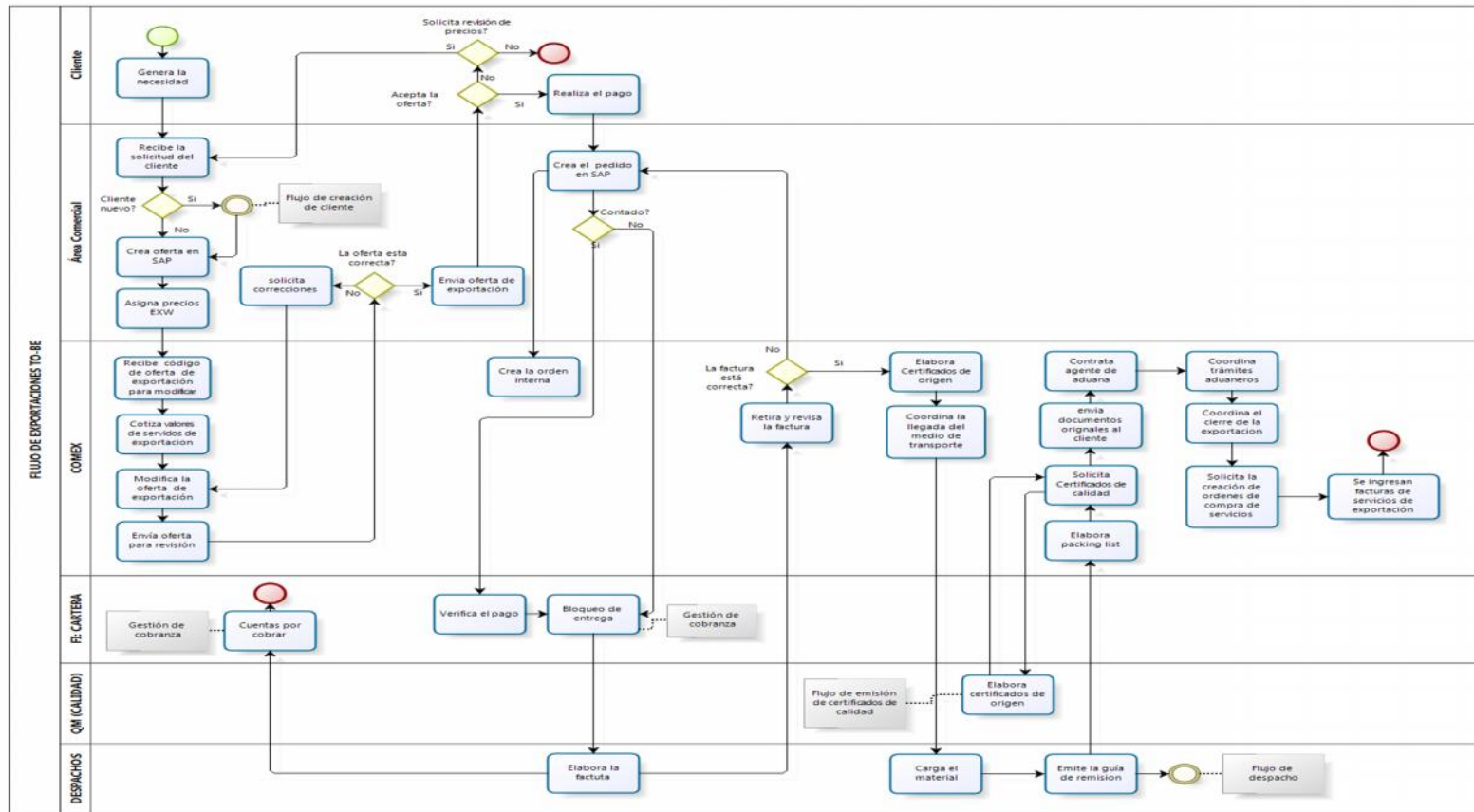


Figura 8: Proceso de Exportación

Fuente: Adelca

3) Proceso De Despachos

3.1. Árbol de Procesos

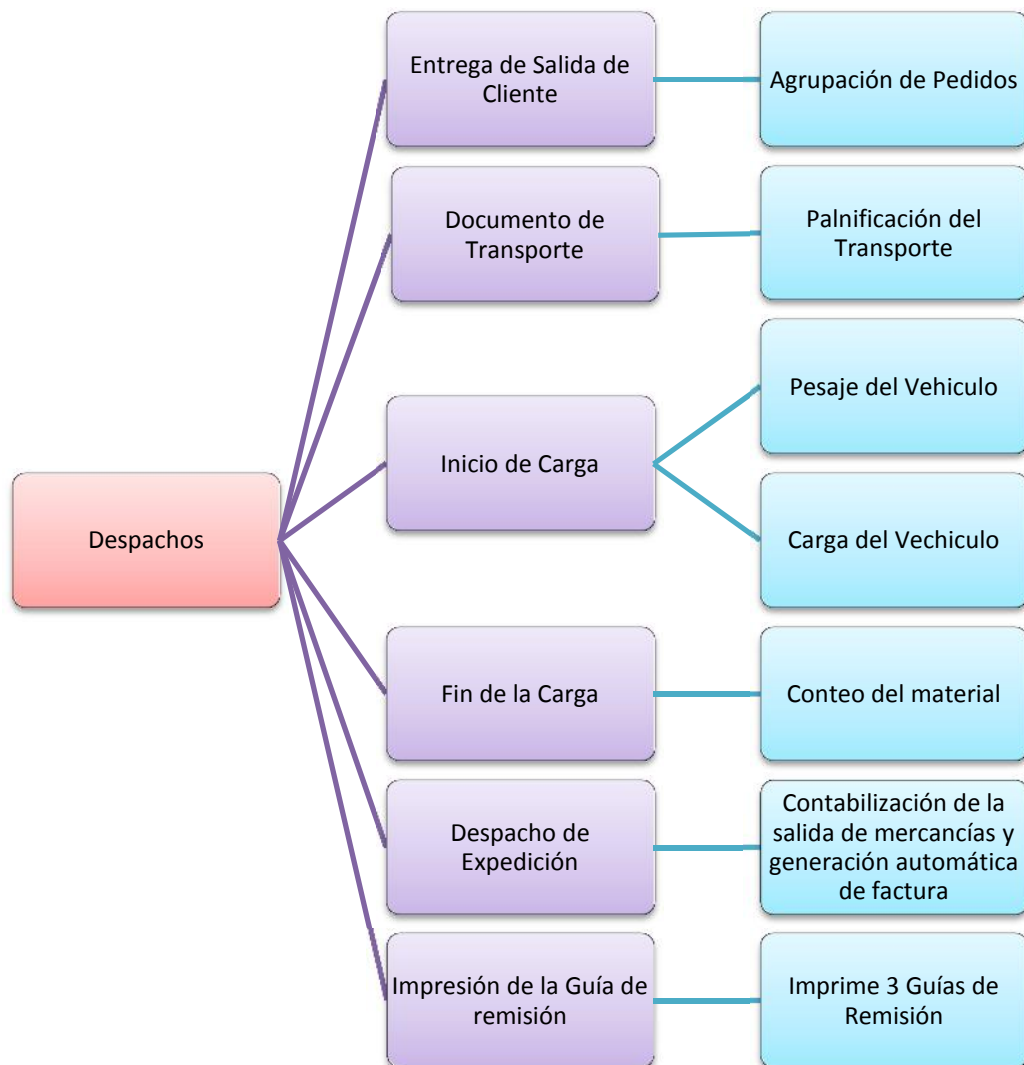


Figura 9: Árbol del Proceso de Exportación

3.2 Narrativa del proceso de despachos en Acería del Ecuador C.A. ADELCA

a) Objetivo del Proceso:

Según la Política Comercial de Adelca el objetivo de este proceso es: “Despachar los pedidos de los clientes, en el menor tiempo posible y con el mejor servicio.”

Objetivos Específicos:

- Realizar los despachos en 36 horas, después de haber colocado el pedido.
- Llegar al 100% de los despachos conformes.
- Reducir al 100% el número de despachos con faltante de mercancías.
- Cumplir con la planificación de transporte (despachar 22 vehículos por día)
- Evaluar el desempeño de regionales a través de nivel de servicio: eficiencia en espera y cargue de mercancía.

b) Alcance:

El alcance de este proceso está dado desde la liberación de pedidos por parte del supervisor de cartera hasta la emisión de la factura y despacho del material.

c) Responsables:

- Jefe de Despacho
- Asistente de Despacho
- Transportista
- Despachador

- Logística

d) Políticas Relacionadas

- Política de Despachos
- Política de Transporte.
- Política de Inventario de cada Oficina de Ventas que estará a cargo del Planificador de Despachos, en coordinación con la Dirección Comercial.
- Se emitirá una factura por cliente y por condición de pago; pues la emisión de la factura no está en función del sector (líneas de negocio).
- El número de factura será diferente al número de la guía de remisión; cada caso tendrá su secuencial.
- El Departamento de Despachos de cada Oficina de Ventas administrará y planificará el transporte subcontratado.
- En los pedidos de venta de Exportaciones primero se emitirá la factura y posteriormente cuando se realice la carga se emite la guía de remisión.

e) Descripción del Proceso

En el pedido de venta se determinará si el material es con transporte de Adelca o con transporte del cliente.

Si en el pedido de venta se establece que el material es retirado de las bodegas de Adelca con transporte del cliente, el despacho queda pendiente hasta que el cliente envíe el transporte respectivo. En la Política Comercial se definirá la vigencia de los pedidos.

Si el envío es con transporte de Adelca, el Jefe o Asistente de Despachos procede a organizar el envío, tomando en cuenta la disponibilidad y capacidad de los vehículos de transporte.

Los pedidos de ventas que ya estén en el pool de pedidos por despachar se podrán modificar en los siguientes casos:

- Cuando un cliente desea cambiar el tipo de transporte; es decir el pedido de venta está con transporte de la empresa y desea retirar el cliente de nuestras bodegas o viceversa, se podrá realizar estos cambios en despachos y lo realizará el Asistente de Despachos, el modificará la ruta aunque ya esté generada la entrega de salida.
- Se puede modificar la dirección de destinatario de mercancías antes de haber realizado la entrega de salida y se cambiará en el pedido de venta por los Asistentes de Ventas.

Los pedidos de ventas aprobados por el Departamento de Crédito y Cartera se reflejarán en el Departamento de Despachos en el pool de pedidos por despachar y se visualizarán como semáforo en verde, amarillo y rojo dependiendo de la fecha de aprobación.

- Semáforo en verde: Se considera un pedido que está dentro del tiempo normal de tratamiento de entrega de mercancías.
- Semáforo amarillo: Pedidos de venta que están a punto de retrasarse.
- Semáforo rojo: Los pedidos que están retrasados en el despacho.

Es importante mencionar que en pool de pedido aparecen únicamente los pedidos que tiene stock.

Procedimiento para el Despacho

Entrega de Salida de Cliente: Es el documento con el cual se realiza los despachos de mercadería y permite agrupar dos o más pedidos que reúnan requisitos

como: igual destinatario y ruta. Si no cumple con esos requisitos se generarán dos o más entregas de salida.

Documento de Transporte: La planificación y gestión del transporte se basa en el documento de transporte, el cual contiene toda la información necesaria para efectuar un envío hasta la entrega al cliente. Permite ingresar dos o más entregas de salida, de uno o varios clientes que estén en la ruta.

Planificación: La planificación de transporte implica todas aquellas actividades que deben llevarse a cabo antes de la salida de un transporte desde el puesto de expedición. Estas actividades incluyen:

- Asignar el transporte.
- Organizar el medio de transporte.
- Especificar la ruta de transporte.
- Definir las etapas para cubrir esta ruta de la manera más eficaz posible.

Inicio de Carga: Es la fecha y hora en la cual el vehículo empieza a cargar el material especificado en el documento de transporte.

El transportista debe presentar el documento de transporte para realizar el pesaje correspondiente. El vehículo es pesado vacío para emitir el comprobante de peso con el número secuencial correspondiente; este comprobante es entregado al transportista para que pueda presentar al momento de pesar el vehículo cargado.

Una vez pesado el vehículo se procede a cargar en la nave correspondiente, en el caso de los productos laminados y trefilados que se vende por unidades no por peso, existirá un procedimiento de control de salida antes de la facturación, el cual consiste en leer con el dispositivo de código de barras el peso de los paquetes de productos laminados, el desarrollo de básculas deberá almacenar la información de peso y compararla con la entrega de mercadería ya creada en el sistema al momento del pedido de venta entonces, al momento del pesaje de báscula el operador deberá

ingresar (pantalla on-line) el número de entrega con la finalidad de que automáticamente el sistema realice la comparación entrega – peso de báscula y si existe mucha diferencia le aparezca una alerta en pantalla que permita realizar una revisión más minuciosa y detectar posibles errores en el despacho del producto.

Estos comprobantes de peso con el vehículo cargado se adjuntan al documento de transporte.

Los comprobantes emitidos son firmados por el pesador y el transportista en señal de conformidad. Estas órdenes son entregadas al Jefe de Despachos, Asistente de Despachos o facturador para que proceda con la facturación.

Fin de Carga: Es la fecha y hora en la cual el vehículo termina de cargar el material especificado en el documento de transporte.

Despacho de Expedición: En este proceso se realiza la contabilización de la salida de mercancías y generación automática de factura.

Actualmente Adelca se encuentra con facturación electrónica, donde la factura electrónica automáticamente se envía al correo del cliente.

En un proceso adicional se genera, se envía e imprime la Guía de remisión. Se imprime tres guías de remisión que son diferente número de la factura y son las siguientes: destinatario, despachos y transportista.

El Jefe o Asistente de Despachos revisa el documento de transporte del sistema, el peso, la factura, la guía de remisión y firma los documentos.

La factura y guía de remisión son entregados al transportista o cliente para el control en portería al momento de salida del vehículo. Una vez que el material salió de la Fábrica o de las Oficinas de Ventas, el transportista o cliente es el único responsable de que llegue el material a su destino, en las mismas condiciones embarcadas y en las cantidades facturadas por Adelca; pues está en la obligación de constatar el conteo del producto antes de poner su recibí conforme.

Si el transporte es de Adelca, la responsabilidad es asumida por el transportista hasta el momento que entrega el material y el cliente firme la guía de remisión (despachos y transporte).

El material se descarga contando en presencia del cliente o alguna persona delegada por el cliente en el lugar de entrega acordado en el momento de la venta; en el pedido de venta debe constar la dirección exacta con los nombres de las calles principal, transversal y numeración, teléfono de la persona que recibe el material y si amerita un croquis, caso contrario el transportista notificará inmediatamente al Jefe o Asistente de Despachos si la dirección de la guía de remisión no es igual a la de entrega. Si el material esta completo el cliente o la persona delegada firma la guía de remisión en conformidad de la entrega. Si hubiese alguna novedad se registra en la guía de remisión de despachos o el cliente envía una carta comunicando las novedades.

El Departamento de Despachos recibe la guía de remisión firmada por el cliente con el recibí conforme, si no hay ninguna novedad el transportista procede a cobrar el flete en Logística y finaliza el proceso.

Si hubo alguna novedad, el transportista tiene la obligación de solucionar las inconvenientes para poder proceder a cobrar el flete.

Dentro de las novedades que se pueden presentar tenemos las siguientes:

- Faltante de material
- Exceso de material.
- Deterioro de material en el lapso del transporte o en el manipuleo.
- Daños en la bodega del cliente.

f) Indicadores

Tiempo de Entrega = Tiempo de Entrega – Tiempo de Pedido

$$\text{Despachos Conformes} = \frac{\# \text{ de Despachos Confirmados con Recibí Conforme}}{\text{Total de Despachos Realizados}}$$

$$\text{Faltantes de Mercancía} = \frac{\# \text{ de Despachos con Faltante de Material}}{\text{Total de Despachos Realizados}}$$

$$\text{Vehículos Despachados} = \frac{\# \text{ de Vehículos Despachados}}{\text{Total de Vehículos Programados}}$$

$$\text{Vehículos Planificados} = \frac{\# \text{ de Vehículos Programados}}{\# \text{ de Vehículos Disponibles}}$$

Tiempo Cargue = Tiempo fin de Cargue – Tiempo de Inicio de Cargue

g) Documentos

- Reporte de Entregas – Despachos
- Reporte de Facturas
- Reporte de Despachos conformes
- Reporte de planificación de transporte

h) Recursos

- Sistema Informático (SAP)
- Computadores, Internet, Scanner, E-mail
- Implementos de Oficina
- Profesionales

3.3 Flujo-grama

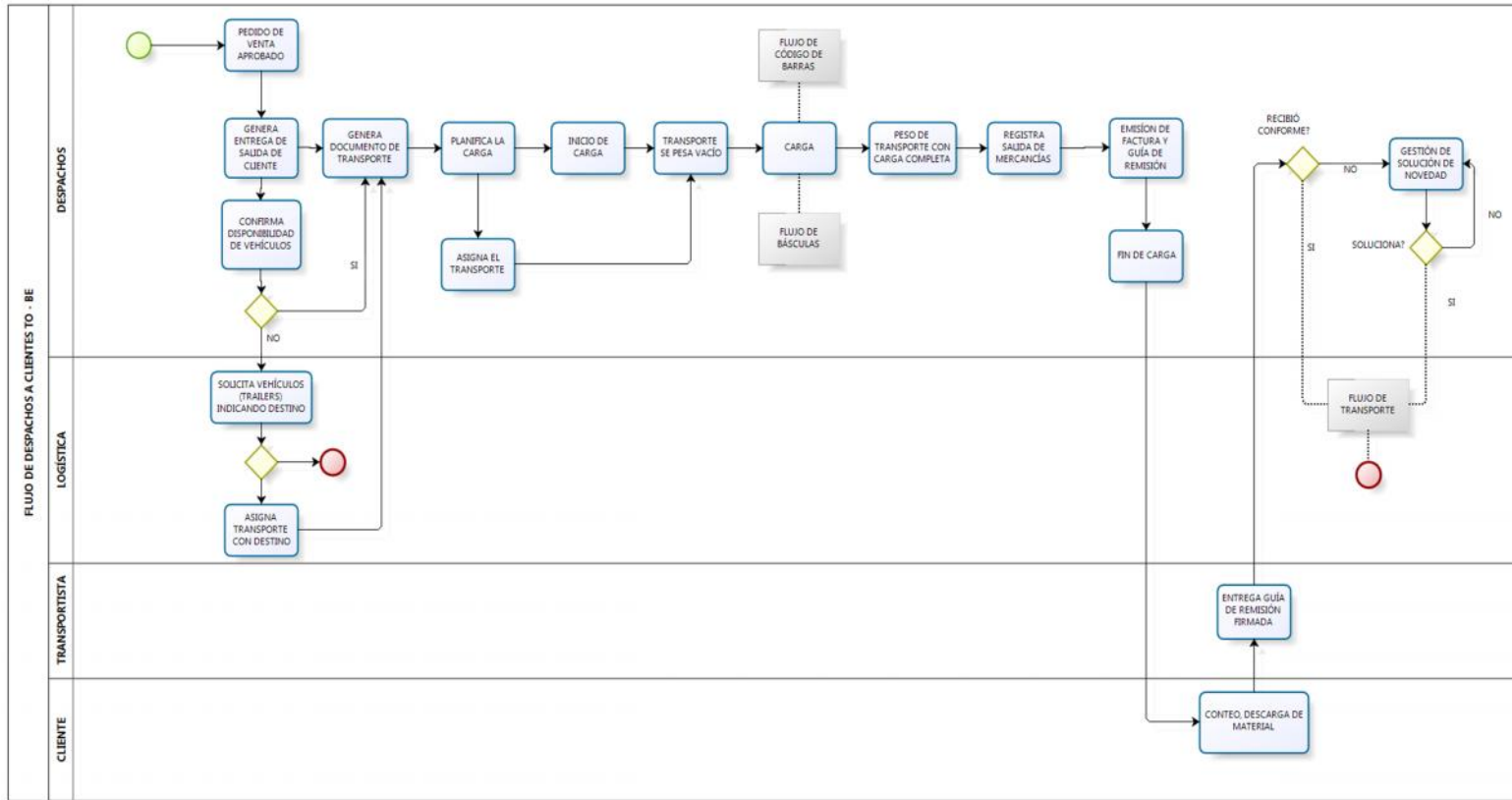


Figura 10: Proceso de Despacho

Fuente: Adelca

4) Proceso De Cobranzas

4.1 Árbol de Procesos

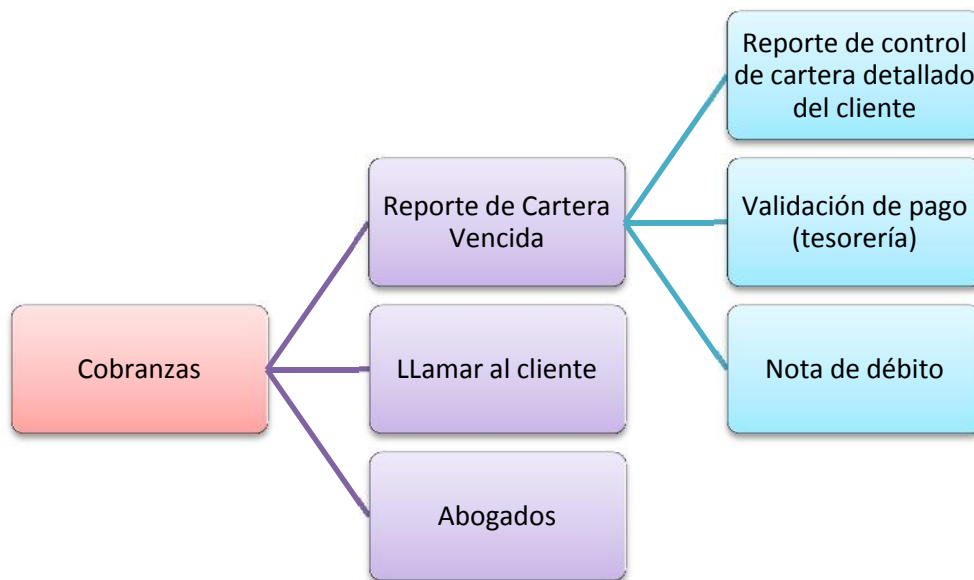


Figura 11: Árbol de Procesos de Cobranzas

4.2. Narrativa del Proceso de Cobranzas en Acería del Ecuador C.A. ADELCA

a) Objetivo del Proceso:

Realizar una gestión de cobranza eficaz, reduciendo el % de cuentas incobrables y la disminución de cartera vencida.

Objetivos Específicos:

Durante el año 2013:

- Reducir en un 5% el porcentaje de incobrabilidad de los clientes.
- Obtener la cartera vencida en 0% dentro 9 días.
- Realizar la compensación del 100% de las facturas pagadas emitidas diariamente.

b) Alcance:

Esto proceso abarca desde la contabilización de la factura hasta el registro del pago de la misma.

c) Responsables:

- Ejecutivo de Ventas
- Analista de Cartera
- Cliente

d) Políticas Relacionadas

- Política de Crédito
- Ley de Cheques

e) Descripción de Procesos

Para iniciar la gestión de cobranza es necesario tener la certeza que el deudor tiene conocimiento y ha recibido nuestros documentos de venta.

Este proceso tiene como finalidad el control y la administración de las cuentas por cobrar de la compañía derivadas de la gestión comercial y/o obligaciones generadas directamente en contabilidad. Mediante este proceso se efectúa el cobro de las cuentas por cobrar y se registran todos los pagos recibidos para su posterior compensación con la cuenta por cobrar correspondiente.

El proceso de gestión de cobranza se inicia en el área de Cartera con la revisión diaria del Supervisor de Crédito del Reporte de Cartera Vencida por Regional (Balance de Cartera), donde se puede verificar los clientes que se encuentran vencidos con más de cuatro días, una vez que se identifica el cliente con cartera se procede a sacar el reporte de control de cartera detallado del cliente específico donde se podrá verificar número de factura, fecha de emisión, fecha de vencimiento, valor original de factura y saldo pendiente de pago, al revisar esta información se puede visualizar si una factura era pago de contado y si la misma se encuentra en cartera, entonces se procede a llamar al ejecutivo de ventas quién debe tener el respaldo del pago ya que es responsable de la venta a un cliente nuevo (Contado), una vez localizado el pago se comunicará al departamento de Tesorería para la validación respectiva en el sistema

Pero en el caso de un cliente antiguo el contado se maneja contra factura es decir el cliente envía el pago cuando ya recibe el material esto tiene un tiempo de espera máximo de cuatro días caso contrario se procede a realizar una Nota de débito para

eliminar el descuento generado en un inicio en el pedido de contado (por lo general es el 2%).

Con respecto a las facturas vencidas (crédito) se procede en primer lugar a consultar con el asesor de ventas o persona encargada en la sucursal, para verificar si el pago está receptado o aún no y en ese caso se procede a llamar al cliente para solicitar el pago respectivo, en esta llamada se obtiene diferentes respuestas tales como:

- Volver a llamar pago aún no está listo: Se programa una nueva llamada para insistir con el pago o se programa otra llamada de acuerdo al día que el cliente nos ha indicado.
- Pago listo enviar a retirar: Se coordina visita con el ejecutivo de ventas de la regional para el retiro del pago. El ejecutivo entregará cheque o pago al asistente de ventas, en dónde esta información se podrá ver directamente en el sistema, este reporte contendrá información del cliente, número de depósito, entidad financiera donde se realizó el depósito, # factura o # pedido que está pagando, este reporte ya estará integrado y el área de tesorería podrá verlo para hacer la aplicación respectiva.
- Cliente ya realizó depósito o transferencia: Se solicita información referente al número del documento, fecha del depósito o transferencia, valor del depósito, toda esta información la ingresa el departamento de tesorería en el sistema para su respectiva confirmación con la conciliación bancaria, se tendrá automáticamente la aplicación que se está generando y qué documentos son afectados.

Al momento que se llama al cliente también se solicita que la cuenta esté documentado es decir que entregue los cheques posfechados de las facturas que aún no vencen.

En el caso de las Regionales, igualmente los reportes respectivos podrán ser vistos en el sistema, igualmente el área de Tesorería.

Para el caso en que los clientes no cumplan con sus pagos correspondientes, y no se llegue a un acuerdo para evitar esta situación, la condición del cliente pasa a abogados, y esto se verá como una característica del cliente, no como asiento contable.

f) Indicadores

Incobrabilidad de Clientes

$$= \% \text{ de Incobrabilidad año 2013} - \% \text{ de Incobrabilidad año 2012}$$

Cartera Vencida Facturas de Contado

$$= \frac{\text{Total de Facturas Vencidas}}{\text{Total de Facturas Pago de Contado 8 Días}}$$

Cartera Vencida Facturas a Credito = $\frac{\text{Total de Facturas Vencidas}}{\text{Total de Facturas a Crédito}}$

Compensación de Cartera = $\frac{\# \text{ de Facturas Compensadas Diariamente}}{\text{Total de Facturas Pagadas Diarias}}$

Gestión de Cobro = $\frac{\# \text{ de Llamadas Telefónicas Confirmadas el Pago}}{\text{Total de Llamadas Realizadas}}$

i) Documentos

- Reporte de Pedidos Liberados
- Reporte de Pedidos al contado
- Reporte de pedidos a crédito
- Reporte de pedidos pendientes por liberar
- Reporte de cartera vencida
- Reporte de cheques posfechados
- Reporte de transferencias recibidas
- Reporte de facturas compensadas

j) Recursos

- Sistema Informático (SAP)
- Computadores, Internet, Scanner, E-mail
- Implementos de Oficina
- Profesionales

4.3 Flujo-grama

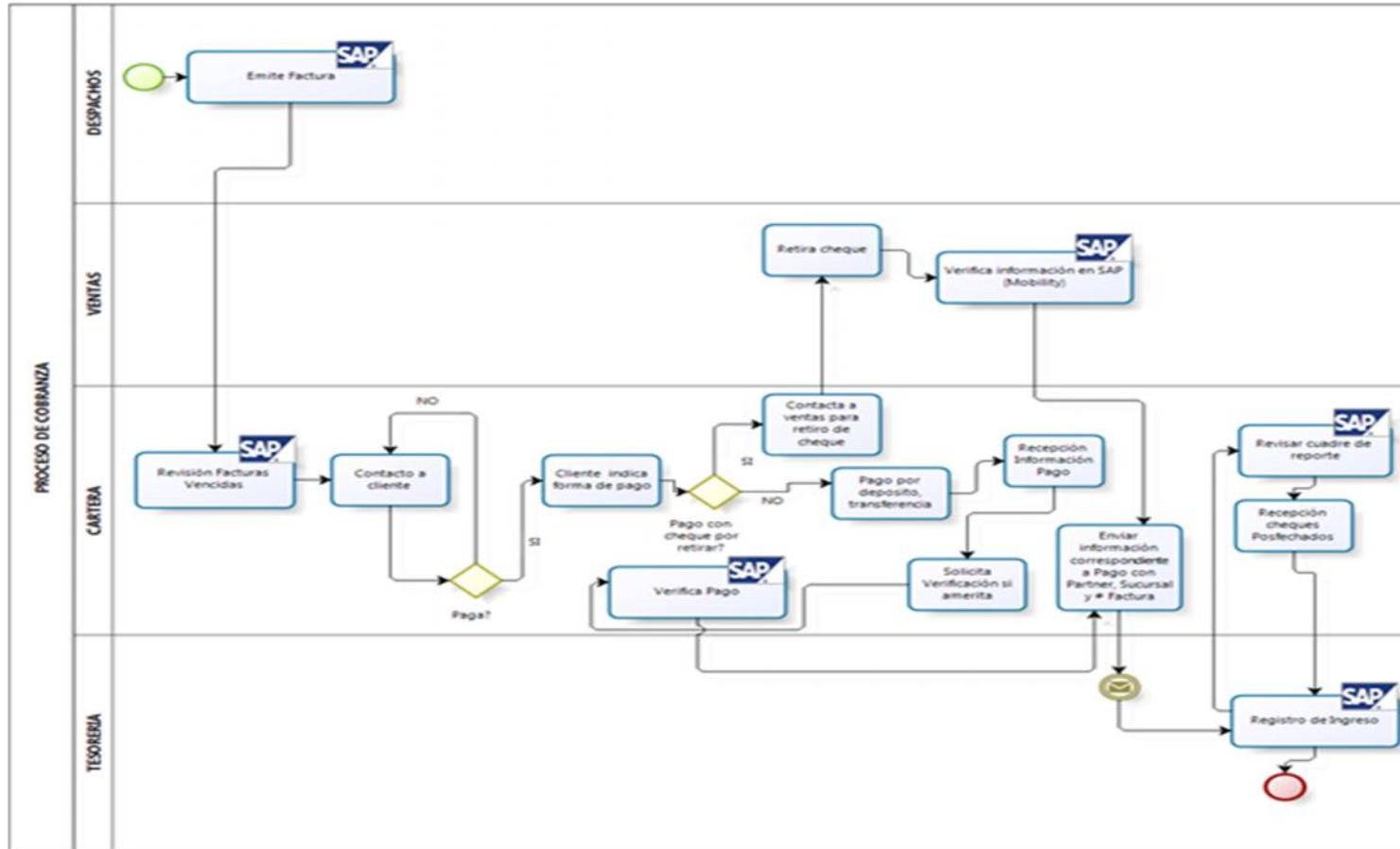


Figura 12: Proceso de Cobranzas

Fuente: Adelca

3.1. ANÁLISIS EXTERNO

3.1.1. Influencias Macroeconómicas

3.2.1.1 Factor Político

El estado ecuatoriano que es el regulador de las políticas ha pasado en su historia un sin número de sucesos que han enriquecido la actual situación política del país.

Su gobierno es de origen democrático y como presidente actual Eco. Rafael Correa Delgado, quién impuso la última asamblea constituyente en dónde por consulta popular el pueblo aceptó lo que la asamblea propuso, la moneda oficial es el dólar y el idioma oficial es el español.

El presidente actual ha dado acceso a préstamos hipotecarios para vivienda hasta veinte y cinco años plazo, es decir entre sus políticas principales están el que los ciudadanos tengan acceso a una casa propia.

Con las políticas sobre impuestos de este gobierno encarece la materia prima y obliga a elevar los precios a fin de compensar el alto costo para su producción.

El Gobierno de Ecuador, a través de los doce Objetivos plasmados en el Plan Nacional para el Buen Vivir y bajo el marco legal proporcionado por la Constitución, propone como política el fomento a diversas formas de producción como la del sector siderúrgico, que es esencial para el desarrollo de la industria ecuatoriana.

- Connotación

En la actualidad las decisiones políticas y regulaciones gubernamentales son de gran relevancia para las empresas, y son fuente de numerosas oportunidades y amenazas, la producción de acero en Ecuador es insuficiente para cubrir la demanda que existe, debido a que el sector acerero se caracteriza por una escasa diferenciación e innovación de productos, que ha dado como consecuencia la producción de pocos productos con escaso valor agregado.

3.2.1.2 Factor Económico

El aspecto económico es la coyuntura que determina el desarrollo económico o la recesión económica. El estado de la economía afecta directamente la prosperidad y el bienestar general del país. De dicha prosperidad depende que la empresa obtenga buenos resultados y los accionistas, altos rendimientos. Las empresas deben estar atentas a los cinco pilares sobre los cuales se cimienta una economía y a sus implicaciones en el desempeño de la economía nacional:

- **Tasas de interés:**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

- ✓ **Tasas de interés activas efectivas vigentes**

✓ Es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.”⁶ En el Ecuador se presentan los siguientes valores en los últimos años:

Tabla 3:

Tasas de Interés Activas

FECHA	VALOR
Enero-31-2015	7.84 %
Diciembre-31-2014	8.19 %
Noviembre-30-2014	8.13 %
Octubre-31-2014	8.34 %
Septiembre-30-2014	7.86 %
Agosto-31-2014	8.16 %
Julio-30-2014	8.21 %
Junio-30-2014	8.19 %
Mayo-31-2014	7.64 %
Abril-30-2014	8.17 %
Marzo-31-2014	8.17 %
Febrero-28-2014	8.17 %
Enero-31-2014	8.17 %
Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

▪ **Connotación:**

Si observamos las tasa de interés activa ha tenido una variación creciente y decreciente durante los años 2013 y 2014, pero estas variaciones no han sido significativas, como se observa la tasa activa para enero del año 2015 que está alrededor del 7,84%, cuando se realizó el anuncio de la fijación de las tasas de interés hubo gran conmoción ya que se considera un riesgo para las Instituciones Financieras, provocando la disminución de préstamos hacia los consumidores y por ende la disminución en compras de materiales de la construcción.

- **Inflación**

La inflación es el aumento sostenido y generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, medido frente a un poder adquisitivo. Se define también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular, lo que se diferencia de la devaluación, dado que esta última se refiere a la caída en el valor de la moneda de un país en relación con otra moneda cotizada en los mercados internacionales, como el dólar estadounidense, el euro o el yen.

Ecuador registró una inflación mensual de 0,18% en noviembre del 2014 frente al 0,39% del mismo mes del 2013, según el último reporte del Índice de Precios al Consumidor (IPC), publicado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

En el onceavo mes del año 2014, el país reportó una inflación anual de 3,76% y una acumulada de 3,55%. En noviembre del 2013, la inflación anual llegó a 2,30% y la acumulada a 2,49%.

El FMI también elevó la previsión de la inflación. Ahora son cuatro décimas mayores y se ubica en 2,8%. Para el 2015 sería de 2,6%.

Tabla 4:

Evolución Mensual de la Inflación

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2014	3.76 %
Octubre-31-2014	3.98 %
Septiembre-30-2014	4.19 %
Agosto-31-2014	4.15 %
Julio-31-2014	4.11 %
Junio-30-2014	3.67 %
Mayo-31-2014	3.41 %
Abril-30-2014	3.23 %
Marzo-31-2014	3.11 %
Febrero-28-2014	2.85 %
Enero-31-2014	2.92 %
Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %
Diciembre-31-2012	4.16 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

▪ Connotación:

Partiendo de un análisis de Bancos Centrales de 17 países de América Latina que incluye a Estados Unidos, tenemos al Ecuador en la sexta posición con menor inflación, registrando 3,76% en noviembre de este año. La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios. La argumentación antes mencionada es beneficiosa para Adelca debido a que los consumidores poseen más ingresos lo cual aumenta el nivel de consumo en el sector de la construcción.

3.2.1.3 Factor Social

El desempleo se define como la situación del grupo de personas en edad de trabajar que en la actualidad no tienen empleo aun cuando se encuentran disponibles para trabajar (no tienen limitaciones físicas o mentales para ello) y han buscado trabajo durante un periodo determinado.

Durante septiembre del 2014, la tasa de desempleo a escala nacional fue de 3,90% en Ecuador, añadiendo que la ocupación plena, conformada por las personas trabajan como mínimo la jornada legal y ganan más que el salario básico, llegó al 44,57%. El INEC también publicó los datos del área urbana, destacando que la tasa de ocupados plenos e incrementó 3,49 puntos porcentuales al pasar de 50,53% en el noveno mes del año anterior a 54,02% en septiembre de este año, “lo que representa un cambio estadísticamente significativo. Por su parte, el subempleo se redujo dos puntos porcentuales, pero el desempleo subió un punto, ubicándose en el 4,67%. De acuerdo con el INEC, Quito y Guayaquil son las ciudades que presentan el mayor incremento de la ocupación plena. En términos de subempleo, Quito registra la mayor disminución al pasar de 30,46% en septiembre 2013 a 25,50% en septiembre de 2014; mientras que Guayaquil tiene la mayor disminución de la tasa de desempleo al pasar de 5,51% al 3,86%.

Al registrarse importantes niveles de crecimiento en los últimos años, la tasa de desempleo en el país también se ha reducido, ubicándose por debajo del 5%. El nivel de desempleo se ha reducido desde el año 2009 en el que se ubicó en 7,93%.

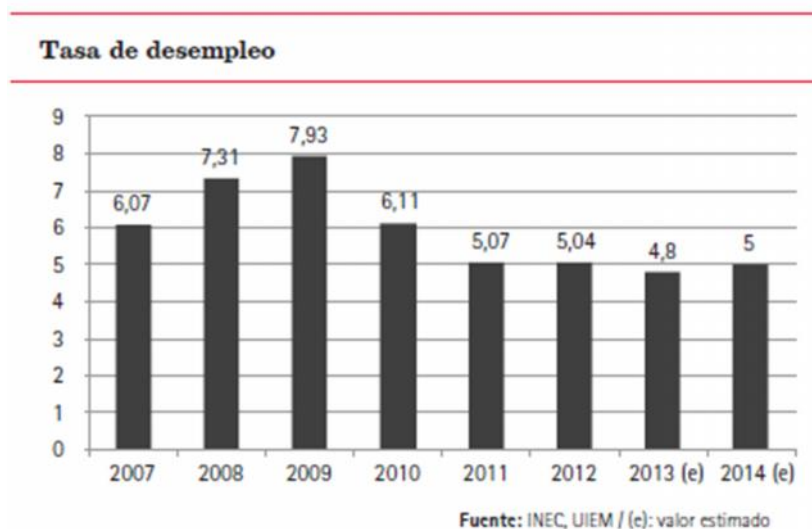


Figura 13: Tasa de Desempleo

- Connotación

Acería de Ecuador cuenta con alrededor de 1300 empleados, los cuales contamos con grandes beneficios tanto económicos como personales. Por el nivel de ingresos y la demanda existente Adelca cuenta con diferentes oficinas de ventas a nivel nacional, esto ha permitido contrarrestar el desempleo en el Ecuador. Es importante mencionar que actualmente la empresa abrió una nueva Oficina de Venta en la provincia de Orellana, la cual empezará sus operaciones en enero 2015, la cual generará más fuentes de trabajo.

3.2.1.4 Factor Tecnológico

Uno de los factores de mayor efecto sobre el ambiente es la tecnología. La tecnología ha tenido un gran impacto en los estilos de vida el hombre moderno, en sus hábitos de consumo y en su bienestar económico. Su principal influencia es sobre

la forma de hacer las cosas, como se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios.

La importancia de la tecnología se ha acentuado junto con la intensificación de los procesos de globalización de la producción y del mercadeo de bienes y servicios. A la par de una creciente homogeneización de los procesos productivos es necesaria una marcada y profunda especialización.

El cambio tecnológico puede hacer que un producto establecido sea obsoleto de la noche a la mañana, al mismo tiempo que puede generar un sinnúmero de nuevas posibilidades para un producto. Por lo tanto la tecnología puede representar tanto una oportunidad como una amenaza. (Hill)

Actualmente, las instituciones tanto privadas como públicas del país se valen de la tecnología y la aplican en diferentes formas, una de ellas es contar con complejas bases de datos de sus clientes para poder manejar el CRM o quejas de los mismos, como también manejar los presupuestos de los diferentes sectores del país, emitir reportes, mantener actualizado y controlado el stock de inventarios de los diferentes productos, pero sobre todo la información en muchos de los casos está disponible interna como externamente mediante la herramienta del Internet.

▪ **Connotación:**

Adelca, se encuentra en un estudio comercial, dónde se ha observado la implementación del proyecto CRM, el cual va a permitir que Adelca tenga una mejor administración de datos, el desarrollo del mismo va de la mano de la tecnología, sin poder prescindir de equipos tecnológicos, aplicaciones informáticas, esta aplicación la empresa podrá interactuar de una forma más directa con sus clientes.

3.2.1.5 Factor Legal

Este factor tiene un efecto importante en el nivel de oportunidades y amenazas en el ambiente, la existencia de numerosas restricciones legales puede perjudicar el funcionamiento de una empresa, impidiéndole crecer frente a su competencia.

En el sector de la construcción existen ordenanzas, leyes, códigos y reglamentos que rigen los procesos constructivos, las mismas que han sido creadas de buena fe y con el propósito de armonizar los procesos y evitar el abuso y desorden en las diferentes ciudades, lamentablemente la aplicación de éstas son controladas por seres humanos, los mismos que las interpretan ceñidos a sus propios intereses y han burocratizado los trámites de aprobación y control convirtiéndose en verdaderos obstáculos para el desarrollo del país en este campo de actividad humano, como es la construcción de unidades de vivienda.

El Comité Ejecutivo de la Norma Ecuatoriana de la Construcción, aprueba 10 artículos de la NEC, estos artículos son:

1. Cargas (No sísmicas)
2. Peligro Sísmico – Diseño Sismo resistente
3. Riesgo Sísmico, Evaluación y Rehabilitación de estructuras
4. Estructuras de Hormigón
5. Mampostería estructural
6. Geotécnica y diseño de Cimentaciones
7. Estructuras de Acero
8. Estructuras de Madera
9. Viviendas de hasta dos pisos con luces de hasta 5m
10. Vidrio

La normalización tiene que ver con la redacción y aprobación de normas para garantizar la calidad de elementos fabricados, la seguridad de funcionamiento y el trabajo con responsabilidad social.

Las normas van siendo redactadas en base a un análisis de las necesidades y en función de los sectores estratégicos para el desarrollo planteados por el Gobierno a través del Ministerio de la Producción

- Connotación:

En el sector de la construcción existen ordenanzas y leyes, las cuales ayudará a normar a este sector, Adelca está en la obligatoriedad de cumplir con las disposiciones establecidas en cada ordenanza emitida. Los productos y operaciones de la empresa cuentan con certificaciones ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, y OHSAS 18001:2007, sistemas certificados por Bureau Veritas del Ecuador, además cuentan con Sellos de Calidad INEN, los mismos que son constantemente controlados por auditores líderes en cada una de las Normas.

3.1.2. Influencias Microeconómicas

3.1.2.1. Clientes

Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios.

Los clientes de Adelca están clasificados de la siguiente manera:

- Clientes que utilizan los productos para la construcción: Arquitectos, ingenieros y constructores con un nivel socioeconómico medio y medio alto. Obreros, maestros mayores y albañiles de estratos medio-bajos y bajos. Son quienes en su mayoría toman la decisión de compra.

- Clientes finales que utilizarán el producto para un proyecto propio, no intervienen en la decisión de compra sino se basan en recomendaciones de expertos y terceras personas., pertenecen a un segmento medio-alto y alto de la población.

En la siguiente tabla podemos encontrar los principales clientes de ADELCA:

Tabla 5:

Clientes Principales de ADELCA Año 2013

PRINCIPALES CLIENTES DE ACERÍA DEL ECUADOR C .A. ADELCA - AÑO 2013 (VARILLA, PERFILES, TREFILADOS)	
CLIENTE	PROMEDIO TM
A	304
B	279
C	610
D	1788
E	318
F	244
G	317
H	1598
I	373
J	311

Fuente: Acería del Ecuador C.A. Adelca

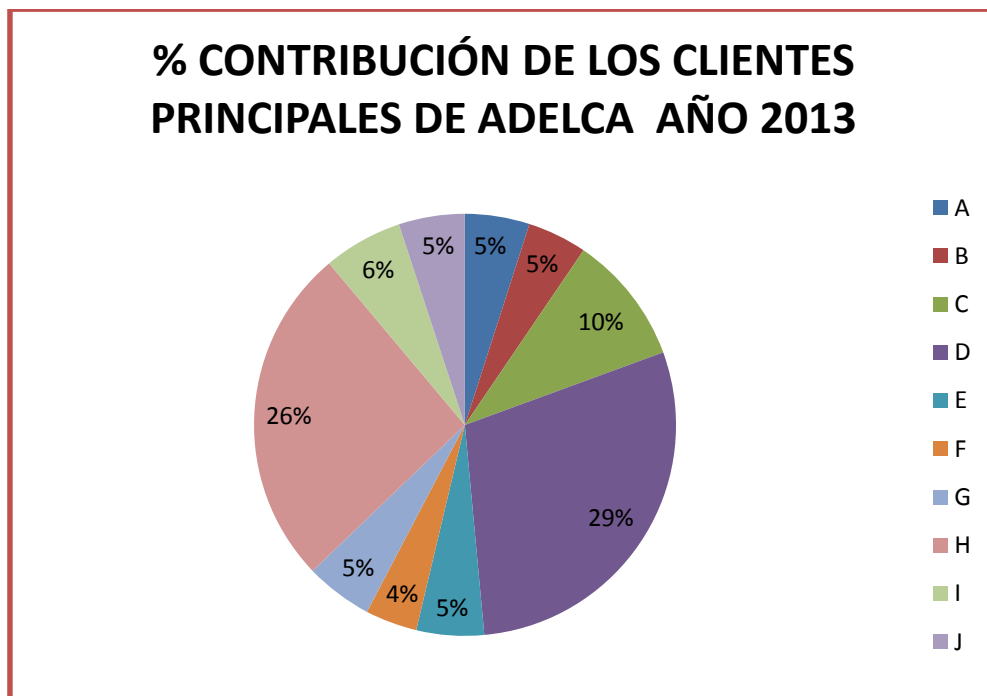


Figura 14: % de Contribución de los Clientes principales de Adelca

Fuente: Acería del Ecuador C.A. Adelca

▪ Connotación:

Una de las principales fortalezas que posee la empresa es la cartera de sus clientes, ya que son clientes cautivos, que al necesitar materiales de construcción recurren a la empresa y gozan de condiciones comerciales preferenciales, esto se debe a los 55 años de trayectoria y experiencia en el campo de la construcción. La empresa al tener distribuidores a nivel nacional abarca todo el mercado disminuyendo costos instalación de nuevas sucursales, además al otorgar facilidades de pago a los distribuidores, pueden adquirir mayor cantidad de producto y a su vez vender más al consumidor final.

3.1.2.2. Proveedores

Adelca requiere para su proceso productivo de laminación materia prima llamada: chatarra que bien puede ser chatarra nacional o chatarra importada; para el proceso productivo de trefilación la materia prima es el alambrón, el cual es importado de Brasil, Estados Unidos y México, cumpliendo siempre con los requerimientos de calidad como de precios.

En Ecuador existen cada vez mayores limitaciones con proveedores de chatarra que satisfagan las demandas de las empresas metalúrgicas para la realización de productos de acero con material reciclado.

Acería del Ecuador C.A. ADELCA ha emprendido un proyecto de reciclaje para convertir la chatarra en su materia prima, atraer y fidelizar a los proveedores para que vendan su material directamente a los centros de acopio y continuar con la producción de varilla de construcción y sus derivados.

El Club de Recicladores tuvo sus inicios a finales del 2009 y después de varias campañas de lanzamiento y oferta de beneficios a nivel nacional, se creó oficialmente el Club de Recicladores en junio del 2010. Los beneficios a los afiliados consisten en bonos de comisariato, comida y anticipos económicos (préstamos). Además de los beneficios presentados, existen capacitaciones a proveedores en temas ambientales, sociales, legales y requerimientos específicos cuando sea el caso.

Entre los proveedores de alambrón tenemos:

- Acerometal, Brasil
- Etencorp, Estados Unidos
- Terrium, México

3.1.2.3. Competencia

La competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos iguales (o similares) a los de una empresa específica o producen bienes "sustituyes"(que sustituyen en el consumo de los productos de aquella empresa).

Para la comercialización de cualquier producto se debe tener en cuenta tanto a los productos que constituyen la competencia directa como aquellos que son parte de la competencia indirecta y que se definen como bienes o productos sustitutos.

La competencia de ADELCA son empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos de acero, pero existen ciertas empresas que no poseen una gama tan amplia como la posee ADELCA, y, además existe gran diferencia entre calidad y precio de sus productos. Se ha podido identificar por separado a la competencia en la línea de laminados y otras empresas en la línea de trefilados.

En el mercado ecuatoriano existen cuatro competidores directos para los productos de Adelca. Andec compite en varillas corrugadas y trefilados, Novacero en varilla corrugada y perfiles; Talme en perfiles e Ideal Alambrec en trefilados y perfiles.

Los competidores indirectos se componen de los productos para la construcción prefabricados, sistemas estructurales livianos y productos de perfilería estructural.

El precio, el plazo de pago, la calidad de producto, el tiempo y la rapidez de entrega y el servicio personalizado son los principales factores comparativos entre competidores.

En el siguiente cuadro se muestra el nivel de ventas de la competencia en cuanto a varilla:

Tabla 6:

Participación en el Mercado año 2013

Participación en el Mercado Año 2013		
Cuota Mercado Estimada		
Empresa	Ingresos Anuales	% Participación
Adelca	330.496.636,00	43%
Andec	214.867.284,00	28%
Novacero	231.901.218,00	30%
Total	777.265.138,00	100%

Fuente: Acería del Ecuador C.A. Adelca

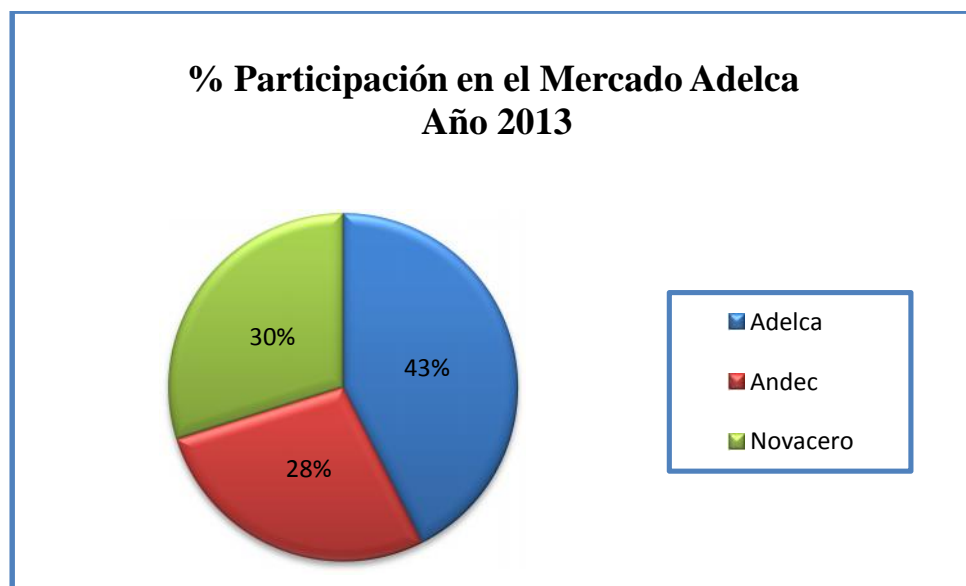


Figura 15: Participación de la Competencia en el Mercado

Fuente: Acería del Ecuador C.A. Adelca

- Connotación:

Después del análisis realizado sobre la competencia, se identificó que la competencia más fuerte en cuanto a los productos de Laminados (varilla y perfiles) es NOVACERO, es importante mencionar que en cuanto a la gama de Trefilados su competencia más fuerte es Ideal Alambrec, con un nivel de ingresos de \$ 33.231.332 durante el año 2013.

3.1.2.4. Precios

El establecimiento del precio es de suma importancia, pues éste influye más en la percepción que tiene el consumidor final sobre el producto o servicio. Nunca se debe olvidar a qué tipo de mercado se orienta el producto o servicio.

Las políticas de precios de una empresa determinan la forma en que se comportará la demanda, por lo de debe considerar:

- El precio de introducción en el mercado
- Los descuentos por compra en volumen o pronto pago
- Las promociones, comisiones
- Los ajustes de acuerdo con la demanda, entre otras.

Los logros alcanzados demuestran que el desafío inicial ha sido ampliamente superado, permitiendo garantizar hoy en día, la entrega de productos de calidad, con precios competitivos, en el menor tiempo posible.

- Connotación

En Acería del Ecuador C.A. Adelca manejan una sola lista de precios para todos los clientes, la manera de llegar a los clientes es a través de descuentos especiales, Adelca manejo descuentos por cada familia de productos.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGÍA DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN

“La metodología de la Auditoría de Gestión tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisaran y aplicaran las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados. (Franklin B. , 2001)

Adicionalmente cumple con la función de facilitar al auditor la identificación y el ordenamiento de la información correspondiente al registro de hechos, hallazgos, evidencias y observaciones para su examen, informe y seguimiento.

Para utilizarla de manera lógica y accesible se ha dividido por etapas, cada una de las cuales se brindan los criterios y lineamientos que deben observarse para que las iniciativas guarden correspondencia con los planes.

4.1. Concepto y definición

A continuación se detalla diferentes conceptos de Auditoría de Gestión de diferentes autores:

Una Auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable. (Franklin, 2007)

Por otra parte el autor Rafael Redondo en su obra “Auditoría de Gestión” la define como una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a las empresas, con el fin de conseguir

con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual una empresa puede decidir emprender una auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

La auditoría de gestión es “un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)” (Maldonado, 2006)

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público.” (Abril, 2009)

A mi criterio “La Auditoría de Gestión es un examen objetivo que se lo realiza con el fin de evaluar la eficiencia, efectividad y economía de la gestión empresarial, al cumplimiento de sus objetivos y metas programadas así como la optimización de los recursos”.

Adicional se adjuntan otras definiciones que ayudan al desarrollo del presente trabajo:

- **Actividades de Control Gerencial:** Comprende Políticas y Procedimientos establecidos para asegurar que se están llevando a cabo las acciones necesarias en la Administración de los Riesgos que pueden afectar los Objetivos de la Entidad, contribuyendo a asegurar el cumplimiento de estos. (<http://controlinternopublico.blogspot.com/2009/05/actividades-de-control-gerencial.html>, 2009)
- **Auditoría:** “El examen posterior y sistemático que realiza un profesional auditor, de todas o parte de las operaciones o actividades de una entidad con

el propósito de opinar sobre ellas, o de dictaminar cuando se trate de estados financieros”. (Puga, 1998)

“Es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones ejecutadas con la finalidad de evaluarlas, verificarlas y emitir un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones”.

- **BBP: Business Blue Print:** Es el documento obtenido como resultado de la etapa de Análisis y Diseño de la Implantación de una Solución Informática.
- **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 Auditoría.
- **Control:** Determinar si las tareas y objetivos se han cumplido de acuerdo a lo planificado.
- **Cuestionar:** Poner en duda o exponer razones contrarias en una discusión.
- **Cuestionarios:** Un cuestionario de control interno es un documento que un auditor les proporciona a los empleados de una empresa antes de realizar una auditoría. El cuestionario es útil para determinar en qué áreas la auditoría debe centrarse. Cuando los empleados responden a las preguntas, el auditor sabe si la empresa está manteniendo un registro exacto en general y tiene una evidencia que demuestra quién es la persona que es responsable de los documentos. La empresa recibe los beneficios de tener una auditoría más barata, más rápida y más eficaz por el cuestionario de control interno.
- **Dirección:** Dirigir a las personas designadas en cada una de las funciones.
- **Eficacia:** Es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficient a*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo).

- **Eficiencia:** (del latín *efficient*: ‘acción’, ‘fuerza’, ‘producción’) es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo con el mínimo de recursos posibles.
- **Economía:** Mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales. Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio.
- **Entrega de Salida:** Documento electrónico de SAP con el cual se realiza el despacho y la contabilización de salida de mercancías.
- **Entrevista:** Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.
- **ERP:** Enterprise Resource Planning – Planificación de Recursos Empresariales, es un conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente las que tienen que ver con la producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad.
- **Ética:** La ética es una rama de la filosofía que se ocupa del estudio racional de la moral, la virtud, el deber, la felicidad y el buen vivir. Requiere la reflexión y la argumentación. El estudio de la ética se remonta a los orígenes mismos de la filosofía en la Antigua Grecia, y su desarrollo histórico ha sido amplio y variado.
- **Evidencia:** Significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría. La evidencia de

auditoría comprenderá documentos fuente y registros contables subyacentes a los estados financieros e información corroborativa de otras fuentes.

- **Flujo de Diagramación:** es revelar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades, de esta manera se evaluará el Control Interno de la empresa, ya que permitirá detectar puntos fuertes, débiles y controles clave, obteniendo así las áreas críticas para la siguiente fase.
- **Gestión:** Del latín gest o, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.
- **Indicadores de Gestión:** Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.
- **Manual de Procedimientos:** es el documento que contiene la descripción de actividades y operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, el manual incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen precisando su responsabilidad y participación.
- **Oferta:** Las cotizaciones se clasifican por lo que respecta a los procesos de venta, en actividades previas a la venta, en su caso pueden crearse con o sin referencia a una consulta. La cotización proporciona al cliente una oferta legalmente vinculante para la entrega de un producto o la ejecución de un servicio con ciertas condiciones fijas.

- **Organización:** Desarrollar planes de acción para conseguir los objetivos y metas planteados.
- **Packing List:** Documento en el cual se detallan la cantidad de unidades, peso neto y bruto, tipo de embalaje y detalles de empaque y unitarización de carga.
- **Pedido de Venta:** Es el documento electrónico que contiene registros que reflejan las necesidades y acuerdos con el cliente; al capturarse un pedido de venta se hace uso de datos maestros del cliente, materiales, precios, mensajes, textos; por consecuencia se propone la información de embarque y de facturación.
- **Planificación:** Selección de misiones y objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos para lograrlos; toma de decisiones; selección de un curso de acción entre varias opciones
- **Políticas:** Declaraciones o interpretaciones generales que guían el pensamiento durante la toma de decisiones; la esencia de las políticas es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.
- **Pool de Pedidos por Despachar:** Lista de pedidos pendientes por despachar.
- **Precios o Condiciones:** Los precios o condiciones se agrupan en cuatro categorías, las cuales son Precios, Descuentos, Impuestos y Fletes.
- **Recursos:** Conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa. Recursos naturales, hidráulicos, forestales, económicos, humanos.
- **Retroalimentación:** Medir las desviaciones de los planes establecidos, establecer correcciones y modificaciones del plan original.
- **SAP:** (Sistemas, Aplicaciones y Producto) se basa en el concepto de combinar todas las actividades de negocio y los procesos técnicos de una empresa en una solución informática simple, integrada, robusta y fiable.

4.2. Importancia de la Auditoría de Gestión

La Auditoría de Gestión es importante ya que provee una evaluación objetiva, imparcial y competente de las actividades administrativas y es un medio para reorientar continuamente los esfuerzos de la empresa hacia planes y objetivos en constante cambio.

Además la Auditoría de Gestión es importante ya que le permite a la empresa:

- Evaluar el cumplimiento de la misión, metas y objetivos, políticas, planes y programas de trabajo.
- Evaluar la estructura de la organización para determinar si es adecuada o no, eliminando unidades, funciones o tareas de poca o ninguna importancia.
- Verificar si el personal de la entidad es suficiente y si las labores encomendadas a cada uno de ellos, se debe a un proceso de distribución de función racional y adecuada.
- Revisar la forma en que los servidores reportan sus labores y el grado de supervisión que se ejerce sobre su desempeño.
- Establecer el grado de cumplimiento de los objetivos y metas programados.

La importancia de realizar una auditoría de gestión se resume en la necesidad de comprobar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. Contar con los recursos personales y productivos necesarios para llevar a cabo una actividad empresarial no es suficiente. Hay que conocerlos a fondo en su uso y control, evaluarlos y, si es preciso, modificarlos para mejorar nuestro negocio y así alcanzar la máxima eficiencia.

4.3. Objetivos de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.

- El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas. (Michael, 1994)
- La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la Auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de Compras si se hubiesen realizado.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de

economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.

- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y Mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones. (Michael, 1994)

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

4.4. Técnicas de Auditoría

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos. Por ejemplo, un incremento del control en un almacén, la implantación de un sistema que racionalice tareas y segregue funciones; el establecimiento de un procedimiento que descargue tareas a los directivos, permitiéndoles ganar tiempo; la creación o mejora de un sistema de archivo; el incremento de la productividad, etc. O incluso puede ocurrir

que encargue una auditoría operativa una entidad que ni siquiera plantea de partida unos objetivos concretos, solicitando en principio una mejora de su eficiencia global.

Cualquier revisión o trabajo puede ser considerado dentro del campo de la auditoría de gestión, siempre que mejore la eficiencia o la eficacia, utilizando los procedimientos adecuados a la consecución de los objetivos planteados. Por tanto, podemos definir los procedimientos de auditoría de gestión como los trabajos, verificaciones, comprobaciones, revisiones, etc. a realizar por el auditor para formarse una opinión sobre la eficiencia, eficacia, y economía de la gestión y operatividad del ente auditado, obteniendo la evidencia necesaria y suficiente. (TRIGUEROS, 1996)

Nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas en:

4.4.1. Básicas

- Entrevistas

Constituyen un instrumento fundamental en las auditorías de eficiencia, eficacia y economía, obteniendo de esta forma la mayor cantidad posible de información, ayudando a obtener ideas, no contempladas inicialmente en la elaboración de los programas de auditoría.

La técnica de la entrevista permite realizar análisis detallados, logrando extraer datos u opiniones de un grupo de individuos, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos. Presenta desventajas, principalmente la de un coste muy elevado, así como la dificultad de valorar la influencia que puede establecer el entrevistador sobre las respuestas, o bien los posibles sesgos existentes por presiones ejercidas sobre los entrevistados.

- Cuestionarios

Se realizarán en el mejor clima posible, obteniéndose la información a través de las encuestas, permitiendo extraer datos y opiniones, así como detectar problemas a priori. Fundamentalmente, sirven para configurar la información básica, por lo que es aconsejable completarla o contrastarla con la observación de hechos o registros.

El cuestionario posee la ventaja de su coste, más reducido que la realización de las entrevistas, así como permite conservar el anonimato de una población que puede ser tan grande como se desee, pues las respuestas pueden ser tratadas informáticamente. Como principal desventaja presenta el hecho de que comporta una estandarización de las respuestas, pudiendo provocar en determinados casos un sesgo en la información, siendo importante el emplear un adecuado sistema estadístico.

- Observación documental

Su objetivo es la recopilación de la información gráfica existente relativa al objeto de estudio. Permite la consecución de información extrayéndola de cualquier documento considerado importante (informes, memorias, reportajes, expedientes, etc.)

Como ventajas de esta técnica se puede señalar que facilita la concreción de los objetivos de auditoría, sirviendo de soporte válido a la evidencia, pero supone normalmente un elevado esfuerzo de selección, ordenación y clasificación.

- Observación directa

Consistente en analizar espacios físicos, distribuciones de almacenes, oficinas, detección de medios materiales, o también situaciones, relaciones, etc. En definitiva, se centra en todo aquello que permita una visión de conjunto del entorno en el que se realiza la auditoría de gestión. De esta forma se proporciona una visión general e intuitiva de la organización, aunque depende en gran medida de la subjetividad del observador, por lo que puede provocar algún error o sesgo.

4.4.2. Cualitativas

Permiten establecer índices en algunos casos sobre la realidad o situaciones estudiadas.

- Revisiones analíticas

Permiten, a través de la comparación de datos, detectar variaciones ilógicas, posibles pérdidas de recursos, evoluciones, tendencias, etc, aunque precisan de otras técnicas de apoyo que den consistencia y evidencia a lo detectado.

- Análisis de superficies

Incluye el estudio de variables de proporción o de distribución de superficies. Presenta la ventaja de proporcionar indicadores válidos para la toma de decisiones, aunque precisa de planos y medidas, que en ocasiones no existen, debiendo dedicar tiempo a las mediciones y cálculos, es decir, precisan de elementos técnicos no siempre manejables con facilidad.

- Análisis de flujos

Permite plasmar gráficamente actividades, procesos y sistemas, posibilitando el análisis de cada unidad o área orgánica en las que se estructura la entidad a auditar. Para ello hay que entender cada área como una unidad en relación con el entorno, atravesada por flujos de inputs y outputs.

4.4.3. Cuantitativas

Están referidas a problemas que pueden surgir de carácter no cuantitativo, como los conflictos interdepartamentales, el entorno la calidad de los outputs, etc.

aplicando las técnicas que se consideren más convenientes para eliminar los problemas. Estas técnicas incluyen:

- Evaluación del estilo y calidad

Tiene como objetivo el conocer y obtener evidencia suficiente sobre el tipo de dirección que existe, la calidad de los trabajadores y técnicos, así como la existencia o no de liderazgos. Esta técnica es útil para evaluar la capacidad del personal, pudiendo detectar carencias de formación, empleados con necesidades de reciclaje, etc, pero precisa complementarse con técnicas básicas y pueden, además, existir sesgos por miedos, rencores, etc.

- Estudio de las relaciones interdepartamentales

Representa el estudio de los tipos de grupos que operan en la organización o entidad, delimitando sus objetivos, expectativas y grado de cohesión. Su aplicación es útil para mejorar el control de los procesos y flujos de información, así como de las personas con mayor capacidad de liderazgo e influencia sobre los procesos de decisión.

- Análisis del clima de trabajo

El objetivo de este análisis es conocer el nivel de motivación y compenetración de los empleados en relación a los objetivos planteados por los responsables de dicha unidad. Si se presenta algún conflicto, el auditor ha de proponer las mejoras y recomendaciones necesarias para solucionarlos, por lo que, de alguna manera, es aconsejable que posea unos ciertos conocimientos psicológicos.

4.4.4. De Control

El objetivo de estas técnicas es detectar las desviaciones que se puedan haber producido y tomar las medidas correctoras oportunas. Las fases de que constan estas técnicas son:

- Implantación de un sistema de control

El objetivo principal de este procedimiento es la detección de las diferencias producidas entre los datos obtenidos y los objetivos previstos, con el fin de corregir las desviaciones que se produzcan. Esta técnica de implantación es importante, ya que si no se consigue, las siguientes fases no podrán llevarse a cabo.

- Evaluación

Supone un diagnóstico de los errores o divergencias surgidos y su importancia. Para ello, se comparará el desarrollo real con el previsto, obteniendo una valoración de la eficacia del sistema implantado. Este procedimiento consiste en buscar unos indicadores de eficiencia y de eficacia, que permitan medir el nivel inicial de partida, antes del comienzo de la auditoría, con el objetivo de poder valorar los incrementos, o decrementos en su caso, que se produzcan a partir de dicho momento; detección de los puntos fuertes y débiles de la organización y comparación de la situación real con los indicadores previstos, determinando el nivel de desviación existente.

- Seguimiento

Permite detectar los aciertos y errores del programa de actuación implantado, con el objetivo de superar los problemas, errores o puntos débiles detectados,

buscando entonces medidas correctoras e incorporándolas a futuros trabajos. (GRAIG-COOPER, 1994)

4.4.5. Normas de la Auditoría de Gestión

Las normas para el control de gestión están basadas en los principios que rigen y orientan los trabajos de auditoría, en los cuales se establece un marco conceptual para el análisis de los estados financieros, estadísticas, actividades económicas y administrativas y la acción del gerente en un período determinado. El control de gestión pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de los estados de resultados de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro, y la evaluación de sus resultados históricos para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia.

En el Ecuador las normas que rigen la auditoría de gestión son:

4.4.6. Normas Internacionales de Auditoría (NIA).

Las Declaraciones de Normas de Auditoría o SAS (Statements on Auditing Standards) son interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas que tienen obligatoriedad para los socios del American Institute of Certified Public Accountants AICPA, pero se han convertido en estándar internacional, especialmente en nuestro continente. Las Declaraciones de Normas de Auditoría son emitidas por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standard Board ASB).

Estas normas si bien están dirigidas a las auditorías de los estados financieros, también rigen a las auditorías administrativas como son el caso de las nias: 200 Responsabilidades; 300 Planeación; 400 Control Interno; 500 Evidencia de

Auditoría; 600 Uso del Trabajo de otros; y 700 Conclusiones y dictamen de la Auditoría

a) 200 RESPONSABILIDADES

- 210 Cartas para el acuerdo de los términos sobre un trabajo de auditoría (NIA 2)

Esta norma proporciona pautas para la preparación de la carta de contratación, en la cual el auditor documenta y confirma la aceptación de un trabajo, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de su responsabilidad ante el cliente y el formato del informe a ser emitido. Si bien esta norma no requiere explícitamente que el auditor obtenga una carta de contratación, proporciona una orientación con respecto a su preparación de tal manera que se presume su uso.

- 220 Control de calidad del trabajo de auditoría (NIA 7)

Esta norma trata sobre el control de calidad que se relaciona con el trabajo delegado a un equipo de trabajo y con las políticas y procedimientos adoptados por un profesional para asegurar en forma razonable que todas las auditorías efectuadas están de acuerdo con los principios básicos que regulan la auditoría.

- 230 Documentación (NIA 9)

Esta norma define “documentación” como los papeles de trabajo preparados u obtenidos por el auditor y conservados por él para ayudar a la planificación, realización, supervisión procedimientos brindan la evidencia de auditoría más confiable con respecto a ciertas afirmaciones.

b) 300 PLANEACIÓN (NIA 4)

Esta norma establece que el auditor debe documentar por escrito su plan general y un programa de auditoría que defina los procedimientos necesarios para implantar dicho plan.

- 310 Conocimiento del negocio (NIA 30)

El propósito de esta norma es determinar qué se entiende por conocimiento del negocio, por qué es importante para el auditor y para el equipo de auditoría que trabajan en una asignación, por qué es relevante para todas las fases de una auditoría y cómo el auditor obtiene y utiliza ese conocimiento.

- 320 La importancia relativa de la auditoría (NIA 25)

Esta norma se refiere a la interrelación entre la significatividad y el riesgo en el proceso de auditoría. Identifica tres componentes distintos del riesgo de auditoría: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección. Tomando conciencia de la relación entre significatividad y riesgo, el auditor puede modificar sus procedimientos para mantener el riesgo de auditoría en un nivel aceptable.

c) 400 CONTROL INTERNO (NIA 6)

El propósito de esta norma es proporcionar pautas referidas a la obtención de una comprensión y prueba del sistema de control interno, la evaluación del riesgo inherente y de control y la utilización de estas evaluaciones para diseñar procedimientos sustantivos que el auditor utilizará para reducir el riesgo de detección a niveles aceptables.

- 402 Consideraciones de auditoría en entidades que utilizan organizaciones prestadoras de servicios (Adendum 2 a NIA 6)

Esta norma establece que el auditor debe obtener una comprensión adecuada de los sistemas contables y el control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. La entidad emisora de los estados financieros puede contratar los servicios de una organización que, por ejemplo, ejecuta transacciones y lleva la contabilidad o registro de las transacciones, y procesa los datos

correspondientes. El auditor debe considerar de qué manera una organización prestadora de servicios afecta los sistemas contables y el control interno del cliente.

d) 500 EVIDENCIA DE AUDITORIA (NIA 8)

El propósito de esta norma es ampliar el principio básico relacionado con la evidencia de auditoría suficiente y adecuada que debe obtener el auditor para poder arribar a conclusiones razonables en las que basar su opinión con respecto a la información financiera y los métodos para obtener dicha evidencia.

- 501 Evidencia de auditoría - Consideraciones adicionales para partidas específicas

El propósito de esta norma es proporcionar pautas relacionadas con la obtención de evidencia de auditoría a través de la observación de inventarios, confirmación de cuentas a cobrar e indagación referida a acciones judiciales, ya que en general se considera que estos financieros y los servicios de auditoría y relacionados.

- 520 Procedimientos analíticos (NIA 12)

Esta norma proporciona pautas detalladas con respecto a la naturaleza, objetivos y oportunidad de los procedimientos de revisión analítica. El término “procedimiento de revisión analítica” se utiliza para describir el análisis de las relaciones y tendencias, que incluyen la investigación resultante de la variación inusual de los ítems.

- 530 Muestreo de auditoría (NIA 19)

Esta norma identifica los factores que el auditor debe tener en cuenta al elaborar y seleccionar su muestra de auditoría y al evaluar los resultados de dichos procedimientos. Se aplica tanto para el muestreo estadístico como para el no estadístico. (www.auditool.org)

4.4.7. Normas de Auditoría de General Aceptación (NAGA)

Las Normas de Auditoría de General Aceptación (NAGA) se consideran como el conjunto de cualidades personales y requisitos profesionales que debe poseer el Contador Público y todos aquellos procedimientos técnicos que debe observar al realizar su trabajo de Auditoría y al emitir su dictamen o informe, para brindarles y garantizarle a los usuarios del mismo un trabajo de calidad.

Son normas de Auditoría todas aquellas medidas establecidas por la profesión y por la Ley, que fijan la calidad, la manera como se deben ejecutar los procedimientos y los objetivos que se deben alcanzar en el examen. Se refieren a las cualidades del Contador Público como profesional y lo ejercitado por él en el desarrollo de su trabajo y en la redacción de su informe. Las normas de Auditoría se definen como aquellos requisitos mínimos, de orden general, que deben observarse en la realización de un trabajo de auditoría de calidad profesional.

Para la auditoría de gestión las normas más usadas son:

- Normas Personales

Hacen referencia a las cualidades que el auditor debe tener para realizar este tipo de trabajo, dentro de las cualidades que el carácter profesional del control de gestión lo exige están las siguientes:

- Capacidad Profesional e Idoneidad
 - Entrenamiento Técnico
 - Independencia Mental
 - Cuidado y Diligencia Profesional.
- Normas Relativas Al Trabajo

Estas normas hacen relación al desarrollo del trabajo con criterios de planeación, análisis de estados financieros, metas y programas, beneficiarios de su acción y análisis de los costos mínimos. Las normas relativas del trabajo son:

- Planeación y supervisión
 - Estudio y evaluación del control interno
 - Evidencia Suficiente y Competente
- Normas de Preparación del Informe
 - Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
 - Consistencia
 - Revelación Suficiente
 - Opinión del Auditor

4.5.3. Normas internacionales de auditoría y aseguramiento (NIAA)

Son un conjunto de principios, reglas o procedimientos que obligatoriamente debe seguir o aplicar el profesional que se dedique a labores de auditoría de estados financieros o de procesos, con la finalidad de evaluar de una manera razonable y confiable la situación financiera o administrativa de la empresa o ente por él auditado, y en base de aquello le permita emitir su opinión en forma independiente

con criterio y juicio profesionales acertados.
(<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1062>)

4.6. Fases De La Auditoría

La metodología de la auditoría de gestión busca brindar un marco de actuación para todas las acciones que se emprenderán en las diversas fases de la auditoría, esto contribuirá a dirigir el trabajo en forma unificada.

Este marco implica el empleo de varios métodos de obtención de información de los procesos que facilitan la aplicación de las fases de la auditoría con las cuales podremos definir las áreas que presentan falencias en cuanto a sus procesos administrativos contables, para que sean eficientes y eficaces, facilitando la programación, ordenamiento de la información y la profundidad con que se revisará a la empresa.

La metodología utilizada para realizar la Auditoría de Gestión se basa en las siguientes fases:

- **Fase I. Planificación**
 - a. Preliminar
 - b. Específica
- **Fase II. Ejecución del Trabajo**
- **Fase III. Comunicación de Resultados**

4.6.1. Fase I. Planificación

Esta fase se inicia con la comprensión de las operaciones de la entidad a ser examinada, así como también implica la ejecución de procedimientos de revisión analítica. Estas actividades permiten reunir información que nos permita llevar a cabo una evaluación apropiada del riesgo de auditoría.

4.6.1.1. Planificación Preliminar.

El propósito de esta fase es el de obtener información y lograr el conocimiento de: marco legal, antecedentes, organización, operaciones, autoridades, responsabilidad, propósito, financiamiento. Esta fase muestra un diagnóstico general de cómo se encuentra la empresa y permite reunir información que ayude a llevar a cabo una evaluación adecuada.

Actividades

- Visita a las instalaciones, para observar el desarrollo de las actividades y operaciones, y visualizar el funcionamiento en conjunto.
- Revisión de los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de auditorías anteriores; y/o recopilación de informaciones y documentación básica para actualizarlos.
- El archivo permanente deberá contener información institucional y de gestión básica de la industria en donde se desenvuelve la empresa.

1. Plan operativo institucional
2. Informes de evaluación anual
3. Organigramas

4. Asignación de responsabilidades
5. Manual de Funciones
6. Naturaleza y características de los servicios que presta la organización
7. Proveedores
8. Usuarios
9. Operaciones o actividades críticas
10. Manuales de procedimientos
11. Grado de aceptación por parte de los usuarios
12. Procedimientos adoptados para medir el desempeño

Fuente: Norma Internacional de Auditoría 300

4.6.1.1.1. Plan Global de Auditoría

El auditor debería desarrollar y documentar un plan global de auditoría describiendo el alcance y conducción esperados de la auditoría. Mientras que el registro del plan global de auditoría necesitará estar suficientemente detallado para guiar el desarrollo del programa de auditoría, su forma y contenido precisos variarán de acuerdo al tamaño de la entidad, a la complejidad de la auditoría y a la metodología y tecnología específicas usada por el auditor.

Los asuntos que tendrá que considerar el auditor al desarrollar el plan global de auditoría incluyen:

Conocimiento del negocio

- Factores económicos generales y condiciones de la industria que afectan al negocio de la entidad.
- Características importantes de la entidad, su negocio, su desempeño financiero y sus requerimientos para informar incluyendo cambios desde la fecha de la anterior auditoría.
- El nivel general de competencia de la administración.

Comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno

- Las políticas contables adoptadas por la entidad y los cambios en esas políticas.
- El efecto de pronunciamientos nuevos de contabilidad y auditoría.
- El conocimiento acumulable del auditor sobre los sistemas de contabilidad y de control interno y el relativo énfasis que se espera se ponga en las pruebas de procedimientos de control y otros procedimientos sustantivos.

Riesgo e importancia relativa

- Las evaluaciones esperadas de los riesgos inherentes y de control y la identificación de áreas de auditoría importantes.
- El establecimiento de niveles de importancia relativa para propósitos de auditoría.
- La posibilidad de representaciones erróneas, incluyendo la experiencia de períodos pasados, o de fraude.
- La identificación de áreas de contabilidad complejas incluyendo las que implican estimaciones contables.

Naturaleza, tiempos y alcance de los procedimientos

- Posible cambio de énfasis sobre áreas específicas de auditoría.
- El efecto de la tecnología de información sobre la auditoría.
- El trabajo de auditoría interna y su esperado efecto sobre los procedimientos de auditoría externa.
- Coordinación, dirección, supervisión y revisión
- El involucramiento de otros auditores en la auditoría de componentes, por ejemplo, subsidiaria, sucursal y divisiones.
- El involucramiento de expertos.
- El número de locaciones.
- Requerimientos de personal.

Otros asuntos

- La posibilidad de que el supuesto de negocio en marcha pueda ser cuestionado.
- Condiciones que requieren atención especial, como la existencia de partes relacionadas.
- Los términos del trabajo y cualesquiera responsabilidades estatutarias.
- La naturaleza y oportunidad de los informes u otra comunicación con la entidad que se esperan bajo términos del trabajo. (Norma Internacional de Auditoría 300)

4.6.1.1.2. Riesgo Inherente

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

Entre los factores que llevan a la existencia de este tipo de riesgos esta la naturaleza de las actividades económicas, como también la naturaleza de volumen tanto de transacciones como de productos y/o servicios, además tiene relevancia la parte gerencial y la calidad de recurso humano con que cuenta la entidad. (Federación Internacional de Contabilidad, 2007).

4.6.1.2. Planificación Específica.

En la planificación específica es obligatoria la evaluación del control interno de la entidad para obtener información adicional respecto a todo su entorno, evaluar y calificar los riesgos y seleccionar los procedimientos sustantivos de auditoría a aplicar en la siguiente fase.

El objetivo principal de la planificación específica, es identificar las actividades relevantes de la entidad para examinarlas en la siguiente fase de la auditoría, preparar el informe de evaluación del control interno y preparar el programa detallado del examen.

La aplicación de pruebas de cumplimiento para evaluar los sistemas de registro de información y los procedimientos de control, es el método empleado para obtener la información complementaria y calificar el grado de riesgo tomado al ejecutar una auditoría específica.

Las técnicas de mayor aplicación son la entrevista, la observación, la revisión selectiva, el rastreo de operaciones, la comparación y el análisis.

La utilización de un programa general de auditoría para la planificación específica constituye una guía que permite aplicar los principales procedimientos para evaluar el control interno de la entidad o área examinada.

En ese entendido el programa de auditoría para la planificación específica puede incluir los siguientes procedimientos generales:

1. Considerar el objetivo general de la auditoría y del reporte de planificación preliminar.
2. Recopilar información adicional según instrucciones de la planificación preliminar.
3. Evaluar el control interno.
4. Calificar el riesgo de auditoría.
5. Definir los procedimientos de auditoría, a base de la evaluación del control interno. (Norma Internacional de Auditoría 315)

4.6.1.2.1. Evaluación Del Sistema De Control Interno

La evaluación del sistema de control interno define las fortalezas y debilidades de la organización empresarial mediante una cuantificación de todos sus recursos, por esto es muy importante examinar los controles internos de la empresa así como su cumplimiento, de esta manera se podrán establecer las acciones, las políticas, los métodos, los procedimientos y mecanismos de prevención, control, evaluación y de mejoramiento continuo de la empresa que le permitan cumplir con sus objetivos y metas planteados. (www.Monografias.com)

a) Definición de Control Interno de acuerdo a COSO I.

El control interno se define como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad (todos), diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

1. Eficacia y eficiencia en las operaciones (OPERACIONES).
2. Fiabilidad de la información financiera y de gestión (REPORTES FINANCIEROS).
3. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables (CUMPLIMIENTO).

b) Componentes del Control Interno de acuerdo a COSO I.

Toda organización, independientemente de la actividad o del sector al que pertenezca, requiere definir y desarrollar los siguientes componentes en el marco integrado de control interno:

1. Ambiente de Control.
2. Evaluación de Riesgos.
3. Actividades de Control.
4. Información y Comunicación.
5. Supervisión.

Ilustraremos de forma gráfica los cinco elementos que deben actuar en forma conjunta para que se pueda generar un efectivo control interno en las empresas.



Figura 16: Componentes Control Interno - COSO I

Fuente: Informe de COSO I y II

c) Definición de los Componentes del Coso I:

1. Ambiente de Control.

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

2. Evaluación de Riesgos.

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La 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 cómo 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.

3. Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

4. Información y Comunicación.

Se debe identificar, recopilar y comunicar información pertinente en forma y plazo que permitan cumplir a cada empleado con sus responsabilidades. Los sistemas informáticos producen informes que contienen información operativa, financiera y datos sobre el cumplimiento de las normas que permite dirigir y controlar el negocio de forma adecuada.

Además de la comunicación interna debe existir una comunicación efectiva con entidades externas tales como accionistas, autoridades, proveedores y clientes. Ello contribuye a que las entidades correspondientes comprendan lo que ocurre dentro de la organización y se mantengan bien informadas. Por otra parte, la información

comunicada por entidades externas a menudo contiene datos importantes sobre el sistema de control interno.

5. Supervisión y Monitoreo.

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, 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 cosas. La supervisión continuada se da en el transcurso de las operaciones. Incluye tanto las actividades normales de dirección y supervisión, como otras actividades llevadas a cabo por el personal en la realización de sus funciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones periódicas dependerán esencialmente de una evaluación de los riesgos y de la eficacia de los procesos de supervisión continuada. Las deficiencias detectadas en el control interno deberán ser notificadas a niveles superiores, mientras que la alta dirección y el consejo de administración deberán ser informados de los aspectos significativos observados. (Informe COSO I y II ERP, 2013)

d) Definición de control interno de acuerdo a COSO II – ERM.

ERM es un proceso efectuado por el Directorio, la Gerencia y otro personal, aplicado en el establecimiento de estrategias y a través de toda la empresa (en cada nivel o unidad), diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la entidad, y gerenciar los riesgos que se encuentren dentro de su deseo de riesgos, con el propósito de proveer de una certeza razonable acerca del logro de los objetivos de la entidad en las categorías:

1. ESTRATEGICO (esta categoría no incluía coso 1).
2. Eficiencia y efectividad de las Operaciones (OPERACIONES).

3. Confiabilidad de la Información (REPORTES).
4. Cumplimiento (CUMPLIMIENTO). (Informe COSO I y II ERP, 2013)

e) Objetivos

Objetivos de Cumplimiento:

- Objetivos relacionados con el cumplimiento de leyes y regulaciones.
- El cumplimiento de políticas y procedimientos de la entidad, a los efectos del marco, corresponde a objetivos de operaciones

Objetivos de operaciones:

- Relacionados con la misión y visión de la entidad.
- Varían en función de las decisiones de la conducción relacionadas con el modelo de operaciones, consideraciones de la industria y rendimiento.
- Se abren en sub-objetivos para los distintos componentes de la estructura de la entidad.
- Incluyen el resguardo de activos.

Objetivos de reporte:

- Reportes financieros externos :
 - Estados Contables
 - Cuenta de Inversión
- Reportes no financieros externos
 - Reportes de sustentabilidad
 - Información al público
- Reportes internos financieros y no financieros
 - Ejecución presupuestaria.
 - Informes sobre nivel de actividad

g) Componentes del Control Interno de acuerdo a COSO II - ERM

El COSO - ERM está integrado por ocho componentes:

1. Ambiente Interno.
2. Establecimiento de Objetivos.
3. Identificación de Eventos.
4. Evaluación de Riesgos.
5. Respuesta al Riesgo.
6. Actividades de Control.
7. Información y Comunicación.
8. Supervisión.



Figura 17: Relación de Objetivos y Componentes

Fuente: Informe COSO I y II

Definición de los Componentes:

1. Ambiente de Control

El ambiente interno abarca el talante de una organización, que influye en la conciencia de sus empleados sobre el riesgo y forma la base de los otros componentes de la gestión de riesgos corporativos, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente interno incluyen la filosofía de gestión de riesgos de una entidad, su riesgo aceptado, la supervisión ejercida por el consejo de administración, la integridad, valores éticos y competencia de su personal y la forma en que la dirección asigna la autoridad y responsabilidad y organiza y desarrolla a sus empleados.

2. Establecimiento de Objetivos

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma.

3. Identificación de Eventos.

La dirección identifica los eventos potenciales que, de ocurrir, afectarán a la entidad y determina si representan oportunidades o si pueden afectar negativamente a la capacidad de la empresa para implantar la estrategia y lograr los objetivos con éxito. Los eventos con impacto negativo representan riesgos, que exigen la evaluación y respuesta de la dirección.

Los eventos con impacto positivo representan oportunidades, que la dirección reconduce hacia la estrategia y el proceso de fijación de objetivos. Cuando identifica los eventos, la dirección contempla una serie de factores internos y externos que pueden dar lugar a riesgos y oportunidades, en el contexto del ámbito global de la organización.

4. Evaluación de Riesgos.

La evaluación de riesgos permite a una entidad considerar la amplitud con que los eventos potenciales impactan en la consecución de objetivos. La dirección evalúa estos acontecimientos desde una doble perspectiva –probabilidad e impacto– y normalmente usa una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos. Los impactos positivos y negativos de los eventos potenciales deben examinarse, individualmente o por categoría, en toda la entidad. Los riesgos se evalúan con un doble enfoque: riesgo inherente y riesgo residual.

5. Respuesta al Riesgo.

Una vez evaluados los riesgos relevantes, la dirección determina cómo responder a ellos. Las respuestas pueden ser las de evitar, reducir, compartir y aceptar el riesgo. Al considerar su respuesta, la dirección evalúa su efecto sobre la probabilidad e impacto del riesgo, así como los costes y beneficios, y selecciona aquella que sitúe el riesgo residual dentro de las tolerancias al riesgo establecidas. La dirección identifica cualquier oportunidad que pueda existir y asume una perspectiva del riesgo globalmente para la entidad o bien una perspectiva de la cartera de riesgos, determinando si el riesgo residual global concuerda con el riesgo aceptado por la entidad.

6. Actividades de Control.

Las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos. Las actividades de control tienen lugar a través de la organización, a todos los niveles y

en todas las funciones. Incluyen una gama de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones del funcionamiento operativo, seguridad de los activos y segregación de funciones.

7. Información y Comunicación.

La información pertinente se identifica, capta y comunica de una forma y en un marco de tiempo que permiten a las personas llevar a cabo sus responsabilidades. Los sistemas de información usan datos generados internamente y otras entradas de fuentes externas y sus salidas informativas facilitan la gestión de riesgos y la toma de decisiones informadas relativas a los objetivos. También existe una comunicación eficaz fluyendo en todas direcciones dentro de la organización.

8. Supervisión.

La gestión de riesgos corporativos se supervisa - revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas. Durante el transcurso normal de las actividades de gestión, tiene lugar una supervisión permanente. El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. ((COSO), 2004)

4.6.1.2.2. Riesgo de Control Interno

Es el riesgo de que los sistemas de control estén incapacitados para detectar o evitar errores o irregularidades significativos en forma oportuna. Son riesgos endógenos, por posibles fallas en los controles internos, en los sistemas de

información, en los procedimientos, en la estructura existente, en los niveles de autorización, etc. Estos riesgos son controlables por la empresa, no por el auditor.

4.6.1.3. Programas de Auditoría

El Programa de Auditoría Integral es un esquema detallado del trabajo a realizar y los procedimientos a emplearse durante la fase de ejecución, en el cual se determina la extensión y oportunidad de su aplicación, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados.

Al preparar y aplicar los programas de auditoría integral, se deben tener en cuenta que estén alineados con los objetivos de la auditoría inicialmente establecidos, y si estos permiten garantizar la suficiencia y pertinencia de la evidencia.

Los programas de auditoría serán diseñados y preparados al finalizar la fase de planeación aprovechando la información, análisis y evaluación que se hace de la organización; sin embargo, estos podrán ser ajustados en la fase de ejecución en caso de ser necesario.

4.6.2. Fase II. Ejecución del Trabajo

En esta fase, conocida como Trabajo de Campo, se realiza la aplicación de los cronogramas y estándares definidos en la Planificación Específica, la misma que contendrá programas detallados y flexibles para cada actividad del proceso a examinarse, y técnicas de auditoría tradicionales, tales como: inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, teniendo como resultado la aplicación y comprobación de indicadores de eficiencia, eficacia y economía por cada actividad a

examinarse. Todo esto para recabar evidencia que fundamentará los resultados de la auditoría presentados en el informe, y que será documentada en papeles de trabajo.

Además se resumen los hallazgos significativos por cada componente examinado, expresados en los comentarios. (Norma Internacional de Auditoría 300)

4.6.2.1. Pruebas de Auditoría

Las pruebas de auditoría son técnicas o procedimientos para obtener evidencia comprobatoria, pueden clasificarse en:

- Pruebas de control: grado de efectividad
- Pruebas analíticas: comparaciones
- Pruebas Sustantivas: Cuentas

Según Nía 500, las pruebas de controles son necesarias en dos circunstancias. Cuando la evaluación del riesgo por el auditor incluye una expectativa de la efectividad operativa de los controles, se requiere que el auditor pruebe dichos controles para soportar la evaluación del riesgo. Además cuando los procedimientos sustantivos solos no dan evidencia suficiente apreciada de Auditoría, se requiere que el auditor desempeñe pruebas de controles para obtener evidencia de auditoría sobre su efectividad operativa

El auditor planea y desempeña procedimientos sustantivos que respondan a la evaluación relacionada de los riesgos de representación errónea de importancia relativa, que incluyen los resultados de las pruebas de controles, si las hay. Sin embargo, la evaluación del riesgo por el auditor es un caso de juicio, y puede no ser suficientemente precisa para identificar todos los riesgos de representación errónea de importancia relativa. Además hay limitaciones inherentes al control interno, incluyendo el riesgo de que la administración lo sobrepase, la posibilidad de error

humano y el efecto de cambios en los sistemas. Por lo tanto siempre se requieren procedimientos sustantivos para clases importantes de transacciones, saldos de cuentas, y revelaciones para obtener evidencia suficiente apropiada de Auditoría. (Norma Internacional de Auditoría 500)

4.6.2.2. Papeles de Auditoría

En Auditoría se puede afirmar que los papeles de trabajo son todas aquellas cédulas y documentos que son elaborados por el Auditor u obtenidos por él durante el transcurso de cada una de las fases del examen.

Los papeles de trabajo son la evidencia de los análisis, comprobaciones, verificaciones, interpretaciones, etc., en que se fundamenta el auditor, para dar sus opiniones y juicios sobre el sistema de información examinado.

Los papeles de trabajo constituyen un medio de enlace entre los registros de las operaciones de la empresa que se examina y los informes que proporciona el auditor. (Norma Internacional de Auditoría 300)

4.6.2.3. Evidencias de Auditoría

Según la Nía 8: Evidencia de Auditoría significa la información obtenida por el auditor para llegar a las conclusiones sobre las que se basa la opinión de auditoría. La evidencia de auditoría comprenderá documentos fuente y registros contables subyacentes a los estados financieros e información corroborativa de otras fuentes evidencia de auditoría se obtiene de una mezcla apropiada de pruebas de control y de procedimientos sustantivos.

Cualquier información determina si la información que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido.

La suficiencia y la propiedad están interrelacionadas y aplican a la evidencia de auditoría obtenida tanto de las pruebas de control como de los procedimientos sustantivos. La suficiencia es la medida de la cantidad de evidencia de auditoría la propiedad es la medida de la calidad de evidencia de auditoría y su relevancia para una particular aseveración y su confiabilidad. Ordinariamente, el auditor encuentra necesario confiar en evidencia de auditoría que es persuasiva y no conclusiva y a menudo buscará evidencia de auditoría de diferentes fuentes o de una naturaleza diferente para soportar la misma aseveración.

Las características que debe tener la evidencia son:

- Suficiente: Alcance de pruebas adecuado
- Competente: Relacionada con el objetivo
- Pertinente: Creíble y confiable

El auditor obtiene evidencia de auditoría por uno o más de los siguientes procedimientos: inspección, observación, investigación y confirmación, procedimientos de cómputo y analíticos. La oportunidad de dichos procedimientos dependerá, en parte, de los periodos de tiempo durante los que la evidencia de auditoría buscada esté disponible. (Norma Internacional de Auditoría 8)

4.6.2.4. Hallazgos de Auditoría

El término hallazgo se refiere a debilidades en el control interno detectadas por el auditor. Por lo tanto, abarca los hechos y otras informaciones obtenidas que merecen ser comunicados a los funcionarios de la entidad auditada y a otras personas interesadas.

Los hallazgos en la auditoría, se definen como asuntos que llaman la atención del auditor y que en su opinión, deben comunicarse a la entidad, ya que representan deficiencias importantes que podrían afectar en forma negativa, su capacidad para registrar, procesar, resumir y reportar información confiable y consistente, en relación con las aseveraciones efectuadas por la administración. (Norma Internacional de Auditoría 200)

Atributos del Hallazgo:

- Condición: realidad encontrada
- Criterio: como se debe hacer
- Causa: que origino la diferencia
- Efecto: qué efecto puede ocasionar

4.6.2.5. Riesgo de Detección

Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de erros en el proceso realizado. La responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía. (Federacion Internacional de Contabilidad, 2007)

4.6.2.6. Riesgo de Auditoría

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe. (Federación Internacional de Contabilidad, 2007)

La posibilidad de existencia de errores puede presentarse en distintos niveles, por lo tanto se debe analizar de la forma más apropiada para observar la implicación de cada nivel sobre las auditorías que vayan a ser realizadas.

4.6.3. Fase III. Comunicación de Resultados

La comunicación de resultados implica la presentación del informe final al cliente. Dicho informe está dirigido al Consejo Directivo de la empresa, el cual podrá tomar decisiones correctivas en caso de así necesitarse.

La comunicación de resultados principalmente incluye la revelación de conclusiones y el planteo de recomendaciones que ayuden a la gerencia a mejorar las falencias internas detectadas por el equipo de auditoría.

La comunicación de los resultados al término de la auditoría, se efectuará de la siguiente manera:

- a) Se preparará el borrador del informe que contendrá los resultados obtenidos a la conclusión de la auditoría, los cuales, serán comunicados en la conferencia final por los auditores de la Contraloría a los representantes de las entidades auditadas y las personas vinculadas con el examen.
- b) El borrador del informe incluirá los comentarios, conclusiones y recomendaciones, estará sustentado en papeles de trabajo, documentos que

respaldan el análisis realizado por el auditor, este documento es provisional y por consiguiente no constituye un pronunciamiento definitivo ni oficial de la Contraloría General del Estado.

- c) Los resultados del examen constarán en el borrador del informe y serán dados a conocer en la conferencia final por los auditores, a los administradores de las entidades auditadas y demás personas vinculadas con él.

4.6.3.1. Borrador del Informe de Auditoría

Se redactará un informe anterior al definitivo en el momento de culminar el trabajo de auditoría tomando en cuenta cada hallazgo tentativo y sus conclusiones. De esta manera se podrá determinar anticipadamente, si fuera necesario, realizar trabajos adicionales para obtener mayor información.

Durante el transcurso de la auditoría, el supervisor revisará el trabajo de los auditores y se asegurará que los papeles de trabajo reúnan suficientes y competente, que avalen las observaciones, conclusiones y recomendaciones incluidas en el informe; por lo tanto será responsabilidad del supervisor que el informe revele todos los aspectos de interés que contribuyan al objetivo fundamental de la auditoría. (Norma Internacional de Auditoría 210).

4.6.3.2. Conferencia Del Informe De Auditoría

El informe preliminar por escrito constituirá la forma establecida para presentar los resultados por parte del Auditor a la Presidencia de la entidad auditada, esto permitirá:

- Poner en conocimiento de la Presidencia de la entidad auditada los resultados de cada examen, previo su revisión total.

- Reducir el riesgo e interpretación errónea de los resultados.
- Dar la oportunidad a la entidad auditada de emitir comentarios, descargos respecto a las observaciones y hallazgos incluidos en el informe. Estos descargos serán menores en la medida que se hayan mantenido reuniones informativas con las autoridades del auditado durante el transcurso de la Auditoría.
- Facilitar las acciones de seguimiento para establecer si la entidad ha adoptado las correspondientes acciones correctivas emitidas en auditorías anteriores.

4.6.3.3. Informe Definitivo De Auditoría

Una vez contempladas las observaciones, criterios y descargas realizadas por la entidad auditada posterior a la presentación del informe final; así como la elaboración de trabajos adicionales para obtener mejor evidencia, se procede a la elaboración del informe de Auditoría definitivo el mismo que contendrá de una manera breve los descargos, comentarios y aclaraciones presentadas por el organismo auditado, así como la opinión del auditor después de evaluarlas.

En el caso de que los descargos de la entidad y la evidencia se consideren válidos, el auditor deberá modificar su informe, caso contrario evidenciará error. (Norma Internacional de Auditoría 210)

4.7. Indicadores de Gestión

4.7.1. Definiciones

Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por si solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se los compara con otros de la misma naturaleza.

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componente. (Benjamin Franklin, 2001)

Para conocer y aplicar los indicadores de gestión, es importante que se encuentre implementado el control interno en la entidad y que se tenga muy en claro lo que es y la importancia del control de gestión como concepto clave y herramienta de la evaluación institucional.

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

- a) Indicadores cuantitativos, que son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, son un instrumento básico.
- b) Indicadores cualitativos, que permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

4.7.2. Formas de Elaboración

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.

Objetivo	Declaración de lo que la estrategia debe lograr y qué es crítico para su éxito
Aclarar	Qué queremos realmente conseguir (Aclarar cual es el objetivo buscado)
Variables que muestren logros	Hallar las variables críticas del objetivo buscado (FCE) (Cómo nos damos cuenta que lo estamos logrando)
Indicador	Hallar los indicadores adecuados para cada variable ¿Cuáles son los indicadores críticos que indican nuestra dirección estratégica?

Figura 18: Metodología para Establecer Indicadores

Fuente: Paredes Alfredo, “Certificación Internacional de Especialistas en Gestión por Procesos”, Ponencia presentada en el Seminario de Consultores de Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos, Quito, Octubre 2009.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con:

- **Funciones:** La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.
- **Procesos:** Muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de

contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.

- Estructura: Más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.
- Desempeño: Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.
- Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área.

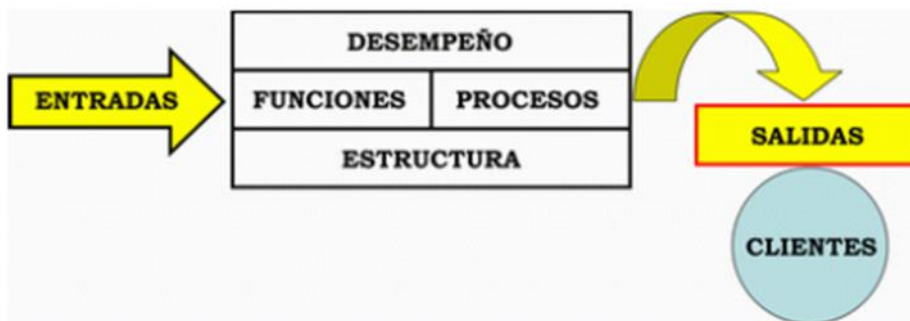


Figura 19: Diseño y Construcción de Indicadores

Fuente: Monografías

CAPÍTULO V

“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LOS DEPARTAMENTOS DE VENTA, FACTURACIÓN Y COBRANZAS EN ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA, EN EL PERIODO: 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013, UBICADO EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVINCIA DE PICHINCHA.”

5.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE AUDITORÍA

La planificación preliminar constituye la primera etapa del proceso de planificación y tiene como objetivo establecer las guías fundamentales que dirigirán el trabajo de Auditoría. En esta etapa participaran obligatoriamente el supervisor y el jefe de equipo para obtener la información actualizada dirigida a validar el enfoque de Auditoría. (Slidershare, 2013)

Este capítulo determinará, a través de la aplicación de Auditoría de Gestión, el nivel de eficiencia y eficacia de los departamentos de venta, facturación y cobranzas, de la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca. Adicional se utilizarán las técnicas y procedimientos necesarios de auditoría para conseguir elaborar el informe final que contenga las conclusiones y recomendaciones, las mismas que de ser aplicadas aportarán con para el desarrollo de ADELCA y al cumplimiento de sus objetivos.

La información necesaria para cumplir con la fase de planificación preliminar de Auditoría contendrá como mínimo lo siguiente:

- Conocimiento del área o departamento a examinar.
- Conocimiento de las principales actividades, operaciones, instalaciones, metas u objetivos a cumplir de los departamentos a auditar.
- Identificación de las principales políticas y manuales de procesos de ventas, facturación y cobranzas.
- Determinación del grado de confiabilidad de la información, así como la organización y responsabilidades.
- Determinar riesgo inherente de la empresa
- Elaborar el Plan Global de Auditoría

5.1.1. Programa Preliminar de Auditoría



Pérez & Asociados
Auditores

AUDITORÍA DE GESTIÓN
PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA

PP
1/2

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Objetivos:

- Recopilar la información legal de la empresa para su estudio previo.
- Obtener la información de las actividades que se realizan en el departamento sujeto al examen de auditoría, para obtener un conocimiento previo.
- Recopilar documentación que sirva de base para formar un criterio sólido.


N.-	PROCEDIMIENTO	REF./PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
1.-	Visitar las instalaciones de Adelca para verificar si posee una infraestructura adecuada y elaborar una narrativa.	PP.1	V.P	02/02/2015	
2.-	Entrevistar a los jefes de cada departamento a ser auditado en Adelca.	PP.2	V.P	02/02/2015	
3.-	Requiera a la Gerencia una copia de toda la documentación referente a la base legal de la empresa (estatutos, manuales de procedimientos, planificación estratégica, etc.).	PP.3	V.P	02/02/2015	Cap. II- Base Legal
4.-	Solicitar la Estructura Organizativa, revisar los organigramas estructurales, funcional y de personal que posee.	PP.4	V.P	02/02/2015	Cap. II- Estructura Organizacional


Elaborado Por: Verónica Pérez


Fecha de Elaboración:
27/06/2014.


Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano


Fecha de Revisión:
27/06/2014.


		AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA PRELIMINAR DE AUDITORÍA			
		<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block;"> PP 2/2 </div>			
		PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013			
N.-	PROCEDIMIENTO	REF./PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
5.-	Obtener un listado de las principales autoridades de la Adelca como del personal involucrado en los departamentos a ser auditados.	PP.5	V.P	02/02/2015	
6.-	Realizar una matriz de riesgo preliminar.	PP.6	V.P	02/02/2015	
7.-	Evaluar el Riesgo Inherente.	PP.7	V.P	02/02/2015	
8.-	Elaborar el reporte de planificación preliminar de la auditoría de Gestión	PP.8	V.P	02/02/2015	
9.-	Estructurar el Plan Global de Auditoría.	PP.9	V.P	02/02/2015	
10.-	Recibir la notificación de aceptación de los servicios de auditoría por de Adelca.	PP.10	V.P	02/02/2015	
11.-	Elaborar el contrato para la ejecución del trabajo de auditoría.	PP.11	V.P	02/02/2015	
Elaborado Por: Verónica Pérez				Fecha de Elaboración: 27/06/2014.	
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha de Revisión: 27/06/2014.	


 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p style="text-align: center;">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">CEDULA NARRATIVA – VISITA PREVIA</p> <p style="text-align: center;">PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="float: right; border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> PP1 1/3 </div>
<p>El día 10 de febrero del 2015, siendo las once de la mañana procedimos a visitar las instalaciones de la Empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca, la cual se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Mejía, parroquia de Alóag, kilómetro 1 ½ vía Alóag-Santo Domingo de los Colorados.</p> <p>En la visita se pudo observar el espacio físico dónde se realizan las operaciones administrativas de las aéreas a ser auditadas y encuentras distribuidas según su área de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ En el Departamento Comercial se observó que es un departamento muy extenso, distribuido a nivel nacional; visite la planta Alóag, donde el área comercial la conforman 4 personas, un Director Comercial, un Gerente de Mercadeo, dos personas Administradoras de Datos Maestros, los mismos que cuentan con los suministros de oficina necesarios para desarrollar sus funciones, sus escritorios son ordenados, llevan un adecuado archivo de ofertas, condiciones comerciales, precios, condiciones de pago, cada cliente posee su propia carpeta, dónde consta: copia de Ruc, cedula, y datos informativos. <p>Durante el proceso de creación de la orden de venta, se observó que el asistente de venta cumple ordenadamente con el proceso de venta, después de crear una cotización en el sistema, las asistentes de ventas imprimen la cotización y la entregan al cliente una vez que el cliente acepta la cotización se procede archivar y se entrega al cliente la orden de venta. También se observó que respetan las jerarquías estructurales en caso de existir inquietudes o irregularidades durante el proceso.</p> <p>Todos los empleados del departamento cumplen con el horario de entrada y salida de la empresa, así como también su horario de almuerzo. En este departamento también se observó que los asesores comerciales y las asistentes de ventas tienen una relación muy estrecha con sus clientes.</p>	
Elaborado Por: Verónica Pérez	F. de Elaboración: 27/06/2014.
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 27/06/2014.

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">CEDULA NARRATIVA – VISITA PREVIA</p> <p>PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">PP1 2/3</div>
<p>✚ En el Departamento de Despachos también conforma área comercial de Adelca, se observó las actividades que realizan en el Departamento de Despachos en Planta de Adelca, este departamento cuenta con el siguiente personal: un Gerente de Despachos, un Jefe de Despachos, tres Asistente de Despachos, un Planificador de Mercancías, dos Pesadores de Bascula, tres Despachadores (patio), y cada uno cuentan con las herramientas necesarias para cumplir sus labores diarias, así como también con el equipo de seguridad.</p> <p>Este departamento se encarga de coordinar los despachos a los clientes, de igual manera dan soporte a nivel nacional en cuanto al proceso de despacho y facturación. Durante el proceso se observó que las actividades del proceso cumplen ordenadamente, los transportistas esperan y respetan el turno para pasar por báscula y recibir la orden de carga. Durante la carga del material se observó que la mercadería es ordenada por lotes y mediante la utilización de grúas y montacargas suben la mercadería a la plataforma del vehículo.</p> <p>Se observó que para poder despachar los pedidos de clientes, es necesario tener un croquis de la dirección de entrega, de igual manera los nombres y números de teléfono de la persona de contacto quién recibirá el material.</p> <p>En la salida de vehículos de la planta o de cada oficina de venta, los guardias están encargados de contar la mercancía y llevar un registro de los vehículos de carga.</p> <p>Adicional, el departamento de despachos cuenta con 5 vehículos de carga propios de la empresa (capacidad de carga hasta 5 toneladas); para el abastecimiento a clientes Adelca servicios de transporte pesado (100 tráileres y 4 sencillos y 11 mulas).</p>	
Elaborado Por: Verónica Pérez	F. de Elaboración: 21/02/2015
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 21/02/2015

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">CEDULA NARRATIVA – VISITA PREVIA</p> <p>PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p align="center">PP1 3/3</p> </div>
<p>✚ En el Departamento de Cobranzas está conformado por el siguiente personal: un Gerente de Crédito y Cobranzas y cinco Analistas de Crédito y Cobranzas; cada una de ellas cuentan con las herramientas necesarias para cumplir sus labores diarias.</p> <p>Este departamento se encarga de realizar el cobro de las facturas emitidas y de concluir con el flujo de ventas a nivel nacional. Las oficinas de ventas no cuentan con personal de cartera, debido a que al área de cobranzas es centralizado en la Planta Alóag.</p> <p>Cada oficina de ventas tiene una analista de crédito, la cual es encargada de realizar el cobro a los clientes, llevan una carpeta por cliente con todo su historial de crédito, adicional tienen un archivo ordenado dónde se facilita la búsqueda de algún documento.</p> <p>Cuando llegan los días de cobro las analistas de crédito realizan llamadas a los clientes para recordarles de que su crédito está próximo a ser vencido.</p> <p>Se observó que las analistas de crédito mantienen actualizada el estado de cuenta de los clientes, y el proceso de gestión de cobro lo realizan ordenadamente.</p> <p>En una observación general, los colaboradores de Adelca cuentan con uniformes y equipos de seguridad, los cuales hacen el uso correcto de los mismos, así como también los horarios de entrada y salida, son respetados por parte de todos los colaboradores; por otro lado también existen bodegas donde se almacenan todos los suministros y materiales necesarios para el desarrollo de las funciones de los departamentos.</p> <p>Concluyendo con la visita, determinamos que los procesos de los Departamentos de Ventas, Facturación y Cobranzas son realizados de manera ordenada y que sus funcionarios realizan sus actividades de manera normal.</p>	
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>F. de Elaboración: 21/02/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 21/02/2015</p>

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">CEDULA NARRATIVA – ENTREVISTAS</p> <p align="center">PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p align="center">PP2 1/3</p> </div>
<p>Nombre del entrevistado: Álvaro Rosado Cargo: Gerente de Mercadeo Entrevistador: Srta. Verónica Pérez Día previsto: 101/02/2015. Hora solicitada: 9:30am Lugar: Adelca</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la situación de la empresa?</p> <p>La situación de la empresa es estable, solida, tanto financieramente como en el mercado, debido al gran crecimiento Adelca realizó una inversión en la construcción de la Planta en Milagro.</p> <p>¿Podría mencionar cuales son las fortalezas y debilidades que usted ha detectado en la empresa?</p> <p>Fortalezas: La estructura de la empresa, el personal, solvencia económica, proyecciones de crecimiento en mercados contingentes o de exportación.</p> <p>Debilidades: Atención a clientes pequeños, congestión en infraestructura de despachos.</p> <p>¿Según su criterio, considera usted que dentro del Proceso de Ventas existe algún aspecto critico que deba ser tomado en consideración?</p> <p>El conocimiento del mercado y del cliente, saber el tamaño de mercado, conocer el cliente, y a la vez buscar ideas para poder suplirlas.</p>	
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>F. de Elaboración: 27/02/2015.</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 27/02/2015.</p>

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">CEDULA NARRATIVA – ENTREVISTAS</p> <p>PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> PP2 2/3 </div>
<p>Nombre del entrevistado: Mónica Vintimilla Cargo: Gerente de Crédito y Cobranzas Entrevistador: Srta. Verónica Pérez Día previsto: 101/02/2015. Hora solicitada: 9:30am Lugar: Adelca</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la situación de la empresa?</p> <p>Empresa sólida, su situación económica es estable, Adelca está invirtiendo en la construcción de la Planta Milagro (Adelca del Litoral), como área comercial ha tenido un crecimiento positivo y sus procesos son los adecuados, Adelca ofrecen una estabilidad laboral, esto hace que el talento humano entregue al 100%, Adelca en el medio ambiente está a la vanguardia de nuevas certificaciones ambientales y a mejoras a la comunidad, en cuanto a su tecnológica cuenta con maquinaria avanzada y sus productos de alta calidad.</p> <p>¿Podría mencionar cuales son las fortalezas y debilidades que usted ha detectado en la empresa?</p> <p>Fortalezas: Tiempo en el mercado, calidad de productos, talento humano tanto directivos, administrativos y operativos,</p> <p>Debilidades: Atención al cliente, espacio físico.</p> <p>¿Según su criterio, considera usted que dentro del Proceso de Cobranzas existe algún aspecto crítico que deba ser tomado en consideración?</p> <p>Falta de recursos, acumulación de trabajo, consecuencia de que no exista una buena atención a los clientes.</p>	
Elaborado Por: Verónica Pérez	F. de Elaboración: 27/02/2015.
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 27/02/2015.

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">CEDULA NARRATIVA – ENTREVISTAS</p> <p>PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p align="center">PP1 3/3</p> </div>
<p>Nombre del entrevistado: Eduardo Vacacela Cargo: Jefe Despachos Entrevistador: Srta. Verónica Pérez Día previsto: 10/02/2015. Hora solicitada: 9:30am Lugar: Adelca</p> <p>¿Cuál es su opinión sobre la situación de la empresa?</p> <p>Adelca sigue siendo una empresa sólida y tiene la suficiente capacidad para afrontar este mal momento económico que vive el País. He podido evidenciar que ante esta situación se han realizado estrategias para reducir al máximo los gastos sin que se ponga en riesgo los puestos de trabajo de todos sus colaboradores, esto nos brinda como trabajadores la tranquilidad y estabilidad para seguir desempeñando nuestras labores de la mejor manera y con la colaboración de todos seguir engrandeciendo a esta empresa</p> <p>¿Podría mencionar cuales son las fortalezas y debilidades que usted ha detectado en la empresa?</p> <p>Fortalezas: Buscar siempre la satisfacción de nuestros clientes, la calidad de nuestros productos, le responsabilidad social con la comunidad, protección del medio ambiente</p> <p>Debilidades: No llegar a segmentos más pequeños en el mercado</p> <p>¿Según su criterio, considera usted que dentro del Proceso de Despachos existe algún aspecto crítico que deba ser tomado en consideración?</p> <p>El tiempo de cargue del transporte</p>	
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>F. de Elaboración: 27/02/2015.</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 27/02/2015.</p>



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CEDULA NARRATIVA – BASE LEGAL

PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

PP3
1/4

La empresa para desarrollar sus actividades observa la siguiente base legal:

- ✚ **Escritura de Constitución:** “Acería del Ecuador ADELCA C.A., fue fundada en la Parroquia de Alóag, el 16 de julio de 1963 mediante Registro Oficial N° 106 de acuerdo con leyes societarias en la República del Ecuador, su actividad principal es el reciclaje, fabricación e industrialización de hierro estructural, hierro en varillas, perfiles, platinas, etc., y comercialización de productos de acero fundido para la construcción, en todas sus variedades de presentación y composición. Además de la compra, venta, importación, exportación, representación, distribución, promoción, producción y fabricación de bienes y servicios relacionados con su actividad.” El capital suscrito de la compañía es de cincuenta mil dólares de los Estados Unidos de América, dividido en cincuenta mil acciones ordinarias y nominativas enumeradas del cero cero cero uno al cincuenta mil. Dicho capital podrá aumentarse o disminuirse por resolución de la Junta General de Accionistas
- ✚ **Reglamento Interno:** Todos los colaboradores de la empresa se rigen al reglamento interno vigente, aprobado por los directivos de Adelca. En este reglamento están todas las normas, políticas, procedimientos internos que los empleados deben cumplir dentro de la empresa.
- ✚ **Manual de procedimientos:** El área comercial dentro de sus procesos cuenta con manual de procedimientos como son:
 - Manual de usuario de Ventas
 - Manual de usuario de Facturación
 - Manual de usuario de Gestión de Crédito
- ✚ **Código de Ética:** El código de ética que se presenta en ADELCA esta descrito en el reglamento interno de trabajo, el cual consta en una de sus partes como las disposiciones que tendrán el carácter de obligatorio para todos los trabajadores de la empresa y que están orientados a regular las relaciones entre la empresa y el trabajador. Este código regulara los requisitos y condiciones de ingreso, obligaciones, prohibiciones, sanciones, derechos y formas de trabajo de los trabajadores de ADELCA en cualquier lugar del territorio nacional.

Elaborado Por: Verónica Pérez

F. de Elaboración: 21/02/2015

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Revisión: 21/02/2015



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CEDULA NARRATIVA – BASE LEGAL

PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

PP3
3/4

- ✚ **Ley de Gestión Ambiental:** De conformidad con lo establecido en el artículo 19 de esta ley, las obras públicas, privadas o mixtas y los proyectos de inversión públicos y privados que pueden causar impactos ambientales, deben previamente su ejecución ser calificados, por los organismos descentralizados de control conforme el Sistema Único de Manejo Ambiental. Que para inicio de cualquier actividad que suponga riesgo ambiental, debe contarse con la Licencia Ambiental, otorgada por el Ministerio del Ambiente, conforme así lo determina el artículo 20 de la Ley de Gestión Ambiental.
- ✚ **Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y Reglamento de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno:** La producción de Adelca, está enfocada a la fabricación de varilla de acero antisísmica (sismorresistente); pero a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes y brindar soluciones en acero la planta amplió su producción y actualmente fabrica perfiles de acero laminados en caliente tales como ángulos, platinas, tees y material trefilado en frío como son los clavos, galvanizados, grapas, mallas electrosoldadas, mallas de tumbado, púas, recocidos, rollo trefilado, varilla trefilada, vigas y viguetas, los cuales están gravados con tarifa 12%.
- ✚ **Reglamento de los Comprobantes de Retención:** Acería del Ecuador C.A. al ser un contribuyente especial y una empresa exportadora se encuentra en la obligación de emitir documentos tributarios (facturas, guías de remisión, notas de crédito, notas de débito, etc.) por la cual se rige por el reglamento de comprobantes de venta, retención, y documentos complementarios debido a que todos los documentos tributarios emitidos deben cumplir con los requisitos y disposiciones establecidas en los siguientes capítulos del presente reglamento.
- ✚ **Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos:** Un comprobante electrónico es un documento que cumple con los requisitos legales y reglamentarios exigibles para todos comprobantes de venta, garantizando la autenticidad de su origen y la integridad de su contenido. Adelca por ser una empresa exportadora está obligado a emitir comprobantes electrónicos, sujetándose al cronograma de obligatoriedad de Facturación Electrónica.

Elaborado Por: Verónica Pérez

Fecha de Elaboración: 21/02/2015

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Revisión: 21/02/2015



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CEDULA NARRATIVA – BASE LEGAL

PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

PP3
4/4


- ✚ **Código de Trabajo:** Adelca cuenta con total de 1360 empleados que están protegidos con el actual código de trabajo dónde regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.
- ✚ **Ley de Seguridad Social:** Todos los trabajadores de Adelca se cuentan con beneficios otorgados por parte de empresa, además cuentan con el derecho de ser asegurados a través del IESS, según lo establecido con el capítulo II: De los Asegurados Obligados de la Ley de Seguridad Social. Art. 9.
- ✚ **Incotems:** Adelca mantiene una presencia constante en el mercado internacional, especialmente en Latinoamérica con los mercados vecinos de Venezuela, Colombia, Perú y Chile, exportando productos largos comunes, trefilados y especiales. Los productos de Adelca cumplen las normativas internacionales de calidad. Por lo cual se rige al las reglas sobre el uso de términos nacionales e internacionales Incoterms 2010 de la Cámara de Comercio Internacional, facilitan el proceso de las negociaciones globales, los mismos definen obligaciones y derechos del comprador y vendedor, describen las tareas, costos y riesgos que implica la entrega de mercancía de la empresa vendedora a la compradora, siempre y cuando el Incoterm 2010 se encuentre establecido en el contrato de compraventa.
- ✚ **Normas Internacionales:** Los productos y operaciones de Adelca cuentan con certificaciones ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, y OHSAS 18001:2007, sistemas certificados por Bureau Veritas del Ecuador.
- ✚ **Normas INEN:** Adelca, cuenta con Sellos de Calidad INEN, los mismos que son constantemente controlados por auditores líderes en cada una de las Normas. Productos con sellos INEN. Nuestro personal también posee certificaciones en Value Stream Mapping Program, Red X, Sistema de solución de problemas, Competencia en Procedimientos de Calibración y Gestión de Calidad otorgados por el INEN.


Elaborado Por: Verónica Pérez

F. de Elaboración: 21/02/2015

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Revisión: 27/02/2015

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">CEDULA NARRATIVA – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p> <p align="center">PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; float: right; text-align: center;"> PP4 1/1 </div>
<p>Durante la revisión de la estructura organizativa de Acería de Ecuador C.A. Adelca maneja tres organigramas: estructural, funcional y personal, los organigramas se encuentran representados gráficamente en el capítulo I, organigrama estructural FIGURA 2: Organigrama Estructural, página 39; organigrama personal FIGURA 3: Organigrama Personal, página 49.</p> <p>De acuerdo a lo que se constató, los organigramas se encuentran disponibles y actualizados a la fecha. Adelca posee organigramas departamentales y organigramas generales.</p>	
Elaborado Por: Verónica Pérez	F. de Elaboración: 12/02/2015
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 12/02/2015

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>CEDULA NARRATIVA – ACTIVIDAD DE LA EMPRESA</p> <p>PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">PP 5</div>
<p>La actividad económica de “Acería del Ecuador C.A.” se enfoca en la fabricación y comercialización de productos de acero laminados y trefilados de excelente calidad en el sector de la construcción; dentro del mismo, la comercialización de los productos de Acería del Ecuador C.A. aporta al país con más de 50.000 plazas de trabajo de manera directa e indirecta, lo que permite generar una actividad productiva permanente, acompañado con una amplia gama de productos.</p> <p>Acería del Ecuador C.A. tiene un índice de ventas anuales de 330.496.636 (miles de dólares) con una cartera de clientes que sobrepasan los 10.000 a nivel nacional, por lo que se puede resaltar que la empresa es sólida y responsable con el cumplimiento de sus obligaciones.</p> <p>La empresa cuenta con una organización departamental y con un personal altamente calificado para desarrollar cada una de las tareas, además de estar preparados y predisuestos para atender y satisfacer cualquier inquietud y/o requerimiento del cliente. Es así como en la empresa se maneja una nómina de 1369 empleados entre administrativos y operativos.</p> <p>Su cobertura es a nivel nacional ya que cuenta con sucursales en Guayaquil, Machala, Loja, Ambato, Cuenca, Santo Domingo, Portoviejo, Manta, Ibarra, Calderón, Alóag - Planta, Quevedo, Quito – Cumbayá.- Próximamente en la Ciudad de El Coca</p> <p>Para Acería del Ecuador C.A siempre ha sido prioritario brindar un producto de óptima calidad buscando al mismo tiempo la total satisfacción de sus clientes, esto le ha permitido ir a la vanguardia en el área siderúrgica ecuatoriana desde sus inicios. A medida que se acercaba el nuevo siglo con desafiantes tendencias como la globalización de los mercados que imponían nuevas demandas de forma y de fondo en cuanto a servicio y calidad, ADELCA toma la decisión de iniciarse en la búsqueda de la calidad total.</p>	
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>F de Elaboración: 27/06/2014.</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 27/06/2014.</p>



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

CEDULA NARRATIVA – AUTORIDADES DE LA EMPRESA

PP6
1/1

PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

En la siguiente tabla muestra los nombres de las principales autoridades de Acería del Ecuador C.A. Adelca.

Tabla 7:
Autoridades Acería del Ecuador C.A. Adelca

No.	Nombre	Cargo	Responsabilidades	Desde	Hasta
1	Ing. Carlos Avellan	Presidente Ejecutivo	Capítulo II	Año 1963	Actualidad
2	Ing. Felipe Avellan	Presidente Ejecutivo	Capítulo II	Año 1963	Actualidad
3	Ec. Juan Xavier Falconi	Director Financiero	Capítulo II	Año 2007	Actualidad
4	Lcdo. Fernando Rivera	Director Comercial	Capítulo II	Año 1982	Actualidad
5	Ing. Susana Maldonado	Gerente Financiera	Capítulo II	Año 2004	Actualidad
6	Ing. Álvaro Rosado	Gerente de Mercadeo	Capítulo II	Año 2005	Actualidad
7	Lcdo. Eduardo López	Gerente de Despachos	Capítulo II	Año 1981	Actualidad
8	Ing. Mónica Vintimilla	Gerente de Cartera	Capítulo II	Año 2005	Actualidad


Elaborado por: La Autora

Elaborado Por: Verónica Pérez

F. de Elaboración: 12/02/2015

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Revisión: 12/02/2015

		ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA ADITORÍA DE GESTIÓN MATRIZ DE RIEGO INHERENTE PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013					PP7 1/2
No	COMPONENTES	RIESGO INHERENTE		CALIFICACION			ENFOQUE DE AUDITORÍA
		IDENTIFICACIÓN	EFEECTO POTENCIAL	A	M	B	
1	Estructura Orgánica	Adelca cuenta con organigramas correctamente estructurados. Sin embargo el mismo no cuenta con la difusión necesaria para que esté a la disposición tanto de los clientes externos como internos.	Esto implica que los funcionarios no conozcan los niveles de jerarquías.			X	Cumplimiento
2	Manual de Procesos	Los manuales de procedimientos están actualizados en cada uno de las áreas, pero sin embargo, los responsables de cada proceso no realizan el uso adecuado de los mismos.	Esta situación provoca que exista retraso en las actividades diarias.		X		Cumplimiento
3	Sistemas Informáticos	Adelca cuenta con sistemas informáticos adecuados y actualizados. En cuanto sistema de comunicación interna no es el apropiado, debido a que no existen canales de comunicación claras.	Al no existir canales de comunicación claros, provoca que la información no llegue de forma directa a sus destinatarios y la información puede ser distorsionada.			X	Cumplimiento
4	Indicadores	Adelca cuenta con indicadores financieros para medir sus ventas y rentabilidad, mas no cuenta con indicadores de eficiencia y eficacia.	Al no tener indicadores de gestión, no se puede determinar la eficiencia y eficacia de sus procesos.		X		Cumplimiento
5	Planificación Estratégica	Adelca posee planificación estratégica, dónde se establecen las estrategias de ventas adecuadas para alcanzar el cumplimiento en ventas				X	Cumplimiento
Elaborado Por: Verónica Pérez				Fecha de Elaboración: 21/02/2015			
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha de Revisión: 21/02/2015			



Pérez & Asociados
Auditores

ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA

AUDITORÍA DE GESTIÓN

MATRIZ DEL RIESGO INHERENTE

PP8
1/1

PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

COMPONENTE	CALIFICACIÓN SUBJETIVA	CALIFICACIÓN IMPORTANCIA	FACTOR PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN FINAL
Estructura Orgánica	22,22	3	0,20	4,44
Manuales de Procesos Actualizados	44,44	5	0,33	14,81
Sistemas Informáticos	11,11	2	0,13	1,48
Planificación Estratégica	11,11	1	0,07	0,74
Indicadores	22,22	4	0,27	5,93
Total		15		27,40

RIESGO	%
--------	---

ALTO	
------	--

ALTO	99,99%
MODERADO	88,88%
BAJO	77,77%

MODERADO	
----------	--

ALTO	66,66%
MODERADO	55,55%
BAJO	44,44%

BAJO	
------	--

ALTO	33,33%
MODERADO	22,22%
BAJO	11,11%

Riesgo
Inherente

Como podemos observar el riesgo inherente en empresa Acería del Ecuador Adelca C.A., de acuerdo a su naturaleza se ubica en la escala de riesgo bajo moderado con un porcentaje del 27,40%

Elaborado Por: Verónica Pérez

Fecha de Elaboración: 12/02/2015

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Revisión: 12/02/2015

Señor:

Álvaro Rosado

PP9
1/1

Gerente de Mercadeo

Acería de Ecuador C.A. Adelca

Presente.-

De mi consideración:

Después de la visita a la Empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca y a sus procesos realizados por la misma, se pudo concluir que dichos procesos están de acuerdo a la naturaleza y realidad de la empresa, determinando la eficiencia y eficacia de los mismos.

Para poder determinar el riesgo inherente de la empresa se analizó siete factores importantes acerca del giro del negocio:

Estructura Orgánica

Adelca cuenta con organigramas correctamente estructurados. Adelca posee organigramas generales y departamentales, a nivel administrativo, el área comercial es el mayor personal posee, debido que Adelca actualmente tiene 13 sucursales.

Es importante mencionar que a pesar de que la empresa posea sus organigramas estructurales actualizados, no cuentan con la difusión necesaria para que esté a la disposición tanto de los clientes externos como internos; esta situación implica que cada los funcionarios no conozcan los niveles de jerarquías existentes en Adelca.

Manuales de Procesos Actualizados

En este factor pudimos determinar que la empresa si posee manuales para los procesos de ventas, facturación y cobranzas, los mismos que se encuentran actualizados. Pero los responsables de los procedimientos de cada proceso no hacen el uso adecuado de los manuales, esta situación implicaría que exista retraso en sus actividades diarias, afectando al cumplimiento de objetivos.

Sistemas Informáticos

Adelca cuenta con sistemas informáticos adecuados y actualizados, pero en cuanto sistema de comunicación interna no es el apropiado, debido a que no existen canales de comunicación claros que ayuden a direccionar la información directamente a su destinatario.

Al no existir canales de comunicación claros, provoca que la información no llegue de forma directa a sus destinatarios y la información puede ser distorsionada.

Planificación Estratégica

La empresa posee una adecuada planificación estratégica que fue diseñada con la finalidad de determinar nuevas oportunidades y poder mitigar el riesgo. Las estrategias que se plantearon en esta planificación han resultado efectivas, debido que la empresa ha tenido un constante crecimiento dentro del sector de la construcción.

Los empleados administrativos, como los empleados de servicio logístico conocen los lineamientos y parámetros que posee la planificación para poder hacer frente a los posibles riesgos que se presenten.

Indicadores

En los últimos años la empresa ha tenido una gran acogida por parte de los clientes, debido a que sus productos son de buena calidad y sus precios son competitivos, los indicadores financieros ayudan a medir el nivel de ventas y la situación económica de Adelca, pero la empresa no posee indicadores de gestión que ayuden a medir la eficiencia y eficacia de los mismos.

Esta situación ocasiona que los procesos de venta, facturación y cobranzas no se puedan determinar el nivel de eficiencia y eficacia de dichos procesos, los cuales ayudaría para una adecuada toma de decisiones y establecer nuevas estrategias comerciales.


Una vez analizado los 5 factores llegamos a determinar el riesgo inherente de la Empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca, de acuerdo a su naturaleza se ubica en la escala de riesgo bajo moderado con un porcentaje del 27,40 %, pues la causa que es una empresa familiar y velan por el bienestar y productividad de la empresa.


Atentamente,


.....





Verónica Pérez

Auditora

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p> <p align="center">PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p align="center">PP1 0</p> </div>
<p>✚ Motivo de realizar la Auditoría</p> <p>Esta Auditoría va a ser realizada por requerimiento los:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Los accionistas quieren medir el grado de eficiencia y eficacia de los procesos implementados en Adelca, ✓ Por cumplir con las disposiciones legales, y ✓ Medir la productividad y confianza de la empresa. <p>✚ Alcance de la Auditoría</p> <p>El examen cubrirá la revisión de los procesos de Venta, Facturación y Cobranzas por el periodo del 01 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013, tiempo comprendido del periodo económico.</p> <p>✚ Objetivos de la Auditoría</p> <p>📄 Objetivo General</p> <p>Realizar la auditoría de gestión y determinar la efectividad y eficiencia de los procesos de Venta, Facturación y Cobranzas implementados en Adelca.</p>	
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 12/02/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 12/02/2015</p>

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p> <p align="center">PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p align="center">PP10 2/5</p> </div>
<p align="center">Objetivos Específicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar el Riesgo de Inherente. ✓ Determinar el grado de cumplimiento de la normativa legal vigente. ✓ Evaluar el Sistema de Control Interno, para determinar el Riesgo de Control. ✓ Aplicar pruebas y técnicas de auditoría, con la finalidad de obtener evidencia suficiente y competente. ✓ Elaborar el Informe de Auditoría, que contendrá conclusiones y recomendaciones aplicables para la empresa. <p>Base Legal de la Empresa</p> <p><u>Esta empresa se somete además a leyes tales como:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Ley de Compañías y su Reglamento, ■ Ley Superintendencia de Bancos y Seguros ■ LORTI y su Reglamento, Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención, ■ Código de Trabajo, Normas INEN ■ Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial ■ NIAA'S, Ley de Gestion Ambiental, Ley de Seguridad Social ■ Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos ■ Incotems, Normas Internacionales (ISO 9000, ISO 9001, OSHAS 18001) 	
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 12/02/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 12/02/2015</p>

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA</p> <p align="center">PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p align="center">PP10 3/5</p> </div>																																					
<p>✚ Distribución del trabajo y tiempo estimado</p> <p>📁 Talento Humano</p> <p>La auditoría de gestión se realizará con el siguiente equipo de trabajo:</p> <table border="1" data-bbox="332 856 1382 1018"> <thead> <tr> <th>N°</th> <th>Función</th> <th>Nombre</th> <th>Siglas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>1</td> <td>Auditor Jefe de Equipo</td> <td>Verónica Pérez</td> <td>V.P.</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Auditor Sénior</td> <td>Juan C. Rosero</td> <td>J.A.</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Auditor Junior</td> <td>Samanta Alvarado</td> <td>S.A.</td> </tr> </tbody> </table> <p>📁 Distribución tiempo y trabajo</p> <table border="1" data-bbox="321 1129 1377 1528"> <thead> <tr> <th>Actividades</th> <th>Horas Programadas</th> <th>Responsables</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Planificación</td> <td align="center">6</td> <td align="center">V.P</td> </tr> <tr> <td>Evaluación del Control Interno</td> <td align="center">4</td> <td align="center">J.A.</td> </tr> <tr> <td>Medición de Riesgos</td> <td align="center">2</td> <td align="center">J.A.</td> </tr> <tr> <td>Programa</td> <td align="center">3</td> <td align="center">V.P.</td> </tr> <tr> <td>Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría P/T hallazgos</td> <td align="center">40</td> <td align="center">S.A. J.A.</td> </tr> <tr> <td>Comunicación de Resultados</td> <td align="center">5</td> <td align="center">V.P</td> </tr> </tbody> </table>		N°	Función	Nombre	Siglas	1	Auditor Jefe de Equipo	Verónica Pérez	V.P.	2	Auditor Sénior	Juan C. Rosero	J.A.	3	Auditor Junior	Samanta Alvarado	S.A.	Actividades	Horas Programadas	Responsables	Planificación	6	V.P	Evaluación del Control Interno	4	J.A.	Medición de Riesgos	2	J.A.	Programa	3	V.P.	Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría P/T hallazgos	40	S.A. J.A.	Comunicación de Resultados	5	V.P
N°	Función	Nombre	Siglas																																			
1	Auditor Jefe de Equipo	Verónica Pérez	V.P.																																			
2	Auditor Sénior	Juan C. Rosero	J.A.																																			
3	Auditor Junior	Samanta Alvarado	S.A.																																			
Actividades	Horas Programadas	Responsables																																				
Planificación	6	V.P																																				
Evaluación del Control Interno	4	J.A.																																				
Medición de Riesgos	2	J.A.																																				
Programa	3	V.P.																																				
Aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría P/T hallazgos	40	S.A. J.A.																																				
Comunicación de Resultados	5	V.P																																				
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 12/02/2015</p>																																					
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 12/02/2015</p>																																					

	ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA		PP10 4/5	
Pérez & Asociados Auditores	AUDITORÍA DE GESTIÓN			
	PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA			
	PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013			
 Recursos				
 Humanos				
Función	Nombre	Valor Unit- .hora	Horas	Valor total
Auditor Jefe de Equipo	Verónica Pérez	45,00	14	\$ 630,00
Auditor Sénior	Juan C. Rosero	30,00	20	600,00
Auditor Junior	Samanta Alvarado	25,00	26	650,00
TOTAL				\$1.880,00
 Equipos y Materiales				
Descripción	Medida	Cantidad		
Computadoras	Unidades	3		
Impresora	Unidad	1		
Papel bond	Resmas	5		
Carpetas	Unidades	3		
Esferos	Unidades	9		
Lápices	Unidades	3		
Sacapuntas	Unidades	3		
Borradores	Unidades	3		
Servicios de Fotocopiado				
Movilización y refrigerio				
Elaborado Por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 12/02/2015			
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 12/02/2015			



Pérez & Asociados
Auditores

ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA

AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

PP10
5/5

PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

RESUMEN

Talento Humanos	1.880,00
Recursos materiales y tecnológicos	0,00
Costo de auditoría	1.880,00
100% ganancia	1.880,00
Total Auditoría	3.760,00

.....

APROBADO

ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA

Elaborado Por: Verónica Pérez

Fecha de Elaboración: 12/02/2015

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Revisión: 12/02/2015

Alóag, 29 de Noviembre del 2014

Ingeniera:

Verónica Pérez

GERENTE GENERAL DE PÉREZ & ASOCIADOS AUDITORES

Presente.-

De nuestra consideración:

Me es grato comunicarle a usted que Acería de Ecuador Adelca está dispuesta a realizar la negociación para llevar a cabo la Auditoría de Gestión, por medio de la presente estamos confirmado los acuerdos tomados con usted y sus asociados para llevar a cabo la auditoría de los procesos desarrollados por la empresa durante el periodo 01 de enero del 2014 al 31 de diciembre del 2014.

De antemano gracias por su participación.

Atentamente:

Ing. Álvaro Rosado

Gerente de Mercadeo de Acería de Ecuador C.A. Adelca

CONTRATO Y DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE AUDITORÍA DE GESTIÓN



Conste por el presente documento el siguiente contrato de Servicios de Auditoría convenido entre Acería del Ecuador C.A. Adelca, debidamente representada por el Ing. Alvaro Rosado, en su calidad de Gerente de Mercadeo y por otra parte, la Firma Auditora Pérez y Asociados, a la que en adelante se le denominará la AUDITORA representada por la señorita Ing. Verónica Pérez, en su calidad de Gerente General.

El presente Contrato de Auditoría se regirá por las siguientes cláusulas:

PRIMERA CLÁUSULA

OBJETO DEL CONTRATO. El objeto del presente contrato es la realización de la Auditoría Gestión a los procesos de Acería del Ecuador C.A. Adelca del período comprendido entre 01 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013, de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y establecidas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

SEGUNDA CLÁUSULA

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA. El enfoque de auditoría pone énfasis en determinar la razonabilidad de los procesos establecidos por la empresa, así como el conocimiento de las operaciones de la compañía, para lo cual la empresa Pérez & Asociados centrará su atención en los aspectos de mayor interés y cuantificará su impacto sobre la información administrativa y los controles internos utilizados en los procesos.

Para ello definirá para cada proceso:

Objetivos de auditoría

Riesgos de auditoría

Elaboración de programas de trabajo

Efectuaremos un examen de los procesos de Acería del Ecuador C.A. Adelca de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS). Los procesos de Acería del Ecuador C.A. Adelca serán examinados de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA`s), Normas Internacionales de Información Financiera (NIIFs) verificando si cumplen los principios elementales de eficiencia, eficacia y economía, en pro del cumplimiento de los objetivos institucionales.

Con base en los resultados de dicho examen emitiremos una opinión (o una aseveración acerca de la imposibilidad de expresar la misma si ello fuera necesario) acerca de la razonabilidad de los referidos estados financieros si se realizan de acuerdo a normas que garanticen el cumplimiento de objetivos de rentabilidad, liquidez, aceptación en el mercado de Acería del Ecuador C.A. Adelca.

Además, efectuaremos una revisión que comprenderá, con el alcance utilizado para efectuar la auditoría de los procedimientos, los siguientes aspectos:

- Seguimiento de las medidas correctivas que se desprendan de las auditorías realizadas en años anteriores impartidas por la firma auditora.
- En el caso de encontrar fraude se notificará a las instancias respectivas.
- Revisión especial de los ciclos de ingresos y egresos, de las cuentas con más riesgos para la compañía.
- Evaluación del cumplimiento de las normativas internas de la compañía.
- Evaluación de los principios de contabilidad utilizados y de las estimaciones relevantes hechas por la administración.
- Evaluación de la presentación general de los estados financieros.

TERCERA CLÁUSULA

INFORMES A EMITIR. Hemos previsto emitir el siguiente informe:

- Dictamen profesional acerca de la razonabilidad y confiabilidad de los procesos y actividades que Acería del Ecuador C.A. Adelca realiza.

El informe arriba indicado será emitido en idioma español, en el caso que Acería del Ecuador C.A. Adelca necesite que el informe sea emitido en otro idioma, se facturará independientemente por dicho trabajo.

Deseamos aclarar que el informe en borrador que les proporcionaremos, así

como cualquier manifestación verbal que efectuemos durante el transcurso de nuestro trabajo no constituirán nuestras opiniones definitivas, y que estas solo se expresarán en nuestro informe escrito final.

CUARTA CLÁUSULA

VISITAS PREVISTAS. Nuestro examen se ejecutará en una visita que nuestros profesionales harán a sus oficinas. La revisión contempla en el área Administrativa, evaluación de las funciones, procedimientos, políticas y controles establecidos por Acería del Ecuador C.A. Adelca, El tiempo de nuestra visita será planificada conforme a las necesidades que se presenten en el trabajo de campo. La entrega del informe de auditoría, será emitida en un plazo máximo de diez días (10) después de culminada nuestra visita de campo.

La fecha tentativa para la emisión del informe, deberá hacernos conocer a Acería del Ecuador C.A. Adelca, para coordinarlo en nuestras oficinas así como la fecha de nuestra visita, deberá ser, considerando que la información necesaria para nuestra revisión estará disponible con la suficiente anticipación y con el detalle requerido. El presupuesto efectuado, asume que las diversas tareas que corresponde ejecutar a la entidad serán efectivamente realizadas por sus funcionarios. Nuestros requerimientos de información serán oportunamente comunicados por escrito a la administración de Acería del Ecuador C.A. Adelca.

Equipo de trabajo

- Auditor Jefe
- Auditor Sénior
- Auditor Junior

QUINTA CLÁUSULA

RESPONSABILIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN: Previo al inicio de nuestras visitas, la administración dispondrá la preparación de la información solicitada en una carta anterior, requerida para llevar a cabo nuestro trabajo, tal como estados financieros, notas a los estados financieros, análisis de cuentas, mayores, diarios, archivos.

En caso de haber comentarios sobre nuestro pedido de información, también les agradeceremos nos los hagan llegar por escrito.

Si durante el desarrollo de nuestro trabajo, se presentarán circunstancias que pudieran afectar su ejecución de acuerdo con los términos preestablecidos, le informaremos a la administración por escrito, tan pronto como sea posible, para que ésta pueda adoptar las acciones correctivas necesarias.

SEXTA CLÁUSULA

HONORARIOS PROFESIONALES. Hemos estimado que nuestros honorarios por los servicios descritos en el presente contrato ascienden a: US\$ 3.760,00 (tres mil setecientos sesenta dólares)

Pagaderos 50% a la firma del contrato y el otro 50% a la conclusión del trabajo y entrega de informes finales.

Los costos de movilización, hospedaje a incurrirse en la ejecución de nuestro trabajo y otros gastos que se puedan presentar están incluidos dentro del honorario establecido.

Los impuestos aplicables a los conceptos arriba indicados serán incluidos en las facturas respectivas a las tasas establecidas en las disposiciones legales vigentes, con respecto a las retenciones se lo hará directamente con la empresa. Cualquier servicio adicional que Acería del Ecuador C.A. Adelca. Pudiera solicitar y que Pérez & Asociados aceptare proveer será objeto de acuerdos escritos separados.

SÉPTIMA CLÁUSULA

PLAZO Y LUGAR DE TRABAJO. El tiempo de duración del presente trabajo es 60 horas a partir del día 31 de Noviembre del 2014 hasta la entrega respectiva del informe final, en caso de incumplimiento de la empresa auditora la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca aplicará una multa del 2% del monto total del contrato por cada día de retraso.

El lugar de trabajo es en las oficinas de la empresa Adelca.

OCTAVA CLÁUSULA

PROPIEDAD. Los resultados de la presente auditoría que consta en el informe final serán de propiedad de la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca.

NOVENA CLÁUSULA

ALCANCE DE LA AUDITORÍA

a) El trabajo consistirá en la Auditoría de Gestión a Acería del Ecuador C.A. Adelca., de acuerdo con Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y las establecidas por la Superintendencia de Compañías del Ecuador, incluyendo

aquellas pruebas de auditoría sobre los procedimientos de las cuentas de la compañía que considere necesarias para poder expresar una opinión.

DÉCIMA CLÁUSULA

NATURALEZA DEL CONTRATO. El presente contrato no es de naturaleza laboral, sino de prestación de servicios profesionales. La relación entre la empresa auditora y la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca., es simple y respectivamente la de profesional en libre ejercicio con el cliente, por lo que este contrato es de naturaleza civil.

DÉCIMA PRIMERA CLÁUSULA

DOMICILIO Y REPRESENTACIÓN. Para todos los efectos de este contrato, las partes convienen en fijar su domicilio en la parroquia de Alóag. Para constancia y fiel cumplimiento de todo lo estipulado, las partes firman en tres ejemplares de igual valor y tenor en Alóag a los veintiocho días del mes de noviembre de 2014.

Sr. Álvaro Rosado

Gerente de Mercadeo

Acería de Ecuador C.A. Adelca.

Ing. Verónica Pérez

Gerente General

Pérez & Asociados Auditores

5.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA DE AUDITORÍA

En esta etapa de la planificación se analizará la información recopilada en la planificación preliminar, se obtendrá información adicional, se continuará con la evaluación del control interno en los aspectos relacionados con el énfasis del diseño de control interno, se confirmará la calificación y evaluación de riesgos iniciada en la planificación preliminar, para luego identificar los procedimientos de Auditoría que serán necesarios para completar la Auditoría (Slideshare, 2011)

5.2.1. Planificación Específica para los departamentos de venta, facturación y cobranzas.

En esta fase se establecen los procedimientos necesarios que sirvan para apoyar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la Auditoría de Gestión.

5.2.1.1. Programa Específico de Auditoría para los departamentos de venta, facturación y cobranzas.

A continuación se presentará el programa de Auditoría específico para los Departamentos de Venta, Facturación y Cobranzas.

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA				PE 1/1
PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013					
Objetivos: * Obtener un conocimiento sobre el control interno de la empresa ESPECÍFICO * Familiarizarse con la empresa, realizado un diagnóstico preliminar sobre las actividades principales que Adelca lleva a cabo en cada uno de los procedimientos.					
N.-	PROCEDIMIENTO	REF./PT	REALIZADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
1.-	Elaborar el cuestionario de control interno.	PE.1	V.P	02/02/2015	
2.-	Aplicación del cuestionario de Control Interno.	PE.2	V.P	02/02/2015	
3.-	Elaborar Hojas de Hallazgos	PP.3	V.P	02/02/2015	
4.-	Medición de Riesgos: RI, RC, RD, RA.	PP.4	V.P	02/02/2015	
5	Realizar el Informe de Auditoria	PP.4	V.P	02/02/2015	
Elaborado Por: Verónica Pérez				Fecha de Elaboración: 02/02/2015	
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano				Fecha de Revisión: 02/02/2015.	

N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SI	NO			
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿Existe un Código de Ética actualizado y es aplicable?	X		10	9	
2	¿Los empleados respetan las normas de seguridad establecidas por la empresa?	X		10	9	
3	¿Los niveles de jerarquías son claros en Adelca?	X		10	4	No al 100%
4	¿Los empleados reciben capacitaciones recurrentes?		X	10	3	
5	¿Los responsables del proceso de ventas, facturación y cobranzas cumplen con la política comercial establecida?	X		10	9	
ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS						
6	¿La empresa cuenta con objetivos estratégicos por cada área?	X		10	10	
7	¿La planificación estratégica es actualizada constantemente?	X		10	7	
8	¿Las estrategias de ventas son actualizadas y aplicables por los asesores comerciales?	X		10	8	
MARCAS DE AUDITORIA		Elaborado por: Verónica Pérez			Fecha de Elaboración: 21/02/2015	
		Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha de Revisión: 21/02/2015	




ACERÍA DEL ECUADOR C.A ADELCA

AUDITORÍA DE GESTIÓN


CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

**PE1
1/5**

 ACERÍA DEL ECUADOR C.A ADELCA AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013						
N.-	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SI	NO			
	IDENTIFICACION DE EVENTOS					
9	¿La empresa busca más clientes a nivel provincial o regional?	X		10	10	
10	¿En los últimos años ha existido rotación de personal?	X		10	8	
11	¿Los departamentos de ventas, facturación y cobranzas cuentan con el talento humano suficiente para sus operaciones?	X		10	2	No todas las oficinas de ventas cuentan con el personal suficiente, de igual manera en el departamento de cobranzas.
12	¿Existen diferencias en la toma de inventarios?	X		10	2	En todas las tomas físicas existen diferencias de inventarios
13	¿Existe atención en segmentos pequeños?		X	10	2	Falta atención a clientes pequeños.
14	¿Se realizan visitas a los clientes por parte de las analistas de crédito para realizar la gestión de cobro?		X	10	0	Realizan llamadas telefónicas
	EVALUACIÓN DE EVENTOS					
15	¿Existe tecnología avanzada en la empresa?	X		10	8	
16	¿La empresa posee un sistema informático integrado?	X		10	9	
MARCAS DE AUDITORIA		Elaborado por: Verónica Pérez			Fecha de Elaboración: 21/02/2015	
		Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha de Revisión: 21/02/2015	

PE1
2/5

 ACERÍA DEL ECUADOR C.A ADELCA AUDITORÍA DE GESTIÓN CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013						
N. -	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SI	NO			
17	¿Los colaboradores hacen el uso adecuado de los recursos que posee la empresa?	X		10	9	
18	¿El nivel de ventas ha incrementado en los últimos 3 años?	X		10	10	
19	¿Existe innovación en los productos que comercializa la empresa?	X		10	10	
20	¿En cuanto a despachos, existen quejas y reclamos de que la mercadería no llevo completa?	X		10	4	No con mucha frecuencia
21	¿Los clientes son puntuales en los pagos de facturas?	X		10	8	
RESPUESTA AL RIESGO						
22	¿La mercadería de Adelca tiene convenio con alguna aseguradora?	X		10	10	
23	¿Adelca realiza alguna provisión económica en caso de pérdida total de la mercadería con el objetivo de aceptar el riesgo?	X		10	9	
24	¿Existen capacitaciones sobre el manejo de la política comercial con la finalidad de mitigar el riesgo?	X		10	10	
25	¿Existe un plan de acción en cuanto a desperdicios de material?	X		10	8	Plan de Acción
MARCAS DE AUDITORIA				Elaborado por: Verónica Pérez		Fecha de Elaboración: 21/02/2015
				Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha de Revisión: 21/02/2015

PE1
3/5

N. -	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SI	NO			
	ACTIVIDADES DE CONTROL					
26	¿Los vehículos de carga cuentan con seguro y rastreo satelital?	X		10	10	
27	¿Existen reportes de ventas realizadas?	X		10	9	
28	¿Existen registros de las visitas realizadas a los clientes por parte de los asesores comerciales?	X		10	8	
29	¿Existen reportes de los despachos realizados?	X		10	8	
30	¿Existen registros de las garantías de los clientes?	X		10	8	
31	¿Realizan tomas físicas de mercancía recurrentemente?	X		10	7	
32	¿Existen reportes de los cobros realizados?	X		10	8	
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
33	¿Se informa a los directivos de las ventas realizadas?	X		10	10	
34	¿Existe innovación en la comunicación interna dentro de la empresa?		X	10	7	
MARCAS DE AUDITORIA		Elaborado por: Verónica Pérez			Fecha de Elaboración: 21/02/2015	
		Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha de Revisión: 21/02/2015	



ACERÍA DEL ECUADOR C.A ADELCA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013


PE1
4/5


N. -	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	OBSERVACIÓN
		SI	NO			
35	¿Se informa a los directivos de los cobros realizados?	X		10	8	
36	¿Existe comunicación entre los empleados y directivos de nuevos proyectos o innovaciones en la empresa?	X		10	5	
	MONITOREO					
37	¿Existe seguimiento por parte de los directivos en cada uno de los procesos que sus colaboradores realizan?	X		10	8	
38	¿Existen reuniones entre directivos y personal a su cargo?	X		10	8	
39	¿Existe monitoreo del nivel de ventas y despachos?	X		10	7	
40	¿Existe monitoreo en la gestión de cobros?	X		10	8	
	SUMA			400	306	
MARCAS DE AUDITORIA		Elaborado por: Verónica Pérez			Fecha de Elaboración: 21/02/2015	
		Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha de Revisión: 21/02/2015	





ACERÍA DEL ECUADOR C.A ADELCA
AUDITORÍA DE GESTIÓN
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013


PE1
5/5


 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>EVALUCION DEL RIESGO DE CONTROL</p> <p>PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;"> PE2 1/1 </div>																										
<p>■ NIVEL DE CONFIANZA:</p>																											
$NC = \frac{CALIFICACIÓN}{PONDERACIÓN} * 100$ $NC = \frac{309}{400} * 100$ $NC = 77\%$																											
<p>■ NIVEL DE RIESGO</p>																											
$NR = 100 - NC$ $NR = 100 - 77\%$ $NR = 23\%$																											
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; background-color: #f0f0f0;">Riesgo de</div>	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #f4a460;"> <th style="text-align: center;">RIESGO</th> <th style="text-align: center;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr style="background-color: #4CAF50; color: white;"> <td colspan="2" style="text-align: center;">ALTO</td> </tr> <tr style="background-color: #e8f5e9;"> <td>ALTO</td> <td style="text-align: right;">99,99%</td> </tr> <tr style="background-color: #e8f5e9;"> <td>MODERADO</td> <td style="text-align: right;">88,88%</td> </tr> <tr style="background-color: #e8f5e9;"> <td>BAJO</td> <td style="text-align: right;">77,77%</td> </tr> <tr style="background-color: #bbdefb;"> <td colspan="2" style="text-align: center;">MODERADO</td> </tr> <tr style="background-color: #bbdefb;"> <td>ALTO</td> <td style="text-align: right;">66,66%</td> </tr> <tr style="background-color: #bbdefb;"> <td>MODERADO</td> <td style="text-align: right;">55,55%</td> </tr> <tr style="background-color: #bbdefb;"> <td>BAJO</td> <td style="text-align: right;">44,44%</td> </tr> <tr style="background-color: #e1bee7;"> <td colspan="2" style="text-align: center;">BAJO</td> </tr> <tr style="background-color: #e1bee7;"> <td>ALTO</td> <td style="text-align: right;">33,33%</td> </tr> <tr style="background-color: #e1bee7;"> <td>MODERADO</td> <td style="text-align: right;">22,22%</td> </tr> <tr style="background-color: #e1bee7;"> <td>BAJO</td> <td style="text-align: right;">11,11%</td> </tr> </tbody> </table>	RIESGO	%	ALTO		ALTO	99,99%	MODERADO	88,88%	BAJO	77,77%	MODERADO		ALTO	66,66%	MODERADO	55,55%	BAJO	44,44%	BAJO		ALTO	33,33%	MODERADO	22,22%	BAJO	11,11%
RIESGO	%																										
ALTO																											
ALTO	99,99%																										
MODERADO	88,88%																										
BAJO	77,77%																										
MODERADO																											
ALTO	66,66%																										
MODERADO	55,55%																										
BAJO	44,44%																										
BAJO																											
ALTO	33,33%																										
MODERADO	22,22%																										
BAJO	11,11%																										
<p>Durante la aplicación del cuestionario de Control Interno al Gerente de Mercadeo de la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca, llegamos a determinar que el riesgo de control es del 23% ubicándose en una escala de riesgo bajo alto y el nivel de confianza alto moderado.</p>																											
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 12/02/2015</p>																										
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 12/02/2015</p>																										


 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;"> HA.1 1/2 </div>
<p>TÍTULO: ESCASO TALENTO HUMANO.</p> <p>✓ Condición: Los departamentos de ventas, y cobranzas no cuentan con el suficiente personal para realizar sus actividades.</p> <p>✓ Criterio: Adelca por ser una empresa con una gran cantidad de sucursales a nivel nacional, y las buenas prácticas a seguir, debe contar con el personal suficiente para poder llevar a cabo sus operaciones.</p> <p>✓ Causa: Por la complejidad del área comercial y los presupuestos anuales aprobados por los directivos, los Gerentes Regionales así como el Director Comercial no permiten la contratación del suficiente personal para tener una adecuada segregación de funciones.</p>	
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 12/02/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 12/02/2015</p>


 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">HA. 1</div>
<p style="text-align: center;">✓ Efecto:</p> <p>Esta situación provoca que los colaboradores de Adelca, no cumplan a tiempo sus actividades encomendadas, exista irregularidades en sus procesos, debido a la gran acumulación de tareas en cada personal, así afectando a la atención del cliente.</p> <p style="text-align: center;">✓ Conclusión:</p> <p>Después de haber realizado un seguimiento cercano a este procesos, se llegó a concluir que por la complejidad de área comercial y los presupuestos anuales aprobados por los directivos, no permiten la contratación del suficiente personal tanto en regionales como en el departamento de cartera, debido a la alta carga de funciones en los colaboradores provoca que no cumplan a tiempo sus actividades encomendadas, exista irregularidades en sus procesos; induciendo a estropear el cumplimiento de objetivos.</p> <p style="text-align: center;">✓ Recomendación:</p> <p>A los Gerente de cada regional, realizara una reestructuración del área comercial, segregando funciones y responsabilidades, para evitar futuras irregularidades y desviaciones de interés.</p>	
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 12/02/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 12/02/2015</p>


 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p align="center">PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p align="center">HA.2 1/2</p> </div>
<p>TÍTULO: FALTA DE ATENCIÓN EN SEGMENTOS PEQUEÑOS</p> <p>✓ Condición:</p> <p>Adelca al ser una empresa líder en el sector de materiales para la construcción, se dedica a buscar mercados objetivos de gran tamaño, dejando de lado a segmentos pequeños (clientes minoristas).</p> <p>✓ Criterio:</p> <p>El objetivo de Adelca es abarcar el mercado nacional e internacional, por lo cual debe dar atención tanto para clientes potenciales como clientes minoristas, así posicionando la marca ADELCA.</p> <p>✓ Causa:</p> <p>Adelca está enfocada en la atención a clientes mayoristas, con fuerza de venta, constructores, industriales, cadenas, sus estrategias comerciales están dirigidas a cada uno de los canales antes mencionados, por lo cual Adelca no posee estrategias de ventas para clientes detallistas.</p>	
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 12/02/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 12/02/2015</p>

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p style="text-align: center;">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p style="text-align: center;">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p style="text-align: center;">HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p style="text-align: center;">PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p style="color: red; text-align: center;">HA. 2</p> </div>
<p style="margin-left: 40px;">✓ Efecto:</p> <p>Esta situación provoca que dentro del segmento detallista la marca ADELCA no tenga la suficiente acogida, repercutiendo en el nivel de ventas.</p> <p style="margin-left: 40px;">✓ Conclusión:</p> <p>Adelca al ser una empresa líder en el sector de materiales para la construcción, está enfocada en la atención a clientes mayoristas, con fuerza de venta, constructores, industriales, cadenas, sus estrategias comerciales están dirigidas a cada uno de los canales antes mencionados, por lo cual Adelca no posee estrategias de ventas para clientes detallista (consumidor final), lo cual provoca que dentro del segmento detallista la marca ADELCA no tenga la suficiente acogida, repercutiendo en el nivel de ventas.</p> <p style="margin-left: 40px;">✓ Recomendación:</p> <p>A los Gerentes de Ventas realizarán y establecerán nuevas estrategias comerciales con la finalidad de tratar de llegar directamente a los clientes detallista, mediante un producto y servicio de mejor calidad.</p>	
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 12/02/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 12/02/2015</p>

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; float: right; text-align: center;"> HA.3 1/2 </div>
<p>TÍTULO: DESPACHOS CON FALTANTE DE MERCANCÍAS</p> <p>✓ Condición: Los Despachos de Adelca se realizan previa planificación, pero se ha observado que en contados despachos los clientes se quejan de que no les llegó la mercadería completa.</p> <p>✓ Criterio: Adelca debe velar por cumplir con la satisfacción al cliente, lo cual no debe existir en sus despachos de mercancía faltante de material.</p> <p>✓ Causa: La complejidad de sus productos y la falta de coordinación entre los despachadores y los transportistas al momento del despacho, hacen que al momento del conteo del material exista diferencias en el despacho de mercancías y los clientes no reciban completo el material.</p>	
Elaborado Por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 12/02/2015
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 12/02/2015

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;"> HA.3 2/2 </div>
<p>✓ Efecto: Esta situación provoca que no exista una eficiente satisfacción del cliente, debido a que no se le entregó completo el material solicitado.</p> <p>✓ Conclusión: Después de haber analizado esta situación se concluyó que los despachos de Adelca se realizan previa planificación, pero se ha observado que en contados despachos los clientes se quejan de que no les llegó la mercadería completa, debido a la complejidad de sus productos y la falta de coordinación entre los despachadores y los transportistas al momento del despacho, hacen que al momento del conteo del material exista diferencias en el despacho de mercancías y los clientes no reciban completo el material solicitado.</p> <p>✓ Recomendación: Al Gerente de Despachos, realizará un control de los despachos realizados a los clientes, supervisar el trabajo realizado por los despachadores para evitar faltantes de mercancías.</p>	
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 12/02/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 12/02/2015</p>

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin-left: auto; margin-right: auto;"> <p align="center">HA. 4</p> </div>
<p>TÍTULO: DIFERENCIAS EN TOMAS FÍSICAS DE INVENTARIOS</p> <p>✓ Condición: El equipo de auditoría de Adelca cada trimestre hace inventarios a nivel nacional, en los cuales encuentra diferencias en las tomas físicas.</p> <p>✓ Criterio: Adelca con un alto nivel de ventas y extensa rotación de inventarios debe poseer un eficiente control de inventarios, para evitar diferencias de material.</p> <p>✓ Causa: Las diferencias existen por los despachos mal realizados, las transferencias de material no hayan llegado completos y no hubo el conteo respectivo por parte de los guardias de seguridad para corroborar la cantidad enviada.</p>	
<p>Elaborado Por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 12/02/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 12/02/2015</p>

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA</p> <p align="center">AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p align="center">HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>PERÍODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; float: right; color: red; text-align: center;"> HA.4 2/2 </div>
<p>✓ Efecto: Esta situación provoca que no exista el material suficiente para cubrir con los requerimientos de los clientes a nivel nacional.</p> <p>✓ Conclusión: Después de haber analizado esta situación se concluyó que el equipo de auditoría de Adelca cada trimestre hace inventarios a nivel nacional, en los cuales encuentran diferencias en las tomas físicas, por existir despachos mal realizados, que las transferencias de material no hayan llegado completos y no hubo el conteo respectivo para corroborar la cantidad enviada; provocando que no exista el material suficiente para cubrir con los requerimientos de los clientes a nivel nacional.</p> <p>✓ Recomendación: Al Gerente de Despachos, realizar un control de los despachos realizados a los clientes, de las transferencias de mercancías recibidas. Al Gerente de Auditoría, establecer un sistema de inventarios, donde los conteos de material sean los adecuados.</p>	
Elaborado Por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 12/02/2015
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 12/02/2015

Señor:

Álvaro Rosado

Gerente de Mercadeo

Acería de Ecuador C.A. Adelca

Presente.-

De mi consideración:

Después de la revisión de los procesos de Venta, Facturación y Cobranzas en la Empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca, se pudo concluir que dichos procesos están de acuerdo a la naturaleza y realidad de la empresa, determinando que los procesos se cumplen ordenadamente.

Para poder evaluar el riesgo de control de Adelca se determinó los siguientes hallazgos:

TÍTULO: ESCASO TALENTO HUMANO.

Después de haber realizado un seguimiento cercano a este procesos, se llegó a concluir que por la complejidad de área comercial y los presupuestos anuales aprobados por los directivos, no permiten la contratación del suficiente personal tanto en regionales como en el departamento de cartera, debido a la alta carga de funciones en los colaboradores provoca que no cumplan a tiempo sus actividades encomendadas, exista irregularidades en sus procesos; induciendo a estropear el cumplimiento de objetivos.

✓ **Recomendación:**

A los Gerente de cada Regional, realizarán una adecuada restructuración del área comercial, segregando funciones y responsabilidades, para evitar futuras irregularidades y desviaciones de interés.

TÍTULO: FALTA DE ATENCIÓN EN SEGMENTOS PEQUEÑOS

✓ **Conclusión:**

Adelca al ser una empresa líder en el sector de materiales para la construcción, está enfocada en la atención a clientes mayoristas, con fuerza de venta, constructores, industriales, cadenas, sus estrategias comerciales están dirigidas a cada uno de los canales antes mencionados, por lo cual Adelca no posee estrategias de ventas para clientes detallista (consumidor final), lo cual provoca que dentro del segmento detallista la marca ADELCA no tenga la debida acogida, repercutiendo en el nivel de ventas.

✓ **Recomendación:**

A los Gerentes de Ventas realizará y establecerá nuevas estrategias comerciales con la finalidad de tratar de llegar directamente a los clientes detallista, mediante un producto y servicio de mejor calidad.

TÍTULO: DESPACHOS CON FALTANTE DE MERCANCÍAS**✓ Conclusión:**

Después de haber analizado esta situación se concluyó que los despachos de Adelca se realizan previa planificación, pero se ha observado que en contados despachos los clientes se quejan de que no les llegó la mercadería completa, debido a la complejidad de sus productos y la falta de coordinación entre los despachadores y los transportistas al momento del despacho, hacen que al momento del conteo del material exista diferencias en el despacho de mercancías y los clientes no reciban completo el material solicitado.

✓ Recomendación:

Al Gerente de Despachos, realizará un control de los despachos realizados a los clientes, supervisar el trabajo realizado por los despachadores para evitar faltantes de mercancías.

TÍTULO: DIFERENCIAS EN TOMAS FÍSICAS DE INVENTARIOS**✓ Conclusión:**

Después de haber analizado esta situación se concluyó que el equipo de auditoría de Adelca cada trimestre hace inventarios a nivel nacional, en los cuales encuentran diferencias en las tomas físicas, por existir despachos mal realizados, que las transferencias de material no hayan llegado completos y no hubo el conteo respectivo para corroborar la cantidad enviada; provocando que no exista el material suficiente para cubrir con los requerimientos de los clientes a nivel nacional.

✓ **Recomendación:**

Al Gerente de Despachos, realizar un control de los despachos realizados a los clientes, de las transferencias de mercancías recibidas.


Al Gerente de Auditoría, establecer un sistema de inventarios, donde los conteos de material sean los adecuados.




Atentamente:



Verónica Pérez

Gerente General de la Empresa Pérez y Asociados S.A.

5.3. EJECUCIÓN

		ACERÍA DE ECUADOR C.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE AUDITORÍA PROCESO DE VENTA NACIONAL				E.1
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES	
1	Solicitar el reporte de toneladas vendidas durante el año 2013 y comparar contra el presupuesto establecido en el 2013.	PT1.1	V.P	19/03/2015		
2	Solicitar el portafolio de productos y verificar cuántos de ellos se han creado en el 2013.	PT1.2	V.P	19/03/2015		
3	Solicitar el reporte de Ventas 2013 en Dólares y a su vez solicitar el costo de ventas para determinar el % de rentabilidad.	PT1.3	V.P	19/03/2015		
4	Solicitar la lista de clientes creados en el 2013, verificar el tiempo de despacho de sus requerimientos.	PT1.4	V.P	19/03/2015	HA1.1	
5	Solicitar el reporte de pedidos ingresados, a nivel de posición y determinar si todos los materiales fueron despachados	PT1.5	V.P	19/03/2015		
6	Solicitar el registro de pedidos atendidos por asistente de ventas, para realizar un Benchmark entre regionales.	PT1.6	V.P	19/03/2015		
7	Solicitar el reporte de visitas diarias a los clientes y revisar si cumplen con el objetivo de 8 a 12 visitas diarias.	PT1.7	V.P	19/03/2015		
8	Solicitar el reporte de ventas a constructores en el año 2013 y determinar el % de crecimiento en ventas.	PT1.8	V.P	19/03/2015		
Elaborado por: Verónica Pérez			Fecha de Elaboración: 19/03/2015			
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha de Revisión: 19/03/2015			

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT1.1 1/2 </div>
<p>PROCESO N° 1: VENTA NACIONAL</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N°1: Solicitar el reporte de toneladas vendidas durante el año 2013 y comparar contra el presupuesto establecido en el 2013.</p>		
<p>APLICACIÓN</p>		<p>HALLAZGOS</p>
<p>Se procedió a revisar el reporte de ventas en toneladas vendidas, por sucursal y línea de negocio (varilla, perfiles y trefilados); en el cual se analizó y se pudo determinar el nivel de cumplimiento de cada oficina de venta contra el presupuesto establecido durante el año 2013.</p>		<p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos.</p>
<p>Reporte de Ventas vs Presupuesto fue proporcionado por Adelca.</p>		
<p>INDICADOR</p>		
<p> Cumplimiento del Presupuesto de Ventas:</p>		
<p>Cumplimiento del Presupuesto de Ventas a Nivel Nacional:</p>		
<p>Cumplimiento de Presupuesto = $\frac{\text{Toneladas Vendidas}}{\text{Total de Unidades Presupuestadas}}$</p>		
<p>Cumplimiento de Presupuesto = $\frac{322.985,18}{304.955,66}$</p>		
<p>Cumplimiento de Presupuesto = 6%</p>		
<p> Los resultados muestran que a nivel nacional se cumplió con las 304.955,66 toneladas presupuestadas durante el 2013, adicional se obtuvo el 6% sobre el presupuesto establecido.</p>		
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>		<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT1.1 2/2 </div>																										
INDICADOR																												
<p> Cumplimiento del Presupuesto de Ventas por Oficina de Ventas:</p> <table border="1" data-bbox="558 737 1175 1171"> <thead> <tr> <th>OFICINA DE VENTAS</th> <th>% CUMPLIMIENTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ALG</td><td align="right">-13%</td></tr> <tr><td>AMB</td><td align="right">0%</td></tr> <tr><td>CUE</td><td align="right">18%</td></tr> <tr><td>GYE</td><td align="right">3%</td></tr> <tr><td>IBR</td><td align="right">49%</td></tr> <tr><td>LOH</td><td align="right">-3%</td></tr> <tr><td>MCH</td><td align="right">13%</td></tr> <tr><td>MEC</td><td align="right">15%</td></tr> <tr><td>PTV</td><td align="right">5%</td></tr> <tr><td>QUE</td><td align="right">26%</td></tr> <tr><td>STD</td><td align="right">-3%</td></tr> <tr><td>UIO</td><td align="right">8%</td></tr> </tbody> </table> <p>Se puede observar que 9 de 12 sucursales cumplieron y sobrepasaron el presupuesto de ventas establecido en el 2013, y 3 sucursales están por debajo del presupuesto establecido.</p>			OFICINA DE VENTAS	% CUMPLIMIENTO	ALG	-13%	AMB	0%	CUE	18%	GYE	3%	IBR	49%	LOH	-3%	MCH	13%	MEC	15%	PTV	5%	QUE	26%	STD	-3%	UIO	8%
OFICINA DE VENTAS	% CUMPLIMIENTO																											
ALG	-13%																											
AMB	0%																											
CUE	18%																											
GYE	3%																											
IBR	49%																											
LOH	-3%																											
MCH	13%																											
MEC	15%																											
PTV	5%																											
QUE	26%																											
STD	-3%																											
UIO	8%																											
Elaborado por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 19/03/2015																											
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 19/03/2015																											



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS
DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL
2013

INDICADOR

Resumen de Reporte de Ventas vs Presupuesto año 2013.

OFICINA DE VENTAS	PESO VENDIDO TM	PRESUPUESTO TM	% CUMPLIMIENTO	OBSERVACIONES
TOTAL ADELCA VENTA NACIONAL	322.985,18	304.955,66	6%	✓
ALG	25.141,80	28.736,71	-13%	✗
PERFILES	90,49	416,50	-78%	
TREFILADOS	1.190,19	1.885,31	-37%	
VARILLA	23.861,12	26.434,90	-10%	
AMB	45.738,70	45.665,00	0%	⊘
PERFILES	2.179,85	2.925,00	-25%	
TREFILADOS	5.182,13	5.300,00	-2%	
VARILLA	38.376,73	37.440,00	3%	
CUE	35.566,75	30.252,00	18%	✓
PERFILES	2.563,54	2.332,00	10%	
TREFILADOS	11.180,63	9.141,00	22%	
VARILLA	21.822,58	18.779,00	16%	
GYE	52.956,20	51.490,00	3%	✓
PERFILES	4.392,97	6.167,00	-29%	
TREFILADOS	9.117,78	9.804,00	-7%	
VARILLA	39.445,45	35.519,00	11%	
IBR	17.045,05	11.422,79	49%	✓
PERFILES	904,22	572,80	58%	
TREFILADOS	1.774,49	1.379,59	29%	
VARILLA	14.366,34	9.470,40	52%	
LOH	9.237,84	9.512,00	-3%	✗
PERFILES	1.043,56	1.430,00	-27%	
TREFILADOS	2.165,91	2.016,00	7%	
VARILLA	6.028,37	6.066,00	-1%	

MARCAS DE AUDITORÍA




- ✓ Sobre el Presupuesto
- ✗ Bajo el Presupuesto
- ⊘ Cumplió el Presupuesto

Elaborado por: Verónica Pérez

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Elaboración: 19/03/2015

Fecha de Revisión: 19/03/2015

	ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 10px; color: red; font-weight: bold;"> PT1.2 1/1 </div>
PROCESO N° 1: VENTA NACIONAL		
PROCEDIMIENTO N°2: Solicitar el portafolio de productos y verificar cuántos de ellos se han creado en el 2013.		
APLICACIÓN		HALLAZGOS
<p>Se procedió a revisar el portafolio de productos de Adelca, solicite un reporte de materiales creados con su fecha de creación, tipo de material; y se observó la fecha de creación de cada uno de ellos determinando cuantos productos se introdujeron al portafolio de productos durante el año 2013, verificando si cumplió con el objetivo de incrementar el 10% de sus productos.</p>		<p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos.</p>
INDICADOR		
<p> Portafolio de Productos:</p> $\text{Portafolio de Productos} = \frac{\# \text{ de Mteriales Nuevos}}{\text{Total de Materiales Creados}}$ $\text{Portafolio de Productos} = \frac{134}{825}$ $\text{Portafolio de Productos} = 16\%$ <p> Los resultados muestran que se incrementó en un 16% el portafolio de productos para la venta, lo cual quiere decir que durante el 2013 cumplió con el objetivo de aumentar en un 10 % el portafolio de productos.</p>		
Elaborado por: Verónica Pérez		Fecha de Elaboración: 19/03/2015
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha de Revisión: 19/03/2015



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE
AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013



Resumen de Materiales creados en el año 2013.

Rótulos de fila	Observación	# Material
2013		825
2	①	5
3	①	5
4	①	12
5	①	3
6	①	16
ADOQUIN	①	13
BLOQUE	①	5
BORDILLO	①	1
DOWEL	②	33
	①	3
ESTRIBOS	②	5
LADRILLO	①	1
LANG-SEG	①	13
LANGULO	②	2
	①	13
LBAR-LISA	①	8
LCUADRADO	①	5
LCUAD-TOR	①	3
LCUA-SEG	①	8
LISA-SEG	①	8
LPLETINA	①	20
LPLET-SEG	①	19
LRT-ANG-C	①	12
LRT-ANG-L	①	13
LRT-CUA-C	①	4
LRT-CUA-L	①	4

MARCAS DE AUDITORÍA

- ① Materiales Antiguos
- ② Materiales Nuevos

Elaborado por: Verónica Pérez

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Elaboración: 19/03/2015

Fecha de Revisión: 19/03/2015



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE
AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Rótulos de fila	Observación	# Material
LRT-LIS-C	ⓘ	8
LRT-LIS-L	ⓘ	8
LRT-PLE-C	ⓘ	18
LRT-PLE-L	ⓘ	18
LRT-TEE-C	ⓘ	4
LRT-TEE-L	ⓘ	4
LRT-VAR-C	Ⓜ	1
	ⓘ	3
LRT-VAR-L	ⓘ	3
LRT-VLI-C	ⓘ	3
LRT-VLI-L	ⓘ	3
LRTZ-ANG	ⓘ	1
LRTZ-PLE	ⓘ	2
LTEE	ⓘ	4
LTEE-SEG	ⓘ	4
LVAC-FIG	Ⓜ	4
	ⓘ	11
LVARILLA	Ⓜ	14
	ⓘ	59
LVAR-LFIG	Ⓜ	1
	ⓘ	3
LVAR-LISA	ⓘ	11
LVAR-SEG	ⓘ	53
LV-LISSEG	ⓘ	11
TCLA-C-C/	ⓘ	3
TCLA-L-C/	ⓘ	13
TCLA-L-S/	Ⓜ	1
	ⓘ	4

MARCAS DE AUDITORÍA

- ⓘ Materiales Antiguos
- Ⓜ Materiales Nuevos

Elaborado por: Verónica Pérez

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Elaboración: 19/03/2015

Fecha de Revisión: 19/03/2015



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE
AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Rótulos de fila	Observación	# Material
TCONC-S	Ⓜ	3
	Ⓜ	2
TGAL-LD	Ⓜ	2
TGAL-LS	Ⓜ	8
	Ⓜ	25
TGAL-PD	Ⓜ	4
	Ⓜ	11
TGAL-PS	Ⓜ	1
TGRAPA	Ⓜ	3
TMCER-L	Ⓜ	2
	Ⓜ	12
TMCER-L2	Ⓜ	11
TMCER-P	Ⓜ	11
TMCER-P2	Ⓜ	15
TMELEC-C	Ⓜ	11
	Ⓜ	21
TMELEC-L	Ⓜ	3
	Ⓜ	5
TMEXPA	Ⓜ	2
TPU-ENL	Ⓜ	1
	Ⓜ	9
TPU-ERL	Ⓜ	1
	Ⓜ	15
TREC	Ⓜ	2
	Ⓜ	4
TTRE-AC	Ⓜ	7
TTRE-C	Ⓜ	3
TTRE-L	Ⓜ	7
	Ⓜ	3
TVIGA	Ⓜ	8
	Ⓜ	11
TVIGUET	Ⓜ	7
	Ⓜ	38
TVLAM-M	Ⓜ	1
TVTRE-C	Ⓜ	2
	Ⓜ	13
TVTRE-L	Ⓜ	1
	Ⓜ	34

MARCAS DE AUDITORÍA



- Ⓜ Materiales Antiguos
- Ⓜ Materiales Nuevos


Elaborado por: Verónica Pérez



Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Elaboración: 19/03/2015

Fecha de Revisión: 19/03/2015

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT1.3 1/1 </div>									
PROCESO N° 1: VENTA NACIONAL											
PROCEDIMIENTO N°3: Solicitar el reporte de Ventas 2013 en Dólares y a su vez solicitar el costo de ventas para determinar el % de rentabilidad.											
APLICACIÓN		HALLAZGOS									
<p>Se obtuvo el reporte de ventas nacionales en el año 2013 (dólares) y a su vez su costo de venta con lo cual se pudo determinar que Adelca mantiene el 10% de margen de utilidad.</p>		<p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos.</p>									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #003366; color: white;"> <th style="text-align: left;">Oficina de ventas</th> <th style="text-align: left;">Peso T</th> <th style="text-align: left;">Valor neto</th> <th style="text-align: left;">Costo de Ventas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: left;">Resultado total</td> <td style="text-align: right;">322.985,18</td> <td style="text-align: right;">\$ 300.669.642,78</td> <td style="text-align: right;">237.300.000,00</td> </tr> </tbody> </table>	Oficina de ventas		Peso T	Valor neto	Costo de Ventas	Resultado total	322.985,18	\$ 300.669.642,78	237.300.000,00		
Oficina de ventas	Peso T	Valor neto	Costo de Ventas								
Resultado total	322.985,18	\$ 300.669.642,78	237.300.000,00								
<p>La Rentabilidad en dólares es de: \$ 63.369.642,78 , % de rentabilidad es de 21%</p>											
INDICADOR											
<p align="center">  Portafolio de Productos: </p> <p>Margen de Utiidad = Tatal \$ Vendiddos – Costo de Producción</p> <p>Margen de Utiidad = \$ 300.669.642,78 – 237.300.000,00 = 63.369.642,78</p> <p>Los resultados muestran que Adelca mantiene el % de rentabilidad con lo cual cumple con el objetivo establecido de proteger y mantener el 10% de rentabilidad.</p>											
Elaborado por: Verónica Pérez		Fecha de Elaboración: 19/03/2015									
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha de Revisión: 19/03/2015									

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<p>PT1.4 1/2</p>																																
<p>PROCESO N° 1: VENTA NACIONAL</p>																																		
<p>PROCEDIMIENTO N°4: Solicitar la lista de clientes creados en el 2013, verificar el tiempo de despacho de sus requerimientos.</p>																																		
<p>APLICACIÓN</p>	<p>HALLAZGOS</p>																																	
<p>Se solicitó la base del clientes, en el cual contenga la fecha de creación, la oficina de ventas y se pudo determinar que se crearon alrededor de 1431 clientes nuevos a nivel nacional, (detalle de clientes creados por oficina de venta):</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos.</p>																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: left;">Clientes</th> <th style="text-align: right;"># Clientes</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td style="text-align: right;">1431</td> </tr> <tr> <td> STD</td> <td style="text-align: right;">435</td> </tr> <tr> <td> PTV</td> <td style="text-align: right;">323</td> </tr> <tr> <td> MEC</td> <td style="text-align: right;">118</td> </tr> <tr> <td> CUE</td> <td style="text-align: right;">88</td> </tr> <tr> <td> GYE</td> <td style="text-align: right;">87</td> </tr> <tr> <td> ALG</td> <td style="text-align: right;">87</td> </tr> <tr> <td> UIO</td> <td style="text-align: right;">72</td> </tr> <tr> <td> QUE</td> <td style="text-align: right;">58</td> </tr> <tr> <td> MCH</td> <td style="text-align: right;">50</td> </tr> <tr> <td> IBR</td> <td style="text-align: right;">46</td> </tr> <tr> <td> AMB</td> <td style="text-align: right;">31</td> </tr> <tr> <td> LOH</td> <td style="text-align: right;">30</td> </tr> <tr> <td> DUR</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td> OCC</td> <td style="text-align: right;">1</td> </tr> <tr> <td>Total general</td> <td style="text-align: right;">1431</td> </tr> </tbody> </table>			Clientes	# Clientes	2013	1431	STD	435	PTV	323	MEC	118	CUE	88	GYE	87	ALG	87	UIO	72	QUE	58	MCH	50	IBR	46	AMB	31	LOH	30	DUR	5	OCC	1
Clientes	# Clientes																																	
2013	1431																																	
STD	435																																	
PTV	323																																	
MEC	118																																	
CUE	88																																	
GYE	87																																	
ALG	87																																	
UIO	72																																	
QUE	58																																	
MCH	50																																	
IBR	46																																	
AMB	31																																	
LOH	30																																	
DUR	5																																	
OCC	1																																	
Total general	1431																																	
<p>Se solicitó el reporte de pedidos de venta realizados por cada uno de los clientes antes mencionados, y se encontró un total de 6387 pedidos colocados, de los cuales se determinó un total de 25981 posiciones ingresadas (materiales).</p>																																		
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>																																	
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>																																	

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT1.4 2/2 </div>
APLICACIÓN		HALLAZGOS
<p>Para determinar el tiempo de atenciones de los clientes se procedió a sacar el reporte de fecha de creación del pedido, fecha de creación de despacho, fecha de creación de la factura, una vez unificados los 3 reportes se pudo determinar el tiempo transcurrido desde que el cliente coloco su orden de venta.</p> <p>Los resultados muestran que el 69 % de posiciones (materiales) fueron atendidas dentro de 48 horas, lo cual quiere decir que el 13% de posiciones se atendieron dentro de 8 días, el 14% de posiciones se atendieron dentro de 30 días y el 4% de posiciones se atendieron dentro de 90 días.</p>		<p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos.</p> <p style="text-align: center; color: red;">HA1.1</p>
INDICADOR		
<p> Tiempo de Atención de Pedidos de Clientes Nuevos:</p>		
<p>Atención a Clientes = $\frac{\# \text{ de posiciones atendidas en 48 horas}}{\# \text{ Total de Posiciones Ingresadas}}$</p>		
<p>Atención a Clientes = $\frac{17848}{25981}$</p>		
<p>Atención a Clientes = 69% Se atendieron dentro de las 48 horas a nivel nacional.</p>		
<p>Según la Política Comercial establecida, el tiempo máximo de despacho de materiales a sus clientes nuevos o antiguos es de 3 meses, (90 días), por lo cual el 31% restante se divide en: 12% entrega a petición del cliente y el 19% retraso en entrega de pedidos.</p>		
Elaborado por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 19/03/2015	
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 19/03/2015	



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE
AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL
2013

Resumen de Posiciones atendidas dentro de 48 horas:

Pedidos por Posición	Pedido	%	Pedidos por Posición	Pedido	%
0	12088	47%	1	4854	19%
ALG	492		ALG	617	
AMB	333		AMB	189	
CUE	1279		CUE	557	
GYE	388		GYE	299	
IBR	1932		IBR	651	
LOH	503		LOH	169	
MCH	1288		MCH	249	
MEC	915		MEC	256	
PTV	1373		PTV	655	
QUE	1233		QUE	306	
STD	1908		STD	546	
UIO	444		UIO	360	

Pedidos por Posición	Pedido	%
2	906	3%
ALG	91	
AMB	54	
CUE	84	
GYE	109	
IBR	61	
LOH	13	
MCH	35	
MEC	12	
PTV	214	
QUE	30	
STD	56	
UIO	147	

MARCAS DE AUDITORÍA

Elaborado por: Verónica Pérez

Revisado por: Dr. Aníbal
Altamirano

Fecha de Elaboración: 19/03/2015

Fecha de Revisión: 19/03/2015



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
 PAPEL DE TRABAJO
 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS
 Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA
 DEPARTAMENTO DE VENTAS
 PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

HA1.
1

Título: Tiempo de Atención a Clientes

Condición:

Al revisar el reporte de materiales despachados se determinó que el 69% de materiales fueron despachados dentro de 48 horas establecidas por el Área Comercial, dando como diferencia el total de 31% de pedidos no despachados dentro del plazo establecido.

Criterio:

Según la Política Comercial- Despachos de Adelca, el tiempo máximo de entrega de material es de las 48 horas después de haber confirmado el pedido de venta.

Causa:

Esta situación se produce por la falta de coordinación ente el Asistente de Ventas con el Departamento de Despachos, debido a la planificación del transporte, el stock de materiales, la ubicación de los mismos, y las herramientas para el cargue de transporte.

Elaborado por: Verónica Pérez

Fecha de Elaboración: 19/03/2015

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Revisión: 19/03/2015



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS
DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2013

Efecto:

La situación antes mencionada provoca el 31% lo que representa: 8.054,11 materiales no son despachados dentro de las 48 horas, dividiéndose en: 12% representa: 3.117,72 de materiales que no se despacharon dentro de las 48 horas a petición del cliente, el 19% restante representa: 4.936,39 materiales no despachados a tiempo, provocando una posible disminución del mercado en el 19% que representa: \$ 4.338.827,74 dólares anuales por incumplimiento de entrega del material.

Conclusión:

Al revisar el reporte de materiales despachados se determinó que el 69% de materiales fueron despachados dentro de 48 horas establecidas por el Área Comercial, dando como diferencia el total de 31% de pedidos no despachados dentro del plazo establecido, dividiéndose en el : 12% que representa: 3.117,72 de materiales que no se despacharon dentro de las 48 horas debido a que el cliente estableció el tiempo de entrega, el 19% restante representa: 4.936,39 materiales no despachados a tiempo, provocando una posible disminución del mercado en el 19% que representa: \$ 4.338.827,74 dólares anuales por incumplimiento de entrega del material.

Recomendación:

Al Gerente de Despachos y a los Gerentes de Ventas, revisarán y darán seguimiento al trabajo realizado por los asistentes de ventas y despachadores, establecerán nuevas políticas sobre la atención a clientes, para contrarrestar el riesgo.

Elaborado por: Verónica Pérez

Fecha de Elaboración: 19/03/2015

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Revisión: 19/03/2015



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE
AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL
2013



Justificación del Hallazgo:

 **Disminución en ventas**

Pedidos por Material	Total Pedidos	% Materiales Despachados Tiempo Cliente	% Materiales no Despachados a Tiempo	Ventas Realizadas año 2013	Ventas no Entregas a Tiempo
ALG	6362	3%	5%	\$ 23.613.691,82	\$ 1.098.639,71
AMB	732	0%	1%	\$ 42.837.964,90	\$ 229.317,74
CUE	2281	1%	2%	\$ 33.748.709,37	\$ 562.963,44
GYE	1037	0%	1%	\$ 47.861.902,83	\$ 362.966,43
IBR	2882	1%	2%	\$ 15.576.554,43	\$ 328.294,13
LOH	755	0%	1%	\$ 8.769.074,92	\$ 48.417,07
MCH	1696	1%	1%	\$ 8.578.017,83	\$ 106.392,38
MEC	1339	1%	1%	\$ 6.207.124,59	\$ 60.781,13
PTV	2934	1%	2%	\$ 12.371.057,39	\$ 265.438,96
QUE	1704	1%	1%	\$ 8.094.188,17	\$ 100.865,03
STD	2778	1%	2%	\$ 17.647.035,02	\$ 358.510,37
UIO	1481	1%	1%	\$ 75.364.321,51	\$ 816.241,35
Total	25981	12%	19%	\$ 300.669.642,78	\$ 4.338.827,74

Como se puede observar, el 19% representa \$ \$ 4.338.827,74, lo que afectaría al cumplimiento de objetivos y presupuestos planteados por Adelca.

MARCAS DE AUDITORÍA	Elaborado por: Verónica Pérez
	Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano
	Fecha de Elaboración: 19/03/2015
	Fecha de Revisión: 19/03/2015

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;"> PT1.5 1/1 </div>																					
PROCESO N° 1: VENTA NACIONAL																						
PROCEDIMIENTO N°5: Solicitar el reporte de pedidos ingresados, a nivel de posición y determinar si todos los materiales fueron despachados.																						
APLICACIÓN	HALLAZGOS																					
<p>Se analizó el reporte de pedidos ingresados a nivel de posición (materiales), con este reporte se pudo determinar que se ingresaron 51693 pedidos durante el año 2013, de los cuales 44769 que representa el 87% fue tratado completamente, esto quiere decir que estos pedidos fueron despachados en su totalidad.</p> <p>También se pudo determinar que 4727 pedidos que representa el 9% fue tratado parcialmente, lo cual quiere decir que no todos los materiales que contenía el pedido no fueron despachados a su totalidad, y el 4% de pedidos ingresados no fueron tratados, lo cual quiere decir que fueron ventas no gestionadas.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos.</p> <p style="color: red; font-weight: bold;">HA1.2</p>																					
INDICADOR																						
<p> Order Fill Rate</p> $\text{Order Fill Rate} = \frac{\# \text{ de Pedidos Completos}}{\# \text{ de Pedidos Totales}}$ $\text{Order Fill Rate} = \frac{44769}{51693}$ $\text{Order Fill Rate} = 87\%$ <table border="1" data-bbox="898 1570 1393 1772" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th>Status de Pedido</th> <th># Pedidos</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>A - No Tratado</td> <td>2197</td> <td>4%</td> </tr> <tr> <td>B - Tratado Parcialmente</td> <td>4727</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>C - Tratado Completamente</td> <td>4476</td> <td>87%</td> </tr> <tr> <td></td> <td>9</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Total general</td> <td>5169</td> <td>100</td> </tr> <tr> <td></td> <td>3</td> <td>%</td> </tr> </tbody> </table>		Status de Pedido	# Pedidos	%	A - No Tratado	2197	4%	B - Tratado Parcialmente	4727	9%	C - Tratado Completamente	4476	87%		9		Total general	5169	100		3	%
Status de Pedido	# Pedidos	%																				
A - No Tratado	2197	4%																				
B - Tratado Parcialmente	4727	9%																				
C - Tratado Completamente	4476	87%																				
	9																					
Total general	5169	100																				
	3	%																				
Elaborado por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 19/03/2015																					
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 19/03/2015																					



**ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y
TÉCNICAS DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2013**

Título: Ventas No Gestionadas

Condición:

Al revisar el reporte de pedidos de ventas generados en el año 2013, se determinó que 87% de pedidos fueron tratados completamente, el 9% de pedidos fueron tratados parcialmente, y el 4% de pedidos no fueron tratados.

Criterio:

Según la Política Comercial de Adelca, el 100% de pedidos ingresados por los clientes deben ser atendidos de acuerdo a las condiciones y plazo de entrega.

Causa:

Esta situación se produce por la falta de contratación de más personal por parte del Gerente de Ventas (Gerente Regional); debido a que el personal que actualmente cuenta Adelca no es suficiente para cumplir con todas sus operaciones

Es importante mencionar que otras de las causas también se producen por la falta de stock en las regionales.

Efecto:


La situación antes mencionada provocó que el 13% de pedidos a nivel nacional no fueron atendidos, lo que representa sobre el total de ventas \$ 4.685.139,55 en ventas perdidas y no gestionadas.



Elaborado por: Verónica Pérez


Fecha de Elaboración: 19/03/2015


Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano


Fecha de Revisión: 19/03/2015




 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; width: 60px; margin: 0 auto;"> PT1. 5 </div>																																										
APLICACIÓN																																												
<p>Se analizó el reporte de pedidos atendidos por cada asistente de ventas y se realizó la comparación entre las diferentes oficinas de ventas.</p> <p>Los resultados obtenidos muestran que la regional que más pedidos atendió es Guayaquil con un total de 14% sobre el total de pedidos atendidos, lo cual quiere decir que mayor eficiencia en el ingreso de pedidos y atención de los mismos es Guayaquil.</p>																																												
<table border="1" data-bbox="436 919 1263 1444"> <thead> <tr> <th>Oficina de Ventas</th> <th># Documento comercial</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>GYE</td><td>6403</td><td>14%</td></tr> <tr><td>UIO</td><td>5770</td><td>13%</td></tr> <tr><td>CUE</td><td>4630</td><td>10%</td></tr> <tr><td>AMB</td><td>4276</td><td>10%</td></tr> <tr><td>PTV</td><td>4225</td><td>9%</td></tr> <tr><td>LOH</td><td>3616</td><td>8%</td></tr> <tr><td>STD</td><td>3390</td><td>8%</td></tr> <tr><td>MCH</td><td>2923</td><td>7%</td></tr> <tr><td>MEC</td><td>2782</td><td>6%</td></tr> <tr><td>QUE</td><td>2598</td><td>6%</td></tr> <tr><td>IBR</td><td>2289</td><td>5%</td></tr> <tr><td>ALG</td><td>1867</td><td>4%</td></tr> <tr><td>Total general</td><td>44769</td><td>100%</td></tr> </tbody> </table> <p>El análisis se lo realizó en base a los pedidos atendidos a nivel nacional.</p>			Oficina de Ventas	# Documento comercial	%	GYE	6403	14%	UIO	5770	13%	CUE	4630	10%	AMB	4276	10%	PTV	4225	9%	LOH	3616	8%	STD	3390	8%	MCH	2923	7%	MEC	2782	6%	QUE	2598	6%	IBR	2289	5%	ALG	1867	4%	Total general	44769	100%
Oficina de Ventas	# Documento comercial	%																																										
GYE	6403	14%																																										
UIO	5770	13%																																										
CUE	4630	10%																																										
AMB	4276	10%																																										
PTV	4225	9%																																										
LOH	3616	8%																																										
STD	3390	8%																																										
MCH	2923	7%																																										
MEC	2782	6%																																										
QUE	2598	6%																																										
IBR	2289	5%																																										
ALG	1867	4%																																										
Total general	44769	100%																																										
Elaborado por: Verónica Pérez		Fecha de Elaboración: 19/03/2015																																										
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha de Revisión: 19/03/2015																																										


 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT1. 7 11 </div>
PROCESO N° 1: VENTA NACIONAL		
<p align="center">PROCEDIMIENTO N°7: Solicitar el reporte de visitas diarias a los clientes y revisar si cumplen con el objetivo de 8 a 12 visitas diarias.</p>		
APLICACIÓN		HALLAZGOS
<p>Se revisó el reporte de visitas diarias del asesor comercial de la Regional de LHO (Loja) y se pudo determinar que durante el día realizan un promedio de 7 visitas diarias.</p> <p>El total de visitas diarias depende del lugar donde se encuentren los clientes y depende de la zona asignada a cada uno de ellos.</p>		<p align="center">Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos.</p>
INDICADOR		
<p> Visitas a Clientes</p> <p>Visitas Asesores Comerciales = $\frac{\text{Total de visitas realizadas}}{\text{Total de visitas programadas}}$</p> <p>Visitas Asesores Comerciales = $\frac{11}{12}$</p> <p>Visitas Asesores Comerciales = 92%</p>		
Elaborado por: Verónica Pérez		Fecha de Elaboración: 19/03/2015
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha de Revisión: 19/03/2015


 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT1.8 1/2 </div>																
PROCESO N° 1: VENTA NACIONAL																		
<p align="center">PROCEDIMIENTO N°8: Solicitar el reporte de ventas a constructores en el año 2013 y determinar el % de crecimiento en ventas.</p>																		
APLICACIÓN		HALLAZGOS																
<p>Una vez que se obtuvo el reporte de ventas a constructores durante el año 2013 y se comparó con el reporte de ventas a constructores del año 2012, y se determinó que durante el año 2013 las ventas directas a constructores ascendió en un 17%.</p> <p>Se detalla los resultados de los reportes obtenidos:</p> <table border="1" data-bbox="399 1136 1029 1350" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Canal distribución</th> <th colspan="2">2012</th> </tr> <tr> <th>Peso T</th> <th>Valor neto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CONSTRUCTOR</td> <td align="right">44.742,46</td> <td align="right">\$ 44.207.416,15</td> </tr> </tbody> </table> <table border="1" data-bbox="399 1388 1029 1560" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2">2013</th> <th rowspan="2">% Crecimiento</th> </tr> <tr> <th>Peso T</th> <th>Valor neto</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td align="right">56.867,63</td> <td align="right">\$ 53.203.266,10</td> <td align="center">17%</td> </tr> </tbody> </table>		Canal distribución	2012		Peso T	Valor neto	CONSTRUCTOR	44.742,46	\$ 44.207.416,15	2013		% Crecimiento	Peso T	Valor neto	56.867,63	\$ 53.203.266,10	17%	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos.</p>
Canal distribución	2012																	
	Peso T	Valor neto																
CONSTRUCTOR	44.742,46	\$ 44.207.416,15																
2013		% Crecimiento																
Peso T	Valor neto																	
56.867,63	\$ 53.203.266,10	17%																
Elaborado por: Verónica Pérez		Fecha de Elaboración: 19/03/2015																
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha de Revisión: 19/03/2015																


 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT1.8 2/2 </div>
INDICADOR		
<p>■ Ventas a Constructores</p> $\text{Ventas a Clientes Constructores} = \frac{\text{Total de Ventas a Constructores 2012}}{\text{Total de Ventas a Constructores 2013}}$ $\text{Ventas a Clientes Constructores} = \frac{44.207.416,15}{53.203.266,10}$ <p>Ventas a Clientes Constructores = 17%</p>		
Elaborado por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 19/03/2015	
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 19/03/2015	


		ACERÍA DE ECUADOR C.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA AUDITORÍA PROCESO DE EXPORTACIONES				E.2
Pérez & Asociados Auditores	IVIDADES A REALIZARSE	REF/ PT	REALIZA DO POR	FECHA	OBSERVACI ONES	
1	Solicitar el reporte de toneladas vendidas durante el año 2013 y comprar contra el presupuesto establecido en el 2013.	PT2.1	V.P	19/03/2015	HA2.1	
2	Solicitar el reporte de Ventas 2013 en Dólares y a su vez solicitar el costo de ventas para determinar el % de rentabilidad.	PT2.2	V.P	19/03/2015		
3	Solicitar la lista de clientes creados en el 2013, verificar el tiempo de despacho de sus requerimientos.	PT2.3	V.P	19/03/2015		
4	Solicitar el reporte de pedidos ingresados, a nivel de posición y determinar si todos los materiales fueron despachados	PT2.4	V.P	19/03/2015		
5	Solicitar el reporte pedidos facturados y revisar si todos poseen los pedidos poseen la documentación legal correspondiente	PT2.5	V.P	19/03/2015		
6	Solicitar el reporte de clientes creados hasta el 2013, y cuántos de ellos se han creado durante el periodo auditado.	PT2.6	V.P	19/03/2015		
7	Solicitar el reporte de certificados de calidad y revisar si todas fueron concluidas dentro del tiempo que exige la Ley.	PT2.7	V.P	19/03/2015		
Elaborado por: Verónica Pérez			Fecha de Elaboración: 19/03/2015			
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha de Revisión: 19/03/2015			


 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT2.1 1/1 </div>
PROCESO N° 1: EXPORTACIONES		
<p>PROCEDIMIENTO N°1: Solicitar el reporte de toneladas vendidas durante el año 2013 y comprar contra el presupuesto establecido en el 2013.</p>		
APLICACIÓN		HALLAZGOS
<p>Se procedió a revisar el reporte de ventas en toneladas vendidas, en el cual se determinó que las exportaciones realizadas en el año 2013 son de: 2592,47 TM</p> <p>Reporte de Ventas vs Presupuesto fue proporcionado por Adelca.</p>		<p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos. HA2.1</p>
INDICADOR		
<p> Cumplimiento del Presupuesto de Ventas:</p> $\text{Cumplimiento de Presupuesto} = \frac{\text{Toneladas Vendidas}}{\text{Total de Unidades Presupuestadas}}$ $\text{Cumplimiento de Presupuesto} = \frac{2592,47}{5044,00}$ <p>Cumplimiento de Presupuesto = -49%</p> <p> Los resultados muestran que las exportaciones no cumplió con las 5044,00 toneladas presupuestadas durante el 2013, como se puede observar las cifras vendidas están debajo del presupuesto con el -49%.</p>		
Elaborado por: Verónica Pérez		Fecha de Elaboración: 19/03/2015
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha de Revisión: 19/03/2015



 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> HA2. 1 </div>
<p>Título: Incumplimiento de Presupuesto de Exportación año 2013</p> <p>Condición:</p> <p>Al revisar el reporte de toneladas vendidas, se determinó que en el año 2013, las exportaciones están debajo del presupuesto establecido con un -49%.</p> <p>Criterio:</p> <p>Según la Política Comercial de Adelca, toda oficina de ventas incluido el departamento de exportación deben cumplir con el presupuesto establecido por la Dirección Comercial.</p> <p>Causa:</p> <p>Esta situación se produce por la falta de estrategias comerciales establecidas por el Gerente de Exportaciones, otra de las causas de esta situación se debe a las barreras arancelarias que actualmente existen en el país y los países importadores.</p> <p>Efecto:</p> <p>La situación antes mencionada provoca una disminución en ventas del 49% representando \$ 2.247.828,22 de dólares que no ingresaron a la cuenta del Adelca.</p>		
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>	
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>	



 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>VACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 10px; padding: 5px; color: red; text-align: center;"> HA2.1 2/2 </div>
<p>Conclusión:</p> <p>Al revisar el reporte de toneladas vendidas, se determinó que en el año 2013, las exportaciones están debajo del presupuesto establecido con un -49%, situación que se produce por la falta de estrategias comerciales establecidas por el Gerente de Exportaciones, otra de las causas de esta situación se debe a las barreras arancelarias que actualmente existen en el país y los países importadores, provocando provoca una disminución en ventas del 49% representando \$ 2.247.828,22 de dólares que no ingresaron a la cuenta del Adelca.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Al Gerente de Exportación, establecerá estrategias comerciales que ayuden al cumplimiento de objetivos y al reconocimiento y acogida de la marca Adelca, ayudando al cumplimiento del presupuesto establecido por la Dirección Comercial.</p>		
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>	
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>	



 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT2. 2 </div>								
PROCESO N° 2: EXPORTACIONES										
<p>PROCEDIMIENTO N°2: Solicitar el reporte de Ventas 2013 en Dólares y a su vez solicitar el costo de ventas para determinar el % de rentabilidad.</p>										
APLICACIÓN		HALLAZGOS								
<p>Se obtuvo el reporte de ventas de exportaciones del año 2013 (dólares) y a su vez su costo de venta con lo cual se pudo determinar que Adelca mantiene el 10% de margen de utilidad.</p> <table border="1" data-bbox="329 978 1084 1108"> <thead> <tr> <th>Oficina de ventas</th> <th>Peso T</th> <th>Valor neto</th> <th>Costo de Ventas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Resultado total</td> <td align="right">2592,47</td> <td align="right">2.377.050,79</td> <td align="right">2.017.050,00</td> </tr> </tbody> </table> <p>La Rentabilidad en el año 2013 fue de: \$ 360.000,79, lo que representa el 15% de rentabilidad.</p>		Oficina de ventas	Peso T	Valor neto	Costo de Ventas	Resultado total	2592,47	2.377.050,79	2.017.050,00	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos.</p>
Oficina de ventas	Peso T	Valor neto	Costo de Ventas							
Resultado total	2592,47	2.377.050,79	2.017.050,00							
INDICADOR										
<p>■ Portafolio de Productos:</p> <p>Margen de Utiidad = Tatal \$ Vendiddos – Costo de Producción</p> <p>Margen de Utiidad = \$ 2.377.050,79 – 2.017.050,00</p> <p>■ Los resultados muestran que Adelca mantiene el 15 % de rentabilidad con lo cual cumple con el objetivo establecido de proteger y mantener el 10% de rentabilidad.</p>										
Elaborado por: Verónica Pérez		Fecha de Elaboración: 19/03/2015								
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha de Revisión: 19/03/2015								



 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT2.3 1/2 </div>																							
PROCESO N° 2: EXPORTACIONES																									
<p>PROCEDIMIENTO N°3: Solicitar la lista de clientes creados en el 2013, verificar el tiempo de despacho de sus requerimientos.</p>																									
APLICACIÓN		HALLAZGOS																							
<p>Se solicitó la base del clientes, en el cual contenga la fecha de creación, la oficina de ventas y se pudo determinar que se crearon alrededor de 5 clientes nuevos, (detalle de clientes creados por oficina de venta):</p>		<p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos.</p>																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #f2f2f2;"> <th style="text-align: left;">Cliente</th> <th style="text-align: left;">País</th> <th style="text-align: left;">Nombre 1</th> <th style="text-align: left;">Oficina</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>200000025</td> <td>CO</td> <td>COLOMBIAN IRON COMPANY S.A.S VELASQUEZ VELASQUEZ DANIEL</td> <td>ALG</td> </tr> <tr> <td>200000035</td> <td>BO</td> <td>ARTURO</td> <td>ALG</td> </tr> <tr> <td>200000040</td> <td>CO</td> <td>MORA MESA IRMA ESPERANZA</td> <td>ALG</td> </tr> <tr> <td>200000045</td> <td>CO</td> <td>HANDYCORP S.A.S.</td> <td>ALG</td> </tr> <tr> <td>200000050</td> <td>CO</td> <td>TREFILADOS RINO SAS</td> <td>ALG</td> </tr> </tbody> </table>			Cliente	País	Nombre 1	Oficina	200000025	CO	COLOMBIAN IRON COMPANY S.A.S VELASQUEZ VELASQUEZ DANIEL	ALG	200000035	BO	ARTURO	ALG	200000040	CO	MORA MESA IRMA ESPERANZA	ALG	200000045	CO	HANDYCORP S.A.S.	ALG	200000050	CO	TREFILADOS RINO SAS
Cliente	País	Nombre 1	Oficina																						
200000025	CO	COLOMBIAN IRON COMPANY S.A.S VELASQUEZ VELASQUEZ DANIEL	ALG																						
200000035	BO	ARTURO	ALG																						
200000040	CO	MORA MESA IRMA ESPERANZA	ALG																						
200000045	CO	HANDYCORP S.A.S.	ALG																						
200000050	CO	TREFILADOS RINO SAS	ALG																						
<p>Se solicitó el reporte de pedidos de venta realizados por cada uno de los clientes antes mencionados, y se encontró un total de 12 pedidos de venta colocados, de los cuales se determinó un total de 55 posiciones ingresadas (materiales).</p>																									
<p>Para poder medir el tiempo de entrega de material se hizo la comparación de la fecha de creación del pedido contra la fecha de la entrega (salida de mercancías).</p>																									
Elaborado por: Verónica Pérez		Fecha de Elaboración: 19/03/2015																							
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha de Revisión: 19/03/2015																							


 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block; color: red;"> PT2.3 2/2 </div>																														
INDICADOR																															
<p>■ Tiempo de Atención de Pedidos de Clientes Nuevos:</p> $\text{Atención a Clientes Nuevos} = \frac{\# \text{ de posiciones atendidas dentro de 8 días}}{\# \text{ Total de Posiciones Ingresadas}}$ $\text{Atención a Clientes} = \frac{42}{77}$ <p>Atención a Clientes = 76% Se atendieron dentro de 8 días.</p> <table border="1" data-bbox="469 1094 1268 1465"> <thead> <tr> <th>Rótulos de fila</th> <th>Cuenta de Documento anterior</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ALG</td> <td>55</td> <td></td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>17</td> <td>31%</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>18</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>6</td> <td>6</td> <td>11%</td> </tr> <tr> <td>8</td> <td>1</td> <td>2%</td> </tr> <tr> <td>16</td> <td>5</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>17</td> <td>4</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>18</td> <td>4</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>Total general</td> <td>55</td> <td>100%</td> </tr> </tbody> </table>		Rótulos de fila	Cuenta de Documento anterior	%	ALG	55		2	17	31%	3	18	33%	6	6	11%	8	1	2%	16	5	9%	17	4	7%	18	4	7%	Total general	55	100%
Rótulos de fila	Cuenta de Documento anterior	%																													
ALG	55																														
2	17	31%																													
3	18	33%																													
6	6	11%																													
8	1	2%																													
16	5	9%																													
17	4	7%																													
18	4	7%																													
Total general	55	100%																													
<p>Los resultados muestran que el 76% de posiciones (materiales) se lo realizó dentro de 8 días cumpliendo con las políticas de entrega de material en exportaciones. El 24% restante se lo realizó dentro de 18 días debido a que el cliente solicitó y acordó la entrega del material.</p> <p>■ Confirmado por la Asistente de ventas.</p>																															
Elaborado por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 19/03/2015																														
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 19/03/2015																														



 Pérez & Asociados Auditores	ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013	PT2. 4 1/1															
PROCESO N° 2: EXPORTACIONES																	
PROCEDIMIENTO N°4: Solicitar el reporte de pedidos ingresados, a nivel de posición y determinar si todos los materiales fueron despachados.																	
APLICACIÓN	HALLAZGOS																
Se analizó el reporte de pedidos ingresados a nivel de posición (materiales), con este reporte se pudo determinar que se ingresaron 76 pedidos durante el año 2013, con un total de 315 posiciones (materiales), de los cuales se pudo determinar si los materiales ingresados en cada pedido se han tratado completamente.	Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos.																
INDICADOR																	
 Order Fill Rate																	
Order Fill Rate = $\frac{\text{\# de Posiciones Entregadas Completos}}{\text{\# de Posiciones Totales}}$																	
Order Fill Rate = $\frac{295}{315}$																	
Order Fill Rate = 94%																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="text-align: center;">Oficina de Venta</th> <th style="text-align: center;">Cuenta de Documento comercial</th> <th style="text-align: center;">%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">ALG</td> <td style="text-align: center;">315</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">A</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">6%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">C</td> <td style="text-align: center;">295</td> <td style="text-align: center;">94%</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Total general</td> <td style="text-align: center;">315</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </tbody> </table>			Oficina de Venta	Cuenta de Documento comercial	%	ALG	315		A	20	6%	C	295	94%	Total general	315	100%
Oficina de Venta	Cuenta de Documento comercial	%															
ALG	315																
A	20	6%															
C	295	94%															
Total general	315	100%															
Elaborado por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 19/03/2015																
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 19/03/2015																

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<p>PT2.5 1/2</p>																	
PROCESO N° 2: EXPORTACIONES																			
<p>PROCEDIMIENTO N°5: Solicitar el reporte pedidos facturados y revisar si todos poseen los pedidos poseen la documentación legal correspondiente</p>																			
APLICACIÓN	HALLAZGOS																		
<p>Se solicitó el reporte de facturación de pedidos de exportación, con su respectiva documentación legal, en el cual se observó que de los 72 pedidos facturados en el año 2013, el 100% de pedidos posee los respectivos certificados de calidad, certificados de origen y el packing list. Se pidió el reporte de Incoterms utilizados en los pedidos de venta y los resultados muestran:</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos.</p>																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #4b0082; color: white;"> <th>Rótulos de fila</th> <th>País</th> <th>Cuenta de Documento comercial</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CIF</td> <td>BO</td> <td style="text-align: right;">5</td> </tr> <tr> <td>DAP</td> <td>CO</td> <td style="text-align: right;">47</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">EXW</td> <td>CO</td> <td style="text-align: right;">8</td> </tr> <tr> <td>PE</td> <td style="text-align: right;">12</td> </tr> <tr style="background-color: #4b0082; color: white;"> <td>Total general</td> <td></td> <td style="text-align: right;">72</td> </tr> </tbody> </table>	Rótulos de fila	País	Cuenta de Documento comercial	CIF	BO	5	DAP	CO	47	EXW	CO	8	PE	12	Total general		72		
Rótulos de fila	País	Cuenta de Documento comercial																	
CIF	BO	5																	
DAP	CO	47																	
EXW	CO	8																	
	PE	12																	
Total general		72																	
INDICADOR																			
<p> Documentación Completa</p>																			
<p>Documentos Legales Exportación</p> $= \frac{\text{Pedidos de Exportación con Documentación Completa}}{\text{Total de Pedidos de Exportación Facturados}} \times 100$ <p>Documentos Legales Exportación = $\frac{72}{72} = 100\%$</p>																			
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>																		
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>																		

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>
PROCESO N° 2: EXPORTACIONES	
<p>PROCEDIMIENTO N°6: Solicitar el reporte de clientes creados hasta el 2013, y cuántos de ellos se han creado durante el periodo auditado.</p>	
APLICACIÓN	HALLAZGOS
<p>Se solicitó la base de clientes creados hasta el 2013, y de ellos cuantos han sido creados en el año 2013, determinando así el nivel de crecimiento del mercado internacional y verificando si se cumplió con el objetivo de incrementar en un 15% los clientes de exportación (mercado internacional).</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos.</p>
INDICADOR	
<p> Declaraciones Aduaneras.</p> $\text{Crecimiento de Mercado} = \frac{\# \text{ de Clientes Nuevos}}{\text{Total Clientes 2013}}$ $\text{Crecimiento de Mercado} = \frac{5}{24}$ $\text{Crecimiento de Mercado} = 21\%$ <p>Los resultados muestran que los clientes aumentaron en un 21%, lo cual quiere decir que el mercado internacional se incrementó en el 21%.</p>	
Elaborado por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 19/03/2015
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 19/03/2015

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	
<p align="center">PROCESO N° 2: EXPORTACIONES</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N°7: Solicitar el reporte de certificados de calidad y revisar si todas fueron concluidas dentro del tiempo que exige la Ley.</p>		
<p align="center">APLICACIÓN</p>	<p align="center">HALLAZGOS</p>	
<p>Se solicitó el reporte de las declaraciones aduaneras realizadas durante el año 2013, y se determinó que se realizaron 72 declaraciones aduaneras de las cuales 72 fueron cerradas completamente dentro del plazo establecido que es de 30 días.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos.</p>	
<p align="center">INDICADOR</p>		
<p> Declaraciones Aduaneras.</p> $DACC = \frac{\text{Declaraciones Aduaneras Cerradas Completas}}{\text{Total de Declaraciones Aduaneras Realizadas}}$ $DACC = \frac{72}{72}$ $DACC = 100\%$		
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>	
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>	

		ACERÍA DE ECUADOR C.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA AUDITORÍA PROCESO DE DESPACHOS				E.3
N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZADO POR	FECHA	OBSERVACIONES	
1	Solicitar el reporte de entregas realizadas en el año 2013 para determinar si todos los materiales fueron despachados dentro de 48 horas.	PT3.1	V.P	19/03/2015		
2	Solicitar el reporte de los despachos realizados durante el año 2013 y verificar si el 100% de despachos fueron conformes.	PT3.2	V.P	19/03/2015		
3	Solicitar el reporte de los despachos realizados durante el año 2013 y verificar cuántos de ellos tienen faltantes de mercancías.	PT3.3	V.P	19/03/2015		
4	Solicitar el reporte de vehículos programados y verificar cuántos de ellos se han despachado.	PT3.4	V.P	19/03/2015		
5	Solicitar el reporte de vehículos programados y verificar cuántos de ellos están disponibles.	PT3.5	V.P	19/03/2015		
6	Solicitar el reporte de transporte, verificar la fecha de inicio de carga y el tiempo de fin de carga, para determinar el tiempo de carga.	PT3.6	V.P	19/03/2015	HA3.1	
Elaborado por: Verónica Pérez			Fecha de Elaboración: 19/03/2015			
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha de Revisión: 19/03/2015			

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE DESPACHOS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT3.1 1/1 </div>
<p>PROCESO N° 3: DESPACHOS</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N°1: Solicitar el reporte de entregas realizadas en el año 2013 y el reporte de pedidos realizados para determinar si todos los materiales fueron despachados dentro de 48 horas.</p>		
<p>APLICACIÓN</p>	<p>HALLAZGOS</p>	
<p>Se solicitó el reporte de entregas realizadas durante el año 2013, para determinar si el tiempo de entrega de la mercadería a los clientes está dentro de las 48 horas.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos.</p>	
<p>INDICADOR</p>		
<p> Tiempo de Entrega</p> <p>Tiempo de Entrega = Tiempo de Entrega – Tiempo de Pedido</p> <p>Tiempo de Entrega = 89% Se atendieron dentro de las 48 horas a nivel nacional.</p> <p>Los resultados muestran que el tiempo de despacho en 48 horas se encuentra el 89% de despachos a nivel nacional, el 11% de despachos están retrasados.</p>		
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>	
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>	



**ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y
TÉCNICAS DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2013**

Resumen de Despachos atendidos dentro de 48 horas:

Despachos	Cuenta de Doc.com.subsig.
0	32824
J	32824
1	9229
J	9229
2	1771
J	1771
Total general	43824
Total Despachos 2013	49296
% Despachos dentro de 48 horas	89%


MARCAS DE AUDITORÍA


Elaborado por: Verónica Pérez

Revisado por: Dr. Aníbal
Altamirano

Fecha de Elaboración: 19/03/2015

Fecha de Revisión: 19/03/2015

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div data-bbox="1214 331 1360 457" style="border: 2px solid red; padding: 5px; display: inline-block; color: red;"> HA3.1 1/2 </div>
<p>Título: Tiempo de Atención a Clientes a Nivel Nacional</p>	
<p>Condición:</p>	
<p>Al revisar el reporte de materiales despachados se determinó que el 89% de materiales fueron despachados dentro de 48 horas establecidas por el Área Comercial, dando como diferencia el total de 11% de pedidos no despachados dentro del plazo establecido.</p>	
<p>Criterio:</p>	
<p>Según la Política Comercial- Despachos de Adelca, el tiempo máximo de entrega de material es de las 48 horas después de haber confirmado el pedido de venta.</p>	
<p>Causa:</p>	
<p>Esta situación se produce por la falta de coordinación ente el Asistente de Ventas con el Departamento de Despachos, debido a la planificación del transporte, el stock de materiales, la ubicación de los mismos, y las herramientas para el cargue de transporte.</p>	
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p> <div style="border: 1px solid red; padding: 5px; display: inline-block; color: red;"> HA3.1 2/2 </div>
<p>Efecto:</p> <p>La situación antes mencionada provoca el 11% lo que representa: 5672 materiales no son despachados dentro de las 48 horas, dividiéndose en: 3% representa: 1.485 de materiales que no se despacharon dentro de las 48 horas a petición del cliente, el 8% restante representa: 3.960 materiales no despachados a tiempo, provocando una posible disminución del mercado en el 8% que representa: \$ 3.662.986,92 dólares anuales por incumplimiento de entrega del material.</p> <p>Conclusión:</p> <p>Al revisar el reporte de materiales despachados se determinó que el 89% de materiales fueron despachados dentro de 48 horas establecidas por el Área Comercial, dando como diferencia el total de 11% de pedidos no despachados dentro del plazo establecido, dividiéndose en el : 3% que representa: 1.485 entregas que no se despacharon dentro de las 48 horas debido a que el cliente estableció el tiempo de entrega, el 8% restante representa: 3.960 despachos que no fueron despachados a tiempo, provocando una posible disminución del mercado del 8% que representa: \$ \$ 3.662.986,92 dólares anuales por incumplimiento de entrega del material.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Al Gerente de Despachos y a los Gerentes de Ventas, revisarán y darán seguimiento al trabajo realizado por los asistentes de ventas y despachadores, establecerán nuevas políticas sobre la atención a clientes, para contrarrestar el riesgo.</p>	
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS
DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE VENTAS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL
2013

Justificación del Hallazgo:

Disminución en ventas

Of.Ventas	Despachos	Despachos con Retraso de Entregas	%Despachos con Retraso de Entregas	Ventas 2013	8% de Ventas con Retraso de Entrega
ALG	1359	109	0%	\$ 23.613.691,82	\$ 51.868,45
AMB	3062	245	0%	\$ 42.837.964,90	\$ 212.008,81
CUE	4251	340	1%	\$ 33.748.709,37	\$ 231.882,60
GYE	4870	390	1%	\$ 47.861.902,83	\$ 376.737,46
IBR	1636	131	0%	\$ 15.576.554,43	\$ 41.188,37
LOH	2374	190	0%	\$ 8.769.074,92	\$ 33.647,62
MCH	1954	156	0%	\$ 8.578.017,83	\$ 27.091,40
MEC	1889	151	0%	\$ 6.207.124,59	\$ 18.951,44
PTV	3108	249	1%	\$ 12.371.057,39	\$ 62.145,22
QUE	1824	146	0%	\$ 8.094.188,17	\$ 23.862,61
STD	2558	205	0%	\$ 17.647.035,02	\$ 72.961,23
UIO	20611	1649	3%	\$ 75.364.321,51	\$ 2.510.641,72
Total general	49496	3959,68	8%	\$ 300.669.642,78	\$ 3.662.986,92

Como se puede observar, el 8% representa \$ 3.662.986,92, lo que afectaría al cumplimiento de objetivos y presupuestos planteados por Adelca.



MARCAS DE AUDITORÍA

Elaborado por: Verónica Pérez

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Elaboración: 19/03/2015

Fecha de Revisión: 19/03/2015

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE DESPACHOS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> PT3.2 1/2 </div>
PROCESO N° 3: DESPACHOS		
<p>PROCEDIMIENTO N°2: Solicitar el reporte de los despachos realizados durante el año 2013 y verificar si el 100% de despachos fueron conformes.</p>		
APLICACIÓN	HALLAZGOS	
<p>Se procedió a revisar el reporte de entregas (despachos) realizados y el reporte de informes de los despachos recibidos por los clientes, para determinar el % de pedidos no conformes.</p> <p>Las causas pueden ser por material en mal estado, equivocación de material.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos.</p>	
INDICADOR		
<p> Despachos Conformes</p> $\text{Despachos Conformes} = \frac{\# \text{ de Despachos Confirmados con Recibí Conforme}}{\text{Total de Despachos Realizados}}$ $\text{Despachos Conformes} = \frac{49427}{49496}$ <p>Despachos Conformes = 99,86%</p> <p>Los resultados muestran que los despachos conformes del año 2013 representan el 99,86%, es decir que el 0,14% de despachos existen inconsistencias; realizando la comparación con el año 2012, se determinó que los despachos no conformes se redujeron en 1,36%.</p> <p>Los despachos no conformes del año 2012 fueron del 1,5%.</p>		
Elaborado por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 19/03/2015	
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 19/03/2015	



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y
TÉCNICAS DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE DESPACHOS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2013

Resumen de Despachos no Conformes:



Oficina de Ventas	Despachos	Despachos Conformes el Material	Despachos no Conformes por Material en mal Estado	%Despachos no Conformes por Material en mal Estado
ALG	1359	1343	16	0,03%
AMB	3062	3058	4	0,01%
CUE	4251	4248	3	0,01%
GYE	4870	4868	2	0,00%
IBR	1636	1626	10	0,02%
LOH	2374	2373	1	0,00%
MCH	1954	1944	10	0,02%
MEC	1889	1888	1	0,00%
PTV	3108	3106	2	0,00%
QUE	1824	1821	3	0,01%
STD	2558	2552	6	0,01%
UIO	20611	20600	11	0,02%
Total general	49496	49427	69	0,14%

Elaborado por: Verónica Pérez

Fecha de Elaboración: 19/03/2015

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Revisión: 19/03/2015

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE DESPACHOS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT3.3 1/1 </div>
PROCESO N° 3: DESPACHOS		
<p>PROCEDIMIENTO N°3: Solicitar el reporte de los despachos realizados durante el año 2013 y verificar cuántos de ellos tienen faltantes de mercancías.</p>		
APLICACIÓN	HALLAZGOS	
<p>Se procedió a revisar el reporte de entregas (despachos) realizados y el reporte de informes de los despachos con faltantes de material, para determinar el % de despachos con faltantes.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos.</p>	
INDICADOR		
<p> Despachos Conformes</p> $\text{Faltantes de Mercancía} = \frac{\# \text{ de Despachos con Faltante de Material}}{\text{Total de Despachos Realizados}}$ $\text{Faltantes de Mercancía} = \frac{620}{49496}$ $\text{Faltantes de Mercancía} = 1,25\%$ <p>Los resultados muestran que los despachos con faltante de mercancía del 2013 representan el 1,25%, es decir que el 98,75% de despachos no existen faltantes de mercancía; realizando la comparación con el año 2012, se determinó que los despachos con faltantes se redujeron en un 1,75%. Los despachos no conformes del año 2012 fueron del 3%</p>		
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>	
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>	



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y
TÉCNICAS DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE DESPACHOS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2013

Resumen de Despachos con Faltante de Material:


Oficina de Ventas	Despachos	Despachos Conformes el Material	Despachos Faltantes de Material	% Despachos Faltantes de Material
ALG	1359	1310	49	0,10%
AMB	3062	3008	54	0,11%
CUE	4251	4200	51	0,10%
GYE	4870	4828	42	0,08%
IBR	1636	1616	20	0,04%
LOH	2374	2333	41	0,08%
MCH	1954	1924	30	0,06%
MEC	1889	1848	41	0,08%
PTV	3108	3006	102	0,21%
QUE	1824	1801	23	0,05%
STD	2558	2502	56	0,11%
UIO	20611	20500	111	0,22%
Total general	49496	48876	620	1,25%


Elaborado por: Verónica Pérez



Fecha de Elaboración: 19/03/2015


Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano


Fecha de Revisión: 19/03/2015


 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE DESPACHOS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<p align="center">PT3.4 1/1</p>
<p align="center">PROCESO N° 3: DESPACHOS</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N°4: Solicitar el reporte de vehículos programados y verificar cuántos de ellos se han despachado diariamente.</p>		
<p align="center">APLICACIÓN</p>		<p align="center">HALLAZGOS</p>
<p>Se procedió a revisar el reporte de vehículos programados contra el reporte de vehículos despachados, determinando el % de vehículos que no fueron despachados durante el día.</p>		<p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos.</p>
<p align="center">INDICADOR</p>		
<p>■ Vehículos Despachados</p> $\text{Vehículos Despachados} = \frac{\# \text{ de Vehículos Despachados}}{\text{Total de Vehículos Programados}}$ $\text{Vehículos Despachados} = \frac{41956}{42068} = 100\%$ <p>Los resultados muestran que anualmente tenemos un total de 41956 vehículos despachados, si dividimos los 41956/ 264 días laborable, da un total de 150 vehículos diarios a nivel nacional, para poder determinar un promedio diario de vehículos despachados en cada oficina de ventas, procedemos a dividir los 150/12 regionales da un promedio de 13 vehículos diarios, lo cual cumple con el objetivo de despachar 12 vehículos diarios.</p>		
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>		<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>																						
<p>Resumen del Reporte de Transporte Programados</p> <table border="1" data-bbox="326 877 1333 1136"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Transporte</th> <th colspan="2">Valores</th> <th rowspan="2">%</th> </tr> <tr> <th>Vehículos Programados</th> <th>Vehículos Despachados</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td></td> <td></td> <td style="text-align: center;">↓</td> </tr> <tr> <td>01 VENTA NACIONAL</td> <td style="text-align: center;">41983</td> <td style="text-align: center;">41874</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>02 EXPORTACIÓN</td> <td style="text-align: center;">85</td> <td style="text-align: center;">82</td> <td style="text-align: center;">96%</td> </tr> <tr> <td>Total general</td> <td style="text-align: center;">42068</td> <td style="text-align: center;">41956</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> </tbody> </table>		Transporte	Valores		%	Vehículos Programados	Vehículos Despachados	2013			↓	01 VENTA NACIONAL	41983	41874	100%	02 EXPORTACIÓN	85	82	96%	Total general	42068	41956	100%
Transporte	Valores		%																				
	Vehículos Programados	Vehículos Despachados																					
2013			↓																				
01 VENTA NACIONAL	41983	41874	100%																				
02 EXPORTACIÓN	85	82	96%																				
Total general	42068	41956	100%																				
<p>MARCAS DE AUDITORÍA</p>	<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>																						
<p>↓ Transporte Adelca y Transporte Clientes</p>	<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>																						
	<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>																						
	<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>																						

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE DESPACHOS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 10px; text-align: center; color: red;"> PT3.5 1/1 </div>												
PROCESO N° 3: DESPACHOS														
<p>PROCEDIMIENTO N°6: Solicitar el reporte de transporte, verificar la fecha de inicio de carga y el tiempo de fin de carga, para determinar el tiempo de carga.</p>														
APLICACIÓN	HALLAZGOS													
<p>Se procedió a revisar el reporte de planificación de carga, donde se observó la hora de inicio de carga y la hora de fin de carga y se llegó a determinar que el tiempo establecido para el embarque de un vehículo es de 120 minutos, una vez iniciada el tiempo de cargue.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos.</p>													
INDICADOR														
<p> Tiempo de Cargue</p> <p>Tiempo Cargue = Tiempo fin de Cargue – Tiempo de Inicio de Cargue</p> <table border="1" data-bbox="342 1304 1320 1461" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th># de Vehículos en 2 horas</th> <th>Total de vehículos</th> <th>%</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>2013</td> <td>32126</td> <td>41955</td> <td>77%</td> </tr> <tr> <td>Total general</td> <td>32126</td> <td>41955</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> <p>Al aplicar el indicador antes mencionado en la planificación de transporte se puede determinar que 32126 vehículos que representa el 77%, demoran aproximadamente 120 minutos en cargar la mercadería para distribuir a los clientes, este tiempo está dentro de las políticas establecidas por el Área Comercial.</p>			Año	# de Vehículos en 2 horas	Total de vehículos	%	2013	32126	41955	77%	Total general	32126	41955	
Año	# de Vehículos en 2 horas	Total de vehículos	%											
2013	32126	41955	77%											
Total general	32126	41955												
Elaborado por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 19/03/2015													
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 19/03/2015													

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> HA3.2 1/2 </div>
<p>Título: Tiempo de Cargue de Vehículos</p> <p>Condición:</p> <p>Al revisar el reporte de planificación de transporte se determinó que 77% de vehículos cargan la mercadería en un periodo aproximado de 120 minutos, lo cual indica que el 23% de vehículos están fuera del tiempo establecido.</p> <p>Criterio:</p> <p>Según la Política Comercial- Despachos de Adelca, el tiempo aproximado de carga de vehículos es de 2 horas (120 minutos) dependiendo del tipo de material.</p> <p>Causa:</p> <p>Esta situación se produce por la falta de coordinación entre el planificador de transporte, el transportista, y el despachador, debido a que en un solo vehículo pueden despacharse n entregas (n materiales), situados en diferentes lotes dentro de la bodega de despachos, es importante mencionar que la Bodega de despachos posee una sola grúa de carga.</p>		
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>		<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE DESPACHOS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> HA3.2 2/2 </div>
<p>Efecto:</p> <p>La situación antes mencionada provoca que no se cumpla con la programación de despachos (12 vehículos diarios), los resultado muestran que el 23% son alrededor de 9829 vehículos a nivel nacional en el año 2013, lo que da como promedio de que no se despachan alrededor de 3 vehículos diarios por cada regional, afectando en 11.384 despachos el tiempo de atención al cliente dentro de 48 horas establecidas.</p> <p>Conclusión:</p> <p>Al revisar el reporte de planificación de transporte se determinó que 77% de vehículos cargan la mercadería en un periodo aproximado de 120 minutos, lo cual indica que el 23% de vehículos están fuera del tiempo establecido. El 23% representa 9829 vehículos a nivel nacional en el año 2013, lo que da como promedio de que no se despachan alrededor de 3 vehículos diarios por cada regional, afectando en 11.384 de entregas el tiempo de atención al cliente, esta situación se produce por la falta de coordinación entre el planificador de transporte, el transportista, y el despachador, debido a que en un solo vehículo pueden despacharse n entregas (n materiales), situados en diferentes lotes dentro de la bodega de despachos, es importante mencionar que la Bodega de despachos posee una sola grúa de carga.</p> <p>Recomendación:</p> <p>Al Gerente de Despachos, revisará y dará seguimiento al trabajo tanto sus colaboradores y transportistas para efectivizar el tiempo de cargue.</p> <p>Al Gerente de Despachos, solicitará la implementación de otra grúa de carga para la bodega de despachos, que ayude a efectivizar el proceso de cargue de mercadería.</p>		
Elaborado por: Verónica Pérez		Fecha de Elaboración: 19/03/2015
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		Fecha de Revisión: 19/03/2015

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE VENTAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>
--	--

El hallazgo antes mencionado afecta a :

■ Cumplimiento de Vehículos Despachados

Detalle	Valor
% Vehículos con tiempo de carga en 2 horas	77%
% Vehículos con tiempo de carga en más de 2 horas	23%
# de Vehículos que representa el 23%	9.829
Promedio Diario de Vehículos que no cumplen el tiempo de cargue (9829/264)	37
Promedio de vehículos por regional (12 regionales)	3


En la Política Comercial en la sección Despachos dice:” Las regionales deberán cumplir con el despacho de 12 vehículos diarios comprendidos en Transporte Adelca y Transporte Cliente”. El PT3.4 muestra que las regionales cumplen con el despacho de 12 vehículos diarios, pero están en la disponibilidad de poder despachar alrededor de 15 vehículos diarios.



■ Tiempo de Atención a Clientes



Detalle	Valor
# de Despachos despachados	49.496
# de Despachos que representan el 23%	11.384

Las asistentes de ventas durante el 2013 ingresaron al sistema 25.981,00 materiales que de los cuales despachados en 48 horas fueron alrededor de 17.848,00 materiales, el 23% representa 11.384 entregas con despachos dentro de 48 horas, Sí Adelca despachara alrededor de 15 vehículos diarios por regional el tiempo de atención de clientes en 48 horas incrementaría en el 23% dando como resultado total el tiempo de atención el 92 %.

Elaborado por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 19/03/2015
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 19/03/2015

		ACERÍA DE ECUADOR C.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PROGRAMA DE GESTIÓN DE LA AUDITORÍA PROCESO DE COBRANZAS				E.
N o	ACTIVIDADES A REALIZARSE	REF/PT	REALIZA- DO POR	FECHA	OBSERVACIO -NES	
1	Solicitar el reporte de incobrabilidad de clientes del año 2013, y comparar contra el año 2012.	PT4.1	V.P	19/03/2015		
2	Solicitar el reporte de facturas al contado y verificar si todas fueron canceladas dentro del plazo establecido o existen facturas vencidas.	PT4.2	V.P	19/03/2015		
3	Solicitar el reporte de facturas a crédito y verificar si todas fueron canceladas dentro del plazo establecido o existen facturas vencidas.	PT4.3	V.P	19/03/2015		
4	Solicitar el reporte de facturas canceladas por los clientes durante un día y verificar si las mismas son compensadas.	PT4.4	V.P	19/03/2015		
5	Solicitar el reporte de llamadas telefónicas mensuales y verificar cuántas de ellas confirmaron el pago.	PT4.5	V.P	19/03/2015		
Elaborado por: Verónica Pérez			Fecha de Elaboración: 19/03/2015			
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano			Fecha de Revisión: 19/03/2015			

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT4.1 1/1 </div>
PROCESO N° 4: COBRANZAS		
<p>PROCEDIMIENTO N°1: Solicitar el reporte de incobrabilidad de clientes del año 2013, y comparar contra el año 2012.</p>		
APLICACIÓN	HALLAZGOS	
<p>Se procedió a revisar el reporte de incobrabilidad del año 2013, el % que muestra el reporte a nivel nacional fue del 3,6%, se compara contra el año 2012 donde el % de incobrabilidad a nivel nacional fue del 4,1% de incobrabilidad</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontraron hallazgos significativos.</p>	
INDICADOR		
<p> Incobrabilidad de Clientes</p> <p>Incobrabilidad de Clientes = % de Incobrabilidad año 2013 – % de Incobrabilidad año 2012</p> <p>Incobrabilidad de Clientes = 3,6% – 4,1%</p> <p>Incobrabilidad de Clientes = – 0,5%</p> <p>Los resultados muestran que la variación entre el año 2013 y 2012, fue del - 0,5%; se observa que el % de incobrabilidad se redujo para el año 2013.</p>		
Elaborado por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 19/03/2015	
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 19/03/2015	

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT4. 2 </div>
PROCESO N° 4: COBRANZAS		
<p>PROCEDIMIENTO N°2: Solicitar el reporte de facturas al contado y verificar si todas fueron canceladas dentro del plazo establecido o existen facturas vencidas.</p>		
APLICACIÓN	HALLAZGOS	
<p>Se procedió a revisar el reporte de las facturas emitidas con la condición pago de contado y pago de contado 8 días, para verificar si las mismas fueron canceladas y compensadas dentro del plazo establecido, cumpliendo con el objetivo de tener al 0% la cartera vencida dentro de 9 días.</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos.</p>	
INDICADOR		
<p> Cartera Vencida – Facturas al Contado</p> <p>Cartera Vencida Facturas de Contado $= \frac{\text{Total de Facturas Vencidas}}{\text{Total de Facturas Pago de Contado 8 Días}}$ Cartera Vencida Facturas de Contado = $\frac{122}{23943}$ Cartera Vencida Facturas de Contado = 2,6%</p> <p>Los resultados muestran que ingresaron alrededor de 23943 facturas pago al contado, dónde se encontraron 122 facturas representando el 0,5% de cartera vencida.</p>		
Elaborado por: Verónica Pérez	Fecha de Elaboración: 19/03/2015	
Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano	Fecha de Revisión: 19/03/2015	



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS
DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2013

Resumen del Facturas Pago de Contado y Contado 8 días

Rótulos de fila	Cuenta de Factura	Facturas Pagadas a Tiempo	Facturas Vencidas	%
CONT	19226	19120	106	0,04 %
C005	50	50	0	0,0%
C008	4667	4651	16	0,1%
Total	23943	23821	122	0,5%


MARCAS DE AUDITORÍA


Elaborado por: Verónica Pérez


Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano



Fecha de Elaboración: 19/03/2015

Fecha de Revisión: 19/03/2015

 Facturas vencidas

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE COBRNZAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<p align="center">PT4.3 1/1</p>
<p align="center">PROCESO N° 4: COBRANZAS</p>		
<p>PROCEDIMIENTO N°3: Solicitar el reporte de facturas a crédito y verificar si todas fueron canceladas dentro del plazo establecido o existen facturas vencidas.</p>		
<p align="center">APLICACIÓN</p>		<p align="center">HALLAZGOS</p>
<p>Se procedió a revisar el reporte de las facturas emitidas con la condición pago de contado y pago de contado 8 días, para verificar si las mismas fueron canceladas y compensadas dentro del plazo establecido, cumpliendo con el objetivo de tener al 0% la cartera vencida.</p>		<p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos.</p>
<p align="center">INDICADOR</p>		
<p> <input type="checkbox"/> Cartera Vencida – Facturas a Crédito $\text{Cartera Vencida Facturas a Credito} = \frac{\text{Total de Facturas Vencidas}}{\text{Total de Facturas a Crédito}}$ $\text{Cartera Vencida Facturas a Credito} = \frac{749}{24170}$ $\text{Cartera Vencida Facturas de Contado} = 3,1\%$ Los resultados muestran que ingresaron alrededor de 24170 facturas a crédito, dónde se encontraron 749 facturas, representando el 2,6% de cartera vencida. </p>		
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>		<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p align="center">ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>			
<p align="center">Resumen del Facturas a Crédito</p>				
Códigos de fila	Cuenta de Factura	Facturas Pagadas a Tiempo	Facturas Vencidas	
C010	56	56	0	
C015	2074	2029	45	
C018	17	17	0	
C020	274	267	7	
C025	100	98	2	
C030	12864	12419	445	
C035	957	887	70	
C040	364	320	44	
C045	7180	7101	79	
C050	20	20	0	
C060	260	203	57	
C070	3	3	0	
C090	1	1	0	
Total general	24170	23421	749	
MARCAS DE AUDITORÍA		Elaborado por: Verónica Pérez		
		Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano		
		Fecha de Elaboración: 19/03/2015		
<p>① Facturas vencidas</p>		Fecha de Revisión: 19/03/2015		

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; border-radius: 15px; padding: 5px; color: red; font-weight: bold;"> PT4.4 1/1 </div>
PROCESO N° 4: COBRANZAS		
<p>PROCEDIMIENTO N°4: Solicitar el reporte de facturas canceladas por los clientes durante un día y verificar si las mismas son compensadas.</p>		
APLICACIÓN		HALLAZGOS
<p>Se procedió a revisar el reporte de las facturas recibidas el pago, el reporte se lo solicitó diarios para determinar si todas las facturas ingresadas su pago son compensadas el mismo días por las analistas de cartera.</p>		<p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos.</p>
INDICADOR		
<p>  Compensación de Facturas. </p> $\text{Compensación de Cartera} = \frac{\# \text{ de Facturas Compensadas Diariamente}}{\text{Total de Facturas Pagadas Diarias}}$ $\text{Compensación de Cartera} = \frac{177}{179}$ $\text{Compensación de Cartera} = 1,1\%$ <p>Los resultados muestran que ingresan a cartera un promedio de 179 facturas diarias, de las cuales 177 son compensadas el mismo día, la diferencia de 2 facturas representa el 1,1% que son ingresadas al siguiente.</p>		
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>		<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>		<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>



ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA
PAPEL DE TRABAJO
APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS
DE AUDITORÍA
DEPARTAMENTO DE COBRANZAS
PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE
DEL 2013

Resumen del Facturas Ingresadas Diariamente:

Detalle	Valor
Total Facturas Ingresadas el Pago Año 2013	47242
Facturas Diarias	179
Facturas Compensadas	177
Facturas no Compensadas	2
% de Facturas no Compensadas	✦ 1,1%

MARCAS DE AUDITORÍA



✦ Facturas Ingresadas al siguiente día.

Elaborado por: Verónica Pérez

Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano

Fecha de Elaboración: 19/03/2015

Fecha de Revisión: 19/03/2015

 <p>Pérez & Asociados Auditores</p>	<p>ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA PAPEL DE TRABAJO APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA DEPARTAMENTO DE COBRANZAS PERIODO: 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013</p>	<div style="border: 2px solid red; padding: 5px; text-align: center; color: red;"> PT4.5 1/1 </div>
PROCESO N° 4: COBRANZAS		
<p>PROCEDIMIENTO N°5: Solicitar el reporte de llamadas telefónicas mensuales y verificar cuántas de ellas confirmaron el pago.</p>		
APLICACIÓN	HALLAZGOS	
<p>Se procedió a revisar el reporte llamadas telefónicas a los clientes, las analistas de crédito realizan las llamadas a los clientes que están próximas a vencer el crédito otorgado, el reporte muestra que del total</p>	<p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontraron hallazgos significativos.</p>	
INDICADOR		
<p> Compensación de Facturas.</p> $\text{Gestión de Cobro} = \frac{\# \text{ de Llamadas Telefónicas Confirmadas el Pago}}{\text{Total de LLamadas Realizadas}}$ $\text{Gestión de Cobro} = \frac{433}{440}$ $\text{Gestión de Cobro} = 98,4\%$ <p>Los resultados muestran que del as 440 llamadas mensuales realizadas, los clientes confirmaron su pago en 433 llamadas que representa el 98,4%, lo que indica que el 1.6% de llamadas los clientes no confirmaron el pago.</p>		
<p>Elaborado por: Verónica Pérez</p>	<p>Fecha de Elaboración: 19/03/2015</p>	
<p>Revisado por: Dr. Aníbal Altamirano</p>	<p>Fecha de Revisión: 19/03/2015</p>	

5.4. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Posterior a la aplicación de los procedimientos de Auditoría, se realizaron los papeles de trabajo y se determinaron los hallazgos correspondientes que serán determinantes para la toma de decisiones por parte del cliente.

El informe contendrá los aspectos positivos que se determinaron por medio de la verificación de los procesos, así como las deficiencias mediante un hallazgo, el mismo que permitirá emitir las recomendaciones correspondientes.

El borrador del informe de Auditoría se discutió y fue aceptado por las personas involucradas de tal manera que se corroboró la evidencia encontrada.

5.4.1. INFORME DE LOS AUDITORES INDEPENDIENTES

INFORME DE AUDITORÍA



**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA
ACERÍA DEL ECUADOR C.A. ADELCA”**

Departamentos Auditados

VENTAS, FACTURACIÓN Y DESPACHOS

INFORME N.- 029-MARZO-2014

Período: 01 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013.

CARTA DE PRESENTACIÓN

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

- Motivo del examen
- Objetivos del examen
- Alcance
- Enfoque
- Componentes Auditados
- Indicadores Utilizados

CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD

- Antecedentes
- Misión
- Visión
- Base Legal
- Estructura Orgánica
- Objetivos

CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

Quito, 30 de Marzo del 2015

Sr.

Álvaro Rosado

Gerente de Mercadeo de la Empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca

Presente.-

Hemos realizado una Auditoría de Gestión a Acería del Ecuador C.A. Adelca, con la finalidad de evaluar la eficiencia y eficacia con que se desarrollan las actividades de los Departamentos de Ventas, Facturación y Auditoría en el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2013.

El examen se efectuó bajo lineamientos de las Normas Internacionales de Auditoría aplicables en nuestro país, además se ejecutaron procedimientos de Auditoría que fueron considerados necesarios debido a la realidad de la empresa.

El informe que ustedes dispondrán se encuentra estructurado con comentarios, conclusiones y recomendaciones encaminados a mejorar la situación de la empresa, además contendrá los comentarios emitidos por los auditados en la lectura del borrador del informe.

Atentamente,

Verónica Pérez

Jefe de Auditoría

Pérez & Asociados S.A.

CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1. MOTIVO DEL EXAMEN

El examen de Auditoría se realizó a los Departamentos de Ventas, Facturación y Cobranzas por requerimiento los:

- Los accionistas quieren medir el grado de eficiencia y eficacia de los procesos implementados en Adelca,
- Por cumplir con las disposiciones legales, y
- Medir la productividad y confianza de la empresa.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constan en el presente informe, y que han sido discutidas y aceptadas por los principales funcionarios de Adelca.

1.2. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

El examen cubrirá la revisión de los procesos de Venta, Facturación y Cobranzas por el periodo del 01 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013, tiempo comprendido del periodo económico.

1.3. OBJETIVOS DE AUDITORÍA

Objetivo General

Realizar la auditoría de gestión y determinar la efectividad y eficiencia de los procesos de Venta, Facturación y Cobranzas implementados en Adelca.

Objetivos Específicos:

- Determinar el Riesgo de Inherente.
- Determinar el grado de cumplimiento de la normativa legal vigente.
- Evaluar el Sistema de Control Interno, para determinar el Riesgo de Control.
- Aplicar pruebas y técnicas de auditoría, con la finalidad de obtener evidencia suficiente y competente.
- Elaborar el Informe de Auditoría, que contendrá conclusiones y recomendaciones aplicables para la empresa.

1.4. COMPONENTES AUDITADOS

La Auditoría engloba todas las actividades ejecutadas en los Departamentos de Venta, Facturación y Cobranzas de Adelca.

1.5. INDICADORES UTILIZADOS

Venta Nacional

- ✓ Cumplimiento del Presupuesto de Ventas a Nivel Nacional:

$$\text{Cumplimiento de Presupuesto} = \frac{\text{Toneladas Vendidas}}{\text{Total de Unidades Presupuestadas}}$$

$$\text{Cumplimiento de Presupuesto} = \frac{322.985,18}{304.955,66}$$

$$\text{Cumplimiento de Presupuesto} = 6\%$$

- ✓ Nuevos Productos al portafolio de productos

$$\text{Portafolio de Productos} = \frac{\# \text{ de Mteriales Nuevos}}{\text{Total de Materiales Creados}}$$

$$\text{Portafolio de Productos} = \frac{134}{825}$$

$$\text{Portafolio de Productos} = 16\%$$

- ✓ Margen de Utilidad

$$\text{Margen de Utiidad} = \text{Tatal \$ Vendiddos} - \text{Costo de Producción}$$

$$\text{Margen de Utiidad} = \$ 300.669.642,78 - 237.300.000,00 = 63.369.642,78$$

- ✓ Atención de Clientes Nuevos

$$\text{Atención a Clientes Nuevos} = \frac{\# \text{ de posiciones atendidas en 48 horas}}{\# \text{ Total de Posiciones Ingresadas}}$$

$$\text{Atención a Clientes Nuevos} = \frac{17848}{25981}$$

$$\text{Atención a Clientes} = 69\%$$

- ✓ Completitud de toma de pedidos

$$\text{Order Fill Rate} = \frac{\# \text{ de Pedidos Completos}}{\# \text{ de Pedidos Totales}}$$

$$\text{Order Fill Rate} = \frac{44769}{51693}$$

Order Fill Rate = 87%

- ✓ Eficiencia en la Toma de Pedidos

Pedidos Totales = \sum Pedidos ingresados por Asistente de Venta

- ✓ Cumplimiento de Visitas de Asesores Comerciales

Visitas Asesores Comerciales = $\frac{\text{Total de visitas realizadas}}{\text{Total de visitas programadas}}$

Visitas Asesores Comerciales = $\frac{7}{12}$

Visitas Asesores Comerciales = 58%

- ✓ Crecimiento en Ventas a Constructores

Ventas a Clientes Constructores = $\frac{\text{Total de Ventas a Constructores 2012}}{\text{Total de Ventas a Constructores 2013}}$

Ventas a Clientes Constructores = $\frac{44.207.416,15}{53.203.266,10}$

Ventas a Clientes Constructores = 17%

Exportación:

- ✓ Cumplimiento del Presupuesto de Ventas a Nivel Nacional:

$$\text{Cumplimiento de Presupuesto} = \frac{\text{Toneladas Vendidas}}{\text{Total de Unidades Presupuestadas}}$$

$$\text{Cumplimiento de Presupuesto} = \frac{2592,47}{5044,00}$$

$$\text{Cumplimiento de Presupuesto} = -49\%$$

✓ Margen de Utilidad

$$\text{Margen de Utilidad} = \text{Total \$ Vendidos} - \text{Costo de Producción}$$

$$\text{Margen de Utilidad} = \$ 2.377.050,79 - 2.017.050,00$$

✓ Atención a Clientes Nuevos

$$\text{Atención a Clientes Nuevos} = \frac{\# \text{ de posiciones atendidas dentro de 8 días}}{\# \text{ Total de Posiciones Ingresadas}}$$

$$\text{Atención a Clientes} = \frac{42}{77}$$

$$\text{Atención a Clientes} = 76\%$$

✓ Completitud de Pedidos

$$\text{Order Fill Rate} = \frac{\# \text{ de materiales entregados completos}}{\# \text{ de materiales totales ingresados}}$$

$$\text{Order Fill Rate} = \frac{295}{315}$$

$$\text{Order Fill Rate} = 94\%$$

✓ Documentación Legal

Documentos Legales Exportación

$$= \frac{\text{Pedidos de Exportación con Documentación Completa}}{\text{Total de Pedidos de Exportación Facturados}} \times 100$$

$$\text{Documentos Legales Exportación} = \frac{72}{72} = 100\%$$

✓ Crecimiento del Mercado

$$\text{Crecimiento de Mercado} = \frac{\text{\# de Clientes Nuevos}}{\text{Total Clientes 2013}}$$

$$\text{Crecimiento de Mercado} = \frac{5}{24}$$

$$\text{Crecimiento de Mercado} = 21\%$$

✓ Crecimiento del Mercado

$$\text{DACC} = \frac{\text{Declaraciones Aduaneras Cerradas Completas}}{\text{Total de Declaraciones Aduaneras Realizadas}}$$

$$\text{DACC} = \frac{72}{72}$$

$$\text{DACC} = 100\%$$

■ Despachos:

- ✓ Tiempo de Entrega de pedidos

Tiempo de Entrega = Tiempo de Entrega – Tiempo de Pedido

Tiempo de Entrega = 89% Se atendieron dentro de las 48 horas a nivel nacional.

- ✓ Conformidad de Pedidos

Despachos Conformes = $\frac{\# \text{ de Despachos Confirmados con Recibí Conforme}}{\text{Total de Despachos Realizados}}$

$$\text{Despachos Conformes} = \frac{49427}{49496}$$

Despachos Conformes = 99,86%

- ✓ Conformidad de Pedidos

Faltantes de Mercancía = $\frac{\# \text{ de Despachos con Faltante de Material}}{\text{Total de Despachos Realizados}}$

$$\text{Faltantes de Mercancía} = \frac{620}{49496}$$

Faltantes de Mercancía = 1,25%

- ✓ Despachos con faltantes de mercadería

$$\text{Faltantes de Mercancía} = \frac{\# \text{ de Despachos con Faltante de Material}}{\text{Total de Despachos Realizados}}$$

$$\text{Faltantes de Mercancía} = \frac{620}{49496}$$

$$\text{Faltantes de Mercancía} = 1,25\%$$

- ✓ Vehículos Despachados

$$\text{Vehículos Despachados} = \frac{\# \text{ de Vehículos Despachados}}{\text{Total de Vehículos Programados}}$$

$$\text{Vehículos Despachados} = \frac{41956}{42068} = 100\%$$

- ✓ Tiempo de Carga

$$\text{Tiempo Cargue} = \text{Tiempo fin de Cargue} - \text{Tiempo de Inicio de Cargue}$$

$$\text{Tiempo Cargue} = 77\% \text{ De vehículos cargan en 2 horas.}$$

Cartera:

- ✓ Incobrabilidad de Clientes

Incobrabilidad de Clientes

$$= \% \text{ de Incobrabilidad año 2013} - \% \text{ de Incobrabilidad año 2012}$$

$$\text{Incobrabilidad de Clientes} = 3,6\% - 4,1\%$$

Incobrabilidad de Clientes = - 0,5%

✓ Cartera Vencidas Facturas pago de Contado

Cartera Vencida Facturas de Contado

$$= \frac{\text{Total de Facturas Vencidas}}{\text{Total de Facturas Pago de Contado 8 Días}}$$

$$\text{Cartera Vencida Facturas de Contado} = \frac{122}{23943}$$

$$\text{Cartera Vencida Facturas de Contado} = 2,6\%$$

✓ Cartera Vencidas Facturas pago a Crédito

$$\text{Cartera Vencida Facturas a Credito} = \frac{\text{Total de Facturas Vencidas}}{\text{Total de Facturas a Crédito}}$$

$$\text{Cartera Vencida Facturas a Credito} = \frac{749}{24170}$$

$$\text{Cartera Vencida Facturas de Contado} = 3,1\%$$

✓ Cartera Vencidas Facturas pago a Crédito

$$\text{Compensación de Cartera} = \frac{\text{\# de Facturas Compensadas Diariamente}}{\text{Total de Facturas Pagadas Diarias}}$$

$$\text{Compensación de Cartera} = \frac{177}{179}$$

$$\text{Compensación de Cartera} = 1,1\%$$

✓ Cartera Vencidas Facturas pago a Crédito

$$\text{Gestión de Cobro} = \frac{\text{\# de Llamadas Telefónicas Confirmadas el Pago}}{\text{Total de LLamadas Realizadas}}$$

$$\text{Gestión de Cobro} = \frac{433}{440} = 98,4\%$$

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1.ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En 1963, un grupo de empresarios ecuatorianos asumieron el reto de entregarle al país una industria del acero, que en forma técnica y económica, cubriera las necesidades del sector de la construcción y afines.

En el año 1966, Producción de la primera Varilla.

En el año 1978, Ampliación de naves industriales en planta.

En el año 1979, Nuevo tren de laminación Daniel.

En el año 1980, Inicia producción de la línea trefilados.

En el año 1986, Reforma y modernización del tren

En el año 1989, adoptó el Convenio de Basilea mismo que es un tratado ambiental global que regula estrictamente el movimiento transfronterizo de desechos peligroso y estipula obligaciones a las partes para asegurar el manejo ambiental racional de los mismos, particularmente su disposición.

En el año 1989, entro en vigor el Convenio de Basilea. Durante el año 2006, La Cámara de Industriales de Pichincha le otorgó la condecoración al Mérito Industrial por sus relevantes servicios prestados a la industria nacional y al progreso del país.

En el año 1991, Proyecto de laminación dividida / Ampliación de trefilados.

En el año 1997, Proceso de termotratado para varilla sismo resistente.

En el año 1998, Inicio de la construcción de Acería, sus actividades iniciaron en el año 2008.

En el año 2005, Inicia la fabricación de perfiles.

En el año 2009, Primera empresa Siderúrgica Ecuatoriana en certificar su sistema de Gestión Integrado (ISO 9001, ISO 14001, OSHAS 18001)

El desarrollo de este proceso estuvo sometido a constantes auditorías internas encargadas de determinar la efectividad del proceso implantado; y, fortalecido el sistema se llega a la auditoria internacional de certificación, el 22 de febrero del 2001, cuyo resultado fue la obtención de la certificación del Aseguramiento de la Calidad ISO 9002 otorgada a Acería del Ecuador C.A. para la producción y comercialización de varillas para la construcción, mallas de alambre soldada, alambrón y perfiles estructurales.

Acería del Ecuador C.A se mantiene en constante vigilancia del mejoramiento continuo del proceso de Calidad Total, y es así que en el ámbito mundial es aprobada la nueva norma ISO 9001: 2000 Sistema de Gestión de Calidad, por lo tanto la empresa preocupada por estar siempre vigente en estos sistemas de aseguramiento de la calidad, empieza a migrar toda la documentación del Sistema de Calidad de la norma ISO 9002 a los requerimientos exigidos por la norma ISO 9001 versión 2000.

El 31 de julio del año 2003 con el esfuerzo, profesionalismo y la voluntad de todos los colaboradores de esta gran empresa se reconoce a la empresa con la certificación ISO 9001:2000 por el organismo certificador Internacional Bureau Veritas.

Todos los encargados de los procesos y sus colaboradores se rigen al cumplimiento de los procedimientos establecidos por ellos mismos, a la medición permanente y a la conformidad de los productos que se fabrican de acuerdo a las normas de requisitos INEN, con la finalidad de siempre encontrar oportunidades de mejora.

El apoyo incondicional y la confianza depositada por la alta dirección han permitido que se consiga y se mantenga un Sistema de Gestión de Calidad sobre la base de estándares internacionales.

Desde su creación, ACERÍA DEL ECUADOR C.A. - ADELCA ha mantenido una permanente innovación en sus sistemas de producción y en los servicios prestados a sus clientes, siendo necesario reinvertir sus beneficios, con la finalidad de dotarle a la empresa de una tecnología avanzada y personal capacitado.

Los logros hasta aquí alcanzados demuestran que el desafío inicial ha sido ampliamente superado, lo que nos permite hoy garantizar, la entrega de productos de calidad, con precios competitivos, en el menor tiempo posible.

2.2.MISIÓN DE LA EMPRESA

“Líderes en el reciclaje para la producción de acero, con excelencia en el servicio, calidad, tecnología, sistemas de gestión, recursos humanos, seguridad industrial, protección ambiental y responsabilidad social.”

2.3.VISIÓN DE LA EMPRESA

“Siempre pensando en el CLIENTE, con el mejor servicio y los mejores productos de acero.”

2.4.BASE LEGAL DE LA EMPRESA

Base legal Interna:

- Escritura de Constitución
- Reglamento Interno
- Manual de procedimientos
- Código de Ética

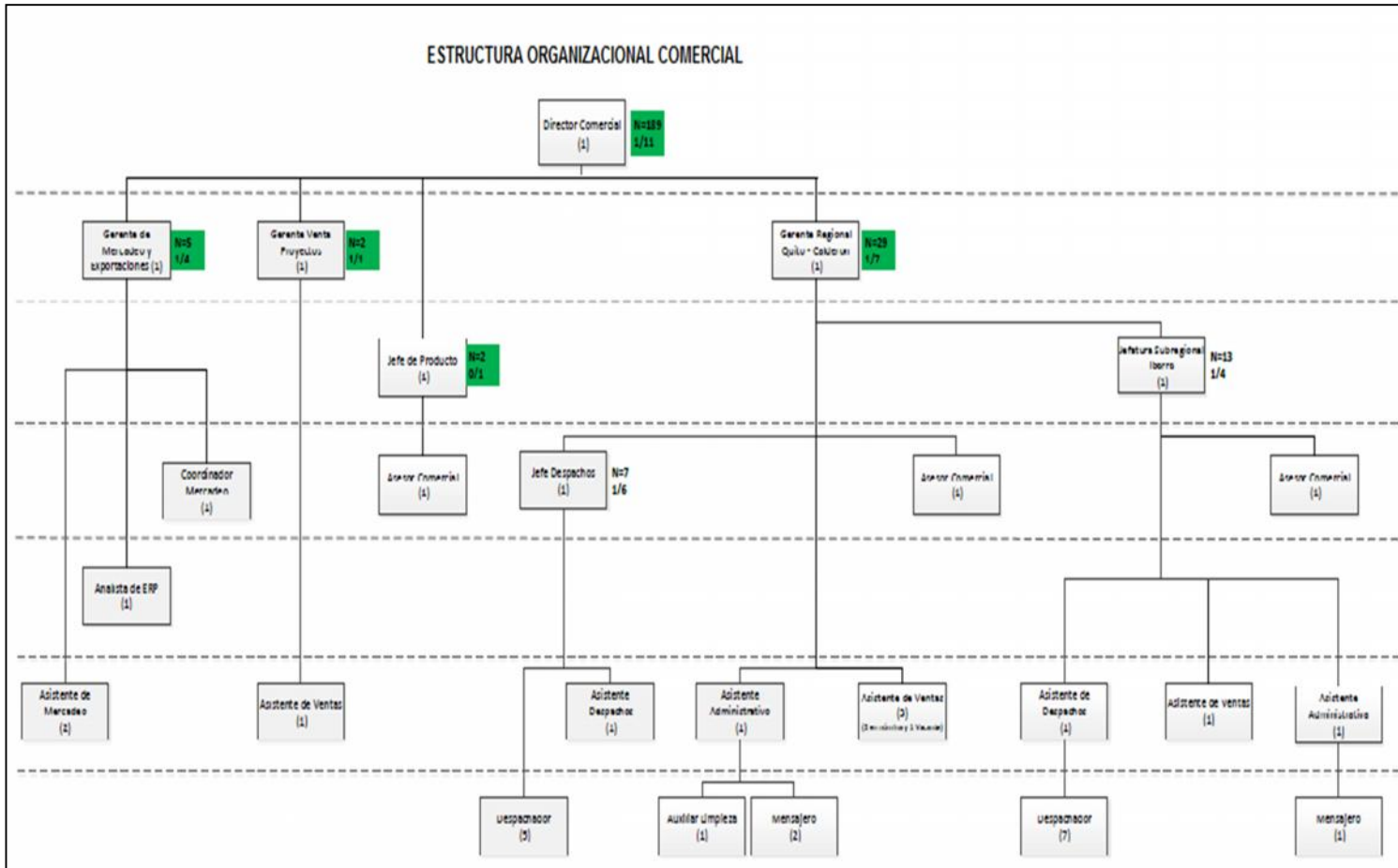
Base legal Interna:

- Ley de Compañías y su Reglamento,
- Ley Superintendencia de Bancos y Seguros
- LORTI y su Reglamento,
- Reglamento de Comprobantes de Venta y Retención,
- Código de Trabajo,
- Normas INEN
- Ley Orgánica de Transporte Terrestre, Transito y Seguridad Vial
- NIAA´S,
- Ley de Gestión Ambiental,
- Ley de Seguridad Social
- Ley de Comercio Electrónico, Firmas Electrónicas y Mensajes de Datos
- Incotems,
- Normas Internacionales (ISO 9000, ISO 9001, OSHAS 18001)

2.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA

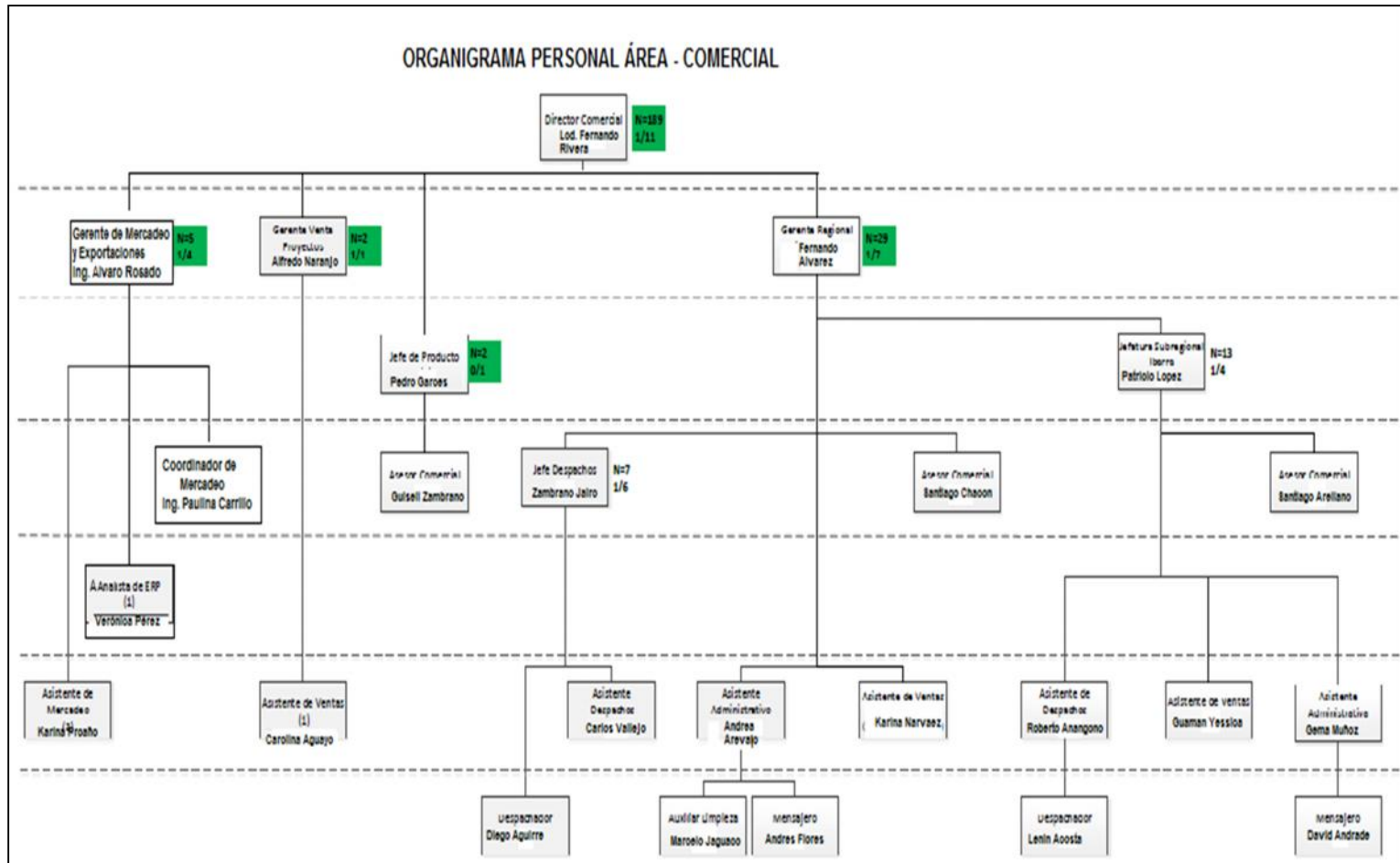
Adelca cuenta con tres organigramas, está actualizado conforme al nuevo personal y las nuevas actividades integradas y se los presenta a continuación:

✓ Organigrama Estructural



Fuente: Adelca

✓ Organigrama Personal



Fuente: Adelca

2.6.OBJETIVOS DE LA EMPRESA

El objetivo primordial es la prevención de los riesgos laborales mediante la implementación de políticas y procedimientos que prioricen la protección de la integridad de las personas, el ambiente y las instalaciones, dando origen al involucramiento de la gestión técnica, administrativa y talento humano.

Nuestro sistema nace de las directrices y lineamientos de la organización que tiene como base la Planificación Estratégica en categorías asociadas a la seguridad, gente, calidad, respuesta y costo. Al iniciar una planificación estratégica contemplamos las fortalezas, oportunidades de mejora, debilidades y amenazas que se asocian al resultado de indicadores como; índices de frecuencia, gravedad y tasa de riesgo.

Objetivos Área Comercial

- Posicionar la marca ADELCA en el mercado.
- Mejorar la comunicación con el cliente y mejorar la comunicación interna entre las áreas.
- Fortalecer la imagen de la empresa, categorizar a los clientes y mejorar el servicio al cliente.
- Aumentar las ventas mediante la introducción de productos nuevos en mercados actuales.
- Efectivizar el tiempo de los vendedores y mejorar el tiempo entre cada visita a los clientes.
- Dar un mejor servicio rápido y eficaz.
- Disminuir la provisión de cuentas incobrables.
- Efectivizar la gestión de cobros a los clientes.
- Realizar un adecuado estudio de crédito de los clientes.

CAPÍTULO III

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

Luego de la aplicación de los indicadores de Gestión a los Departamentos de Ventas, Facturación y Cobranzas en Adelca, se obtuvieron fortalezas que a continuación se detallan:

- Cartera de Clientes.
- Disponibilidad de vehículos.
- Atención oportuna al cliente.
- Documentos correctamente archivados.
- Calidad de Servicio.
- Calidad de Productos.

El examen de Auditoría de Gestión efectuado en Adelca, se enfocó en los procesos de los Departamentos de Ventas, Facturación y Cobranzas.

Por el tipo de Auditoría que hemos realizado se presentan los resultados mediante un resumen de los hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe que a continuación se presenta:

TIEMPO DE ATENCIÓN A CLIENTES NUEVOS

Al revisar el reporte de materiales despachados se determinó que el 69% de materiales fueron despachados dentro de 48 horas establecidas por el Área Comercial, dando como diferencia el total de 31% de pedidos no despachados dentro del plazo establecido.

Según la Política Comercial- Despachos de Adelca, el tiempo máximo de entrega de material es de las 48 horas después de haber confirmado el pedido de venta.

Esta situación se produce por la falta de coordinación ente el Asistente de Ventas con el Departamento de Despachos, debido a la planificación del transporte, el stock de materiales, la ubicación de los mismos, y las herramientas para el cargue de transporte.

Conclusión:

Al revisar el reporte de materiales despachados se determinó que el 69% de materiales fueron despachados dentro de 48 horas establecidas por el Área Comercial, dando como diferencia el total de 31% de pedidos no despachados dentro del plazo establecido, dividiéndose en el : 12% que representa: 3.117,72 de materiales que no se despacharon dentro de las 48 horas debido a que el cliente estableció el tiempo de entrega, el 19% restante representa: 4.936,39 materiales no despachados a tiempo, provocando una posible disminución del mercado en el 19% que representa: \$ 4.338.827,74 dólares anuales por incumplimiento de entrega del material.

Recomendación:

Al Gerente de Despachos y a los Gerentes de Ventas, revisarán y darán seguimiento al trabajo realizado por los asistentes de ventas y despachadores, establecerán nuevas políticas sobre la atención a clientes, para contrarrestar el riesgo.

VENTAS NO GESTIONADAS

Al revisar el reporte de pedidos de ventas generados en el año 2013, se determinó que 87% de pedidos fueron tratados completamente, el 9% de pedidos fueron tratados parcialmente, y el 4% de pedidos no fueron tratados.

Según la Política Comercial de Adelca, el 100% de pedidos ingresados por los clientes deben ser atendidos de acuerdo a las condiciones y plazo de entrega.

Esta situación se produce por la falta de contratación de más personal por parte del Gerente de Ventas (Gerente Regional); debido a que el personal que actualmente cuenta Adelca no es suficiente para cumplir con todas sus operaciones. Es importante mencionar que otras de las causas también se producen por la falta de stock en las regionales.

Conclusión:

Al revisar el reporte de pedidos de ventas generados en el año 2013, se determinó que el 87% de pedidos de clientes fueron tratados completamente, el 9% de pedidos fueron tratados parcialmente, y el 4% de pedidos no fueron atendidos, lo cual quiere decir que 13% que rede pedidos de clientes no fueron gestionados, lo que

representa sobre el total de ventas \$ 4.685.139,55 en ventas perdidas y no gestionadas; esta situación se produce por la falta de contratación de más personal por parte del Gerente de Ventas (Gerente Regional); debido a que el personal que actualmente cuenta Adelca no es suficiente para cumplir con todas sus operaciones; también se determinó que otras de las causas también se produce por la falta de stock en las regionales.

Recomendaciones:

A los Gerentes de Ventas, realizarán un seguimiento de las ventas perdidas, establecerán estrategias para disminuir al 100% las ventas perdidas y no gestionada, y adicional deberán considerar el incremento de personal para cumplir con sus obligaciones.

A los Jefes de Despachos reportaran el nivel de inventario de cada material y solicitar la transferencia de los mismos en los casos que lo amerite.

INCUMPLIMIENTO DE PRESUPUESTO DE EXPORTACIÓN AÑO 2013

Al revisar el reporte de toneladas vendidas, se determinó que en el año 2013, las exportaciones están debajo del presupuesto establecido con un -49%.

Según la Política Comercial de Adelca, toda oficina de ventas incluido el departamento de exportación deben cumplir con el presupuesto establecido por la Dirección Comercial.

Esta situación se produce por la falta de estrategias comerciales establecidas por el Gerente de Exportaciones, otra de las causas de esta situación se debe a las barreras arancelarias que actualmente existen en el país y los países importadores.

Conclusión:

Al revisar el reporte de toneladas vendidas, se determinó que en el año 2013, las exportaciones están debajo del presupuesto establecido con un -49%, situación que se produce por la falta de estrategias comerciales establecidas por el Gerente de Exportaciones, otra de las causas de esta situación se debe a las barreras arancelarias que actualmente existen en el país y los países importadores, provocando provoca una disminución en ventas del 49% representando \$ 2.247.828,22 de dólares que no ingresaron a la cuenta del Adelca.

Recomendación:

Al Gerente de Exportación, establecerá estrategias comerciales que ayuden al cumplimiento de objetivos y al reconocimiento y acogida de la marca Adelca, ayudando al cumplimiento del presupuesto establecido por la Dirección Comercial.

TIEMPO DE ATENCIÓN A CLIENTES A NIVEL NACIONAL

Al revisar el reporte de materiales despachados se determinó que el 89% de materiales fueron despachados dentro de 48 horas establecidas por el Área

Comercial, dando como diferencia el total de 11% de pedidos no despachados dentro del plazo establecido.

Según la Política Comercial- Despachos de Adelca, el tiempo máximo de entrega de material es de las 48 horas después de haber confirmado el pedido de venta.

Esta situación se produce por la falta de coordinación ente el Asistente de Ventas con el Departamento de Despachos, debido a la planificación del transporte, el stock de materiales, la ubicación de los mismos, y las herramientas para el cargue de transporte.

Conclusión:

Al revisar el reporte de materiales despachados se determinó que el 89% de materiales fueron despachados dentro de 48 horas establecidas por el Área Comercial, dando como diferencia el total de 11% de pedidos no despachados dentro del plazo establecido, dividiéndose en el : 3% que representa: 1.485 entregas que no se despacharon dentro de las 48 horas debido a que el cliente estableció el tiempo de entrega, el 8% restante representa: 3.960 despachos que no fueron despachados a tiempo, provocando una posible disminución del mercado del 8% que representa: \$ 3.662.986,92 dólares anuales por incumplimiento de entrega del material.

📌 Recomendación:

Al Gerente de Despachos y a los Gerentes de Ventas, revisarán y darán seguimiento al trabajo realizado por los asistentes de ventas y despachadores, establecerán nuevas políticas sobre la atención a clientes, para contrarrestar el riesgo.

TIEMPO DE CARGUE DE VEHÍCULOS

Al revisar el reporte de planificación de transporte se determinó que 77% de vehículos cargan la mercadería en un periodo aproximado de 120 minutos, lo cual indica que el 23% de vehículos están fuera del tiempo establecido.

Según la Política Comercial- Despachos de Adelca, el tiempo aproximado de carga de vehículos es de 2 horas (120 minutos) dependiendo del tipo de material.

Esta situación se produce por la falta de coordinación entre el planificador de transporte, el transportista, y el despachador, debido a que en un solo vehículo pueden despacharse n entregas (n materiales), situados en diferentes lotes dentro de la bodega de despachos, es importante mencionar que la Bodega de despachos posee una sola grúa de carga.

📌 Conclusión:

Al revisar el reporte de planificación de transporte se determinó que 77% de vehículos cargan la mercadería en un periodo aproximado de 120 minutos, lo cual indica que el 23% de vehículos están fuera del tiempo establecido. El 23% representa

9829 vehículos a nivel nacional en el año 2013, lo que da como promedio de que no se despachan alrededor de 3 vehículos diarios por cada regional, afectando en 11.384 de entregas el tiempo de atención al cliente, esta situación se produce por la falta de coordinación entre el planificador de transporte, el transportista, y el despachador, debido a que en un solo vehículo pueden despacharse n entregas (n materiales), situados en diferentes lotes dentro de la bodega de despachos, es importante mencionar que la Bodega de despachos posee una sola grúa de carga.

 **Recomendaciones:**

Al Gerente de Despachos, revisará y dará seguimiento al trabajo tanto sus colaboradores y transportistas para efectivizar el tiempo de cargue.

Al Gerente de Despachos, solicitará la implementación de otra grúa de carga para la bodega de despachos, que ayude a efectivizar el proceso de cargue de mercadería

Atentamente,

Verónica Pérez

Gerente de Auditoría de la Empresa Pérez & Asociados S.A.

CAPÍTULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- El trabajo desarrollado representa un modelo de una Auditoría de Gestión poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en la Carrera de Ing. Finanzas y Auditoría CPA.
- La aplicación de la auditoría realizada en Adelca me permitió conocer la importancia de este tipo de examen, debido que la aplicación de indicadores de gestión ayudan a medir la eficiencia, eficacia y economía de las empresas, a la vez ayuda a identificar las falencias en cada uno de los procesos aplicados por las empresas.
- Con el examen de Auditoría desarrollado en la empresa Acería del Ecuador C.A. Adelca, se logró cumplir con los objetivos que busca este tipo de examen, evaluar los niveles de eficacia, eficiencia y economía de los procesos auditados, adicional la empresa pudo identificar las falencias en cada uno de sus procesos, de esta forma considerar y aplicar medidas de correctivas en los hallazgos encontrados y detallados en el informe de Auditoría.
- Los Departamentos de Ventas, Facturación y Cobranzas de Adelca deben considerar los indicadores de gestión como herramientas de apoyo para los

procesos y de esta forma optimizar los recursos tanto humanos, financieros y materiales con la finalidad de cumplir sus objetivos.

- Adelca posee una buena acogida por parte de sus cliente, esto se debe a la calidad de sus productos y facilidades de pago y entrega a los clientes, una de las fortalezas que Adelca posee en la cartera de clientes, por su estrecha relación comercial Adelca posee un % de incobrabilidad relativamente bajo.
- El los colaboradores del área comercial conocen los objetivos y metas de la empresa, y las actividades que realizan son afines a la realidad y necesidad que la empresa posee para cumplir los objetivos planteados.

6.2. RECOMENDACIONES

- A Acería del Ecuador C.A. Adelca, aplicar las recomendaciones indicadas en el informe de Auditoría, las cuales le permitirá tener procesos eficaces y eficientes en los Departamentos de Ventas, Facturación y Cobranzas, permitiendo mejorar el desarrollo de la empresa y aportar a los objetivos planteados.
- El servicio de Auditorías Externas ayuda a evaluar los procesos más críticos y sensibles que una organización posee, identificando inconsistencias para determinar y aplicar acciones correctivas con el objetivo de alinear los procesos a la realidad y naturaleza de las empresas, por lo que se recomienda a las empresas a contratar el servicio de Auditoría Externa por lo menos una vez al año.
- Mantener actualizada la planificación estratégica, la política comercial y a la vez difundir con el personal involucrado en los procesos, con el fin de cerciorarse que todos los colaboradores sigan el mismo objetivo.
- Considerar y aplicar los indicadores de gestión como instrumento para medir la eficiencia, eficacia y economía en el cumplimiento de objetivos de cada proceso.
- Si bien es cierto el Área Comercial, es el departamento más estable en Adelca, pero se recomienda realizar seguimiento en cada una de las actividades realizadas por sus colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

- Adalberto, Z. (2011). Planificación Estratégica. Caracas: Texto CA.
- Alonso, C. y. (1979). Contabilidad y Auditoría. Buenos Aires: Colegio Graduados de Ciencias Económicas.
- Alvaro, C. (2007). Administración de empresa. San José: U.N.E.D.
- Barguez, V. (2003). Concepto y principios de contabilidad pública. Cali: Pontificia Universidad Javeriana.
- Benjamin, F. (2007). Auditoría Administrativa. D.F.: Pablo Miguel Guerrero.
- Buenastareas. (1 de 07 de 2010). Obtenido de <http://www.buenastareas.com/>:
<http://www.buenastareas.com/ensayos/Misi%C3%B3n-Visi%C3%B3n-Objetivos-De-Una-Empresa/537357.html>
- Contraloría de la República de Costa Rica. (2008). Guía para la elaboración de la hoja de resumen de hallazgos. Costa Rica. Obtenido de documentos.cgr.go.cr/.../control.../ae_08_guia_resumen_hallazgos.doc
- Creadess. (Lunes de Octubre de 2013). Creadess. Recuperado el Lunes de Octubre de 2013, de Creadess: www.creadess.org
- Credife. (30 de 04 de 2011). Obtenido de <http://www.credife.com/?q=es/nuestra-empresa/alianzas-estrategicas>
- Edward, N. (2007). Auditoría Administrativa. D.F: Técnica S.A.
- Hefferon, E. (2009). Auditoría de Gestión. Habana: Pueblo y Educación.

- Kathy, M. (2009). Aportaciones para un nuevo modelo de planificación. Zamora: Nuevo Día.
- Malhotra., N. K. (2004). Investigación de mercados. México: Pearson Education.
- Mercedes, B. (2009). Contabilidad General. Quito: nuevo día.
- Monografias. (28 de 06 de 2009). Obtenido de <http://www.monografias.com/>:
<http://www.monografias.com/trabajos/administracion/administracion.shtml>
- Promonegocios. (1 de 10 de 2007). Obtenido de <http://www.promonegocios.net>:
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>
- Ricardo, M. (2006). Contabilidad General. Habana: Libros para la Educación.
- Slidershare. (18 de octubre de 2013). www.slideshare.net. Recuperado el Lunes de Octubre de 2013, de Slidershare: www.slideshare.net
- Slideshare. (2011). Obtenido de es.slideshare.net/Uro26/guia-de-auditoria-2-planificacion-3075643
- Vásquez. (2002). Principios de Teoría Contable. Buenos Aires: Aplicación Tributaria.