



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO  
CARRERA DE INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TESIS PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

**TEMA: AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL  
DISTRIBUIDORES EN LA EMPRESA SUMESA S.A. AGENCIA  
QUITO, PERÍODO DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL 2014**

**AUTOR: ESTEFANÍA CAROLINA MEDINA GRANDA**

**DIRECTOR: ING. HENRY PAZMIÑO**

**CODIRECTOR: DR. ANÍBAL ALTAMIRANO**

**SANGOLQUÍ**

**2015**

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

CERTIFICADO

Ing. Henry Pazmiño

Dr. Aníbal Altamirano

CERTIFICAN

El trabajo titulado “ AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES EN LA EMPRESA SUMESA S.A. AGENCIA QUITO, PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICEIMBRE DEL 2014” realizado por la señorita Estefanía Carolina Medina Granda, 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 forma portátil de Acrobat.

Autorizan a Estefanía Carolina Medina Granda que lo entreguen al Eco, Galo Acosta, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 20 de Mayo de 2015

Ing. Henry Pazmiño

Dr. Aníbal Altamirano

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

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Estefanía Carolina Medina Granda

**DECLARO QUE**

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES EN LA EMPRESA SUMESA S.A. AGENCIA QUITO, PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICEIMBRE DEL 2014”, ha sido desarrollado en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el contenido correspondiente, cuyas fuentes se incorpora en la bibliografía.

Consecuente 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, 20 de Mayo de 2015



---

Estefanía Carolina Medina Granda

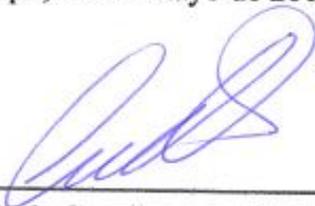
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS - ESPE  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA – CPA

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Estefanía Carolina Medina Granda

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del Trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES EN LA EMPRESA SUMESA S.A. AGENCIA QUITO, PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICEIMBRE DEL 2014”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 20 de Mayo de 2015



---

Estefanía Carolina Medina Granda

C.C: 1803621810

## DEDICATORIA

*Dedico este trabajo principalmente a Dios, por mostrarme día a día que con paciencia y sabiduría todo es posible.*

*A mis padres y hermana quien con su amor, apoyo y comprensión incondicional estuvieron siempre a lo largo de mi vida estudiantil; a ellos que tuvieron una palabra de aliento en los momentos más difíciles y que han sido y serán el pilar de mi vida.*

*A mi sobrina por ser ese angelito que alegra mi vida y me motiva para seguir adelante.*

*A Byron, por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos, por su apoyo y amor incondicional.*

## AGRADECIMIENTO

*Agradezco en primer lugar a Dios, quien me ha llenado de bendiciones en todo este tiempo, me ha dado la sabiduría suficiente para culminar mi carrera universitaria.*

*Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a mis padres por todo el esfuerzo que hicieron para darme una profesión y hacer de mí una persona de bien, gracias por los sacrificios y la paciencia que demostraron en todos estos años; gracias a ustedes he llegado donde estoy.*

*Agradezco también de manera especial a mi director de tesis, quien con sus conocimientos y apoyo supo guiarme el desarrollo de la presente tesis desde el inicio hasta la culminación.*

*Gracias a todas aquellas personas que de una u otra forma me ayudaron a crecer como persona y profesional*

## Índice de Contenidos

CERTIFICADO .....	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDA.....	iii
AUTORIZACIÓN .....	iv
DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN EJECUTIVO.....	x
ABSTRACT.....	xi
CAPÍTULO I .....	1
1.1    DEFINICIÓN DEL PROBLEMA .....	1
1.2    INTRODUCCIÓN .....	1
1.3    PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.4    FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.5    SISTEMIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	4
1.6    HIPÓTESIS.....	4
1.7    OBJETIVOS GENERAL.....	5
1.8    OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	6
1.9    JUSTIFICACIÓN .....	6
1.10   METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN .....	7
1.10.1   TIPOS DE ESTUDIO .....	7
1.11   MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	8
1.12   FUENTES DE INFORMACIÓN.....	9
CAPÍTULO II- SUMESA S.A.....	12
2.1    ANTECEDENTES DE SUMESA S.A. ....	12
2.2    BASE LEGAL .....	13
2.3    ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	15
2.4    DIRECCIONAMIENTO ESTRATÈGICO .....	16
2.4.1    Misión .....	16
2.4.2    Visión.....	16
2.4.3    Objetivos .....	16
2.4.3.1    Objetivo General .....	16
2.4.3.2    Objetivos Específicos.....	17

2.4.4	Política de la Calidad .....	17
2.4.5	Valores Corporativos .....	18
2.5	ANÁLISIS INTERNO.....	18
2.5.1	Descripción del proceso de facturación .....	19
2.5.2	Manual de Procedimientos.....	21
2.5.3	ANÁLISIS EXTERNO.....	23
2.5.4	Influencias Macroeconómicas.....	23
2.5.4.1	Factor Político.....	24
2.5.4.2	Factor Económico .....	24
2.5.4.3	Factor Social .....	26
2.5.4.4	Factor Tecnológico .....	26
2.5.4.5	Factor Legal .....	27
2.5.5	Influencias Microeconómicas .....	28
2.5.5.1	Cliente.....	28
2.5.5.2	Proveedor.....	29
2.5.5.3	Competencia .....	30
2.5.5.4	Precios.....	30
2.6	FODA.....	31
CAPÍTULO III – MARCO TEÓRICO.....		32
3.1	CONCEPTO AUDITORÍA .....	32
3.2	CARACTERÍSTICAS .....	33
3.3	IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	34
3.4	OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	34
3.5	TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	35
3.6	NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS-NAGAS. ....	38
3.7	FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN. ....	42
3.8	INDICADORES DE GESTIÓN .....	57
CAPÍTULO IV.....		60
4.1	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES EN LA EMPRESA SUMESA S.A. AGENCIA QUITO, POR EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014.....	60
CAPÍTULO V.....		122
5.1.	CONCLUSIONES .....	122

5.2. RECOMENDACIONES .....	123
BIBLIOGRAFÍA .....	124

### ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Manual del Proceso de Facturación .....	22
Tabla 2 Tabla Comparativa de los Modelos de Control Interno .....	48

### ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Organigrama Estructural Sumesa S.A. ....	15
Figura 2 Flujograma Proceso de Facturación .....	20
Figura 3 Índice de Confianza Empresarial.....	25
Figura 4 Situación del Negocio.....	25
Figura 5 FODA .....	31
Figura 6 Fases de Auditoría .....	42
Figura 7 Componentes de Control Interno.....	49
Figura 8 Matriz de Riesgo.....	52

## **RESUMEN EJECUTIVO**

Sumesa S.A. se enfoca en la fabricación y comercialización de productos alimenticios, siendo una empresa consolidada en el mercado nacional con productos de alta calidad y precios competitivos. Con el propósito de mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos de Facturación del Departamento de Ventas Canal Distribuidores, se ha ejecutado una Auditoría de Gestión. La presente Auditoría de Gestión inicia con el capítulo I, en el cual se desarrolló los lineamientos y objetivos a realizarse en el proyecto de tesis. En capítulo II, se identificó el direccionamiento estratégico que maneja SUMESA S.A., permitiendo tener un conocimiento más amplio de la empresa, y realizar un análisis interno y externo. En el capítulo III, se realiza un detalle de la base teórica que se utilizará en la aplicación del ejercicio práctico, aquí se localiza todos los conceptos necesarios para la ejecución de la Auditoría. Dentro del capítulo IV, se desarrolló la ejecución de la Auditoría de Gestión al proceso de facturación del Departamento de Ventas Canal Distribuidores en la empresa Sumesa S.A., Agencia Quito, período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2014, permitiendo realizar las distintas fases de la Auditoría de Gestión. Finalmente en el capítulo V, se establece las Conclusiones y Recomendaciones a las que se llegó luego de haber desarrolló la presente tesis.

### **Palabras Clave**

- ✓ **FACTURACIÓN**
- ✓ **AUDITORÍA DE GESTIÓN**
- ✓ **CANAL DISTRIBUIDORES**

## **ABSTRACT**

Sumesa S.A. focuses in manufacture and marketing of food products. It is consolidated in the national market with high quality and competitive prices. The objective of improving the efficiency and effectiveness of processes Billing Distributors Channel Sales Department. It has performed a management audit. This Auditing begins with Chapter 1, in which developed guidelines and objectives to be realized in the thesis project. In chapter II, the strategic direction that handles SUMESA SA was identified, allowing to have a wider knowledge of the company and perform an internal and external analysis. In Chapter III, I made a detail of the theoretical basis to be used in implementing the practical exercise is performed in the real life, here are located all the concepts necessary for the implementation of the audit. Inside the Chapter IV, the execution of the Performance Audit process billing Distributors Channel Sales Department in the company Sumesa SA, Quito Agency was developed between January 1 to December 31, 2014 period. Allowing to make the different phases. Finally, in Chapter V, It has established the conclusions and recommendations which were reached after developed this thesis.

## **KEYWORDS**

- ✓ **INVOICING**
- ✓ **MANAGEMENT AUDIT**
- ✓ **DEALERS CANAL**

## **CAPÍTULO I**

### **1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

“Auditoría de Gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores en la empresa Sumesa S.A. agencia Quito, período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014, ubicada en la Ciudad de Quito, Provincia Pichincha”

### **1.2 INTRODUCCIÓN**

Ecuador ha evidenciado un importante crecimiento de la industria local en los últimos años, lo cual es un síntoma saludable para la economía, y por tal motivo para las empresas se convierte en una oportunidad de crecimiento.

En la actualidad la empresas ecuatorianas se encuentran en una época extremadamente competitiva, los riesgo de quedarse y desaparecer son cada vez mayores; esto lo han entendido perfectamente los empresarios y los emprendedores en potencia. Para reducir el riesgo, la mayoría de las empresas llevan a cabo reformas internas sustantivas. Los resultados de dichos cambios, reducción de costos y mejoras en los procesos internos, benefician finalmente a todos los miembros de la empresa, y brindan un buen servicio al consumidor.

En las empresas, uno de los procesos que han merecido especial atención y experimentando mejoras notables es la administración, comprendida como la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

Todo proceso realizado dentro de la empresa debe ser evaluado de manera global y de manera específica, para de esta forma conocer sus debilidades, puntos críticos y los posibles riesgos en los que se puede incurrir, sobre los cuales hay que

tomar medidas preventivas y correctivas siendo siempre el punto de partida la eficiencia y eficacia de los mismos.

Para conocer si esto es real en una empresa, es necesario realizar un examen de la misma, dicho examen es conocido como auditoria, la cual tradicionalmente se ha orientado hacia aspectos financieros, concentrándose en la corrección de los registros contables y en lo adecuado de las actividades especificadas en dichos registros. Sin embargo, el énfasis ha venido cambiando a lo largo de los años.

Actualmente responde a una demanda de mayor información útil que no se puede encontrar tan solo en los estados financieros, sino también en los procesos operativos de cada empresa con el fin de optimizar recursos y cumplir con los objetivos

La Auditoria de gestión pasa a ser hoy en día un elemento vital para la gerencia, permitiéndole conocer las falencias de cada departamento respecto a procesos, estructura, funciones y falta de control y a su vez entregándole posibles soluciones útiles para dichos problemas.

Creyendo en la ayuda que representa la Auditoría de Gestión para la Gerencia, se realizó una Auditoría de Gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores en la empresa Sumesa S.A. Agencia Quito, período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014 una empresa del Sector Privado, creada en el año 1973, con la misión de producir y comercializar alimentos.

Para la auditoria se ha utilizado métodos y técnicas que lograron en forma objetiva plantear la situación de dicho proceso, a fin de conservar la situación saludable y mejorar los aspectos negativos de la misma con el propósito de alcanzar los objetivos y metas planteadas.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Después de haber realizado la visita preliminar, se determinó que el personal realiza sus funciones de acuerdo al procedimiento direccionado verbalmente por la jefatura de la Agencia; sin embargo se pudo evidenciar que en el sistema interno, existen manuales, de los cuales no todo el personal involucrado en dicho proceso, conoce la existencia de los manuales antes mencionados.

Se identificó que para la facturación del departamento del canal distribuidores, no se realiza bajo una autorización previa, ocasionando retraso en los tiempos de despacho de la mercadería. La emisión de notas de crédito no se realiza de manera cronológica, lo que genera un cuello de botella en los procesos e implica el incremento de procedimientos los cuales no son eficientes y eficaces.

Por otro lado el desconocimiento de los manuales, en los cuales se puedan respaldar el personal al momento de desempeñar su trabajo, hace que las actividades se vuelvan repetitivas e innecesarias.

Por esta razón el desarrollo de una Auditoría de Gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores, permitirá la identificación de los principales problemas que se generan por procedimientos inadecuados o una incorrecta utilización de recursos, logrando de esta manera que los procesos se efectúen de forma eficiente y eficaz.

### **1.4 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿La Auditoría de Gestión logrará mejorar la eficiencia, eficacia mediante las recomendaciones surgidas después de este examen al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores en la empresa Sumesa S.A. agencia Quito, durante el período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2014?

## 1.5 SISTEMIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ✓ ¿La evaluación del Control Interno permitirá determinar las áreas críticas del proceso de facturación del canal distribuidores en la Empresa Sumesa S.A. Agencia Quito?
- ✓ ¿El personal involucrado en el proceso de facturación del canal distribuidores conocen las políticas, reglamentos internos que inciden en la eficiencia y eficacia del proceso?
- ✓ ¿La evaluación de indicadores de Gestión permitirá al personal y a su departamento cumplir adecuadamente las funciones que se les han sido asignadas?
- ✓ ¿Al aplicar una evaluación al proceso de facturación del canal distribuidores se determinará los procedimientos que están aportando a la consecución de objetivos y se retroalimentaran aquellos que dificulten las metas planteadas?
- ✓ ¿La realización de monitoreo y seguimiento de las acciones correctivas adoptadas por el departamento auditado lograra un cambio efectivo en sus procesos?

## 1.6 HIPÓTESIS

Por su parte Hernández, Fernández y Baptista (2004) señalan que las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formulado a manera de proposiciones. Las hipótesis no necesariamente son verdaderas; pueden o no serlo, pueden o no comprobarse con los hechos. Son refutables. Dentro de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de la relación entre dos o más variables y se apoyan en los conocimientos organizados y sistematizados. (Monografías, investigación hipótesis)

- ✓ Si la Auditoría de Gestión al proceso de facturación, es implementada adecuadamente, permitirá identificar debilidades, que permita al SUMESA

S.A. Agencia Quito, ser más eficiente y eficaz en el cumplimiento de sus actividades para el logro de los objetivos planteados.

### **Sistemas de Variables**

El sistema de variables viene dado por el conjunto de propiedades, características o factores que presenta la población estudiada, las cuales varían en cuanto a su magnitud.

- **Variables Independientes**

En el siguiente trabajo de tesis, su variable independiente estará identificada por la ejecución de la Auditoría de Gestión como herramienta de valoración, medida a través de los siguientes indicadores de gestión

Grado de eficiencia en el cumplimiento de políticas

Grado de efectividad en los procesos efectuados

- **Variables Dependientes**

Cumplimiento apropiado del proceso de facturación por parte del Sumesa S.A., agencia Quito

## **1.7 OBJETIVOS GENERAL**

Realizar una Auditoría de Gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores en la empresa Sumesa S.A. Agencia Quito la cual permita identificar, evaluar la eficiencia y eficacia de las actividades, con el objetivo de corregir dichos procedimientos.

## **1.8 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar y recopilar información del proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores de la empresa Sumesa S.A.
- Desarrollar un análisis situacional de aspectos internos y externos, de la empresa SUMESA S.A. para obtener un mayor entendimiento de sus actividades.
- Aplicar indicadores de gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores para evaluar la eficacia y eficiencia de sus procesos.
- Elaborar un informe de los resultados obtenidos mediante la aplicación de indicadores.
- Determinar conclusiones y recomendaciones que permitan a los Directivos de Sumesa S.A. tomar decisiones en mejora del proceso de facturación.

## **1.9 JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación permitirá conocer el funcionamiento interno que Sumesa S.A. maneja para el logro de sus objetivos, siendo el principal la comercialización de productos alimenticios.

Para Sumesa tener una organización óptima formada con un equipo de talento humano, comprometido y disciplinado, con estándares superiores de eficiencia en todos sus procesos, forman parte de sus pilares para consolidar sus marcas en el mercado y la consecución de sus objetivos.

La aplicación de una Auditoría de Gestión a los procesos internos de Sumesa, permitirá identificar las debilidades y puntos críticos a los cuales se enfrenta el proceso de facturación, utilizando técnicas e indicadores que aporten a la toma de decisiones sobre el desarrollo y estabilidad de la Empresa.

Con este trabajo se pretende mejorar las debilidades que tenga el proceso, para así otorgar confianza a los directivos y al personal involucrado, a la vez permitirá una mejora continua y una prevención de errores posteriores.

La importancia de esta investigación radica en que después de una verificación, revisión, evaluación, y análisis del proceso se establecerán recomendaciones a base a las deficiencias encontrada para la mejora y beneficio de la empresa.

## **1.10 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.10.1 TIPOS DE ESTUDIO**

Los tipos de estudio que se realizarán para esta Auditoría de Gestión son los siguientes. (Metodología, operacionalización de variables)

- **Estudio Exploratorio:**

El objetivo de la investigación es descubrir respuestas a determinados interrogantes a través de la aplicación de procedimientos científicos; estos procedimientos han sido desarrollados con el objeto de aumentar el grado de certeza de la información reunida, la cual será de interés para dar respuesta al interrogante cuando no se tiene una idea específica de lo que desea estudiar.

En el desarrollo de la Auditoría de Gestión se utilizará este tipo de investigación para indagar y familiarizarse con el tema de estudio. Se efectuará la recopilación de

información del proceso sometido al análisis Sumesa S.A., así como de las funciones del personal con el fin de obtener suficiente evidencia durante la Auditoría.

- **Estudio Explicativo:**

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos; están dirigidos a responder a las causas de los fenómenos físicos o sociales, como su nombre lo indica, si interés se centra en explicar porque ocurre fenómeno y en qué condiciones se da éste, o porque dos o más variables están relacionadas. (Seminario de Integración)

Con este estudio se respaldará el por qué es necesario e importante que Sumesa S.A. elabore Auditoría de Gestión a los procesos determinados.

- **Estudio Descriptivo:**

Son aquellos que estudian situaciones que ocurren en condiciones naturales, más que aquellos que se basan en situaciones experimentales. Por definición, los estudios descriptivos conciernen y son diseñados para describir la distribución de variables, sin considerar hipótesis causales o de otro tipo. De ellos se derivan frecuentemente eventuales hipótesis de trabajo susceptibles de ser verificadas en una fase posterior. (Escuela Med Puc)

La investigación descriptiva se utilizará para presentar todos los hallazgos que se puedan evidenciar en la Auditoría, mediante la aplicación de técnicas como verificación oral, verbal, escrita; definiendo conclusiones y recomendaciones sobre la eficiencia y eficacia del proceso.

## **1.11 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Los métodos de investigación a aplicarse en la Auditoría de Gestión son: (Bernal Torres Cesar Augusto, Metodología de la Investigación)

**Método Deductivo.-** Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicar particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, leyes, principios etcétera de aplicación universal de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

**Método Inductivo.-** Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parte de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación es de carácter general. El método inicial con el estudio individual de los hechos y se forma conclusiones universales que se postulan como leyes, principios, o fundamentos de una teoría.

**Método Analítico.-** Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas de manera individual.

## 1.12 FUENTES DE INFORMACIÓN

Se denominan fuentes de información a diversos tipos de documentos que contienen datos útiles para satisfacer una demanda de información o conocimiento. (Fuentes e Información, Biblioteca Información)

Las técnicas de recopilación de información que serán utilizadas son:

❖ **Fuentes Primarias.**

Contienen información nueva y original, resultado de un trabajo intelectual.

- **Observación:**

Es un proceso que permite obtener las características de un fenómeno u objeto de estudio a través de la percepción y los sentidos. Es mirar cómo se están realizando las operaciones. Esta técnica es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.

- **Entrevistas:**

La entrevista consiste en aplicar una serie de preguntas al entrevistado. La entrevista requiere el diseño previo de un cuestionario conformado por preguntas de tipo abierta, que permita una respuesta libre, no supeditada a opciones limitadas. Se aplica al entrevistado bajo ciertas condiciones que faciliten su cooperación.

- **Cuestionarios:**

Los cuestionarios permiten evaluar el control interno a través de preguntas a los diferentes funcionarios de la empresa. Es un mecanismo de investigación diseñado con el objetivo de obtener información acerca de temas específicos.

- **Archivos de la empresa:**

Los archivos de la empresa contienen información y evidencia relativa al periodo actualmente en revisión, cuyo objetivo es soportar las opiniones y declaraciones incluidas en el reporte de auditoría.

❖ **Fuentes Secundarias**

Aquellas que contienen material ya conocido, pero organizado según un esquema determinado. La información que contiene referencia a documentos primarios

- **Libros:**

La bibliografía utilizada en la Auditoría de Gestión, es de libros relacionados con el tema a ser investigado, manuales, folletos, diccionarios, normas, que permitirán ampliar los conocimientos, facilitando la aplicación de la Auditoría.

- **Tesis:**

Se trata de una proposición o conclusión que se mantiene con razonamientos. La tesis es una afirmación de veracidad argumentada o justificada cuya

legitimación depende de cada ámbito. Es una aportación y conocimientos nuevos, presentados como un sistema sólido de pruebas y conclusiones.

- **Internet:**

Es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas de nivel mundial que se utiliza para transmitir la información.

## **CAPÍTULO II- SUMESA S.A.**

### **2.1 ANTECEDENTES DE SUMESA S.A.**

El 13 de septiembre de 1973, en un espacio de 21 metros cuadrados nace Productos Fármaco Industriales Sumesa Cía. Ltda., con la idea de abarcar las ramas farmacéutica e industrial, en la cual su fundador Ing. Jorge García con su experiencia tanto en formulación, producción y mercadeo, lanzó al mercado el primer producto de esta compañía, "Fresco Solo", el mismo que tuvo un gran éxito ya que era el primer refresco hecho en polvo que se comercializaba en un país de Sudamérica. Posteriormente, lanzó el caramelo en polvo "Comesolito" para niños; en 1975 apareció YUPI, un jugo en polvo con sabor a fruta natural. Debido a su gran demanda y conscientes de ya no abarcar la rama farmacéutica, su fundador cambia de planes y opta por continuar en la rama alimenticia bajo la razón social de Sumesa S.A.

Posteriormente la empresa incursionó en la producción de gelatinas, maicena, hasta llegar a la pasta en 1983, para la cual los directivos importaron la mejor maquinaria y tecnología italiana, herramienta fundamental para el crecimiento de la industria de la pasta en el país.

La primera marca de fideos fue Sumesa, luego Diana, Trigo D'Oro y Tallarines Diamante, que ahora son exportados a Venezuela. Luego se lanzó al mercado ecuatoriano Gelatina Sola (Gelasola), Maicena Sumesa y finalmente otro de los muchos proyectos de éxito de esta empresa es en la línea de caldos instantáneos, con el nombre Ranchero, "el de las patas amarillas", producto líder de la categoría de caldos en polvo.

Además producimos la mejor agua con triple filtración, a través del proceso de osmosis inversa es un paso fundamental ya que no permite el paso de sales minerales. Además se producen jugos y néctares naturales.

El esfuerzo y dedicación valieron la pena. Hoy en día Sumesa S.A. es una de las firmas más respetadas del país. Emplea directamente en nómina alrededor de 500 colaboradores, en una planta de 45 mil metros cuadrados, localizada en el km 11 ½ vía a Daule.

Gracias a su trayectoria y propuesta de valor de todos sus productos SUMESA S.A. ha ganado premios de los gremios empresariales y, por los atributos de sus productos en 2013 se ubicó en el puesto 14, entre 685 marcas más recordadas del país, reconocimiento otorgado por Corporación Ekos.

## **2.2 BASE LEGAL**

Sumesa S.A. fue inscrita en el Registro Mercantil el 8 de Abril de 1997 con la última reforma íntegra de sus estatutos mediante escritura pública extendida el 13 de Enero del mismo año.

Las autoridades expresan que la empresa pone énfasis en el conocimiento y aplicación de los Organismos de Control de las rige, en este caso y debido a las actividades que desarrollan de acuerdo a su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normatividad:

### **Leyes**

- Ley de Compañías.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

### **Organismos de Control**

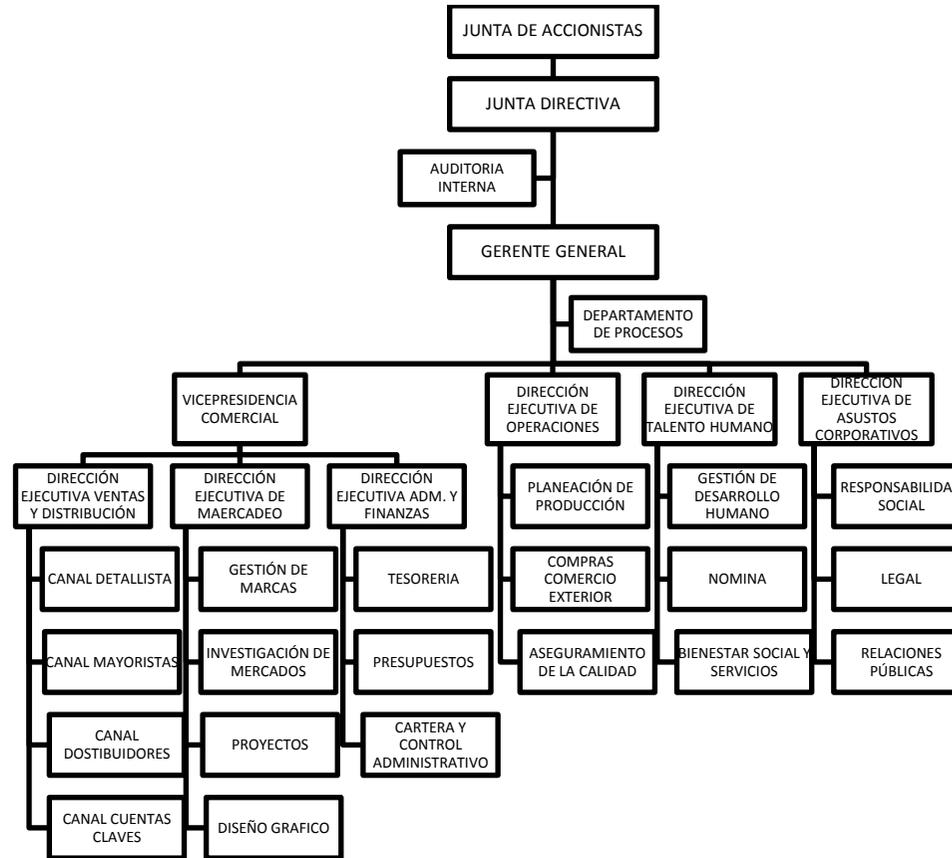
- Superintendencia de Compañías
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas
- Servicio Nacional de aduanas del Ecuador

## **Normatividad Interna**

- Estatutos de Constitución

El conocimiento de los parámetros de cada una de éstas y su correcta aplicación, permitirá que las operaciones de la empresa sean las adecuadas.

**2.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**



**Figura 1 Organigrama Estructural Sumesa S.A.**

**Fuente:** SUMESA S.A.

## **2.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÈGICO**

### **2.4.1 Misión**

Somos una empresa pionera y dinámica, dedicada a la producción y comercialización de alimentos de excelente calidad, que garantiza la satisfacción de nuestros consumidores y demás grupos de interés.

### **2.4.2 Visión**

Seguiremos creciendo gracias al desarrollo continuo de nuestras marcas actuales y futuras, comercializando nuestros productos y de terceros a través de una red de distribución cada vez más amplia que nos llevará a nuevos mercados. Seremos una empresa altamente profesional, que mejora constantemente la calidad de sus productos y procesos, con prácticas socialmente responsables.

### **2.4.3 Objetivos**

#### **2.4.3.1 Objetivo General**

Crecer el 31,8% en ventas (Dólares) y 26,7% en volumen en comparación al 2013 (34 M.M. sin considerar Tampico ni Venezuela)

### 2.4.3.2 Objetivos Específicos

- La consolidación de nuestra marca Sumesa como líder del mercado de pasta italiana incrementando las ventas en un 26% (en volumen) y creciendo un 23% en participación de mercado.
- Incremento en ventas de 4,8% Ranchero (en volumen) y creciendo un 44.3% en participación de mercado.
- Lanzamiento de nuevas extensiones de línea que representaran el 3% de las ventas en dólares.
- Incrementar la red de cobertura a tiendas en 15.300 puntos efectivos
- Reducir 1% en el costo de distribución.
- Disminuir el porcentaje de rechazos del 11% al 8%
- Implementar el proyecto de responsabilidad social. (Fundación, sostenibilidad y certificación).

### 2.4.4 Política de la Calidad

Somos una empresa pionera y dinámica, dedicada a la producción y comercialización con la satisfacción de los requerimientos y las expectativas de nuestros consumidores, poniendo a su alcance productos de alta calidad e inocuidad, para la cual trabajamos permanentemente en la consolidación de una cultura de calidad total y mejoramiento continuo de nuestra empresa.

Nuestro compromiso con la calidad incluye la adopción de estándares de clase mundial así como también el involucramiento de accionistas, colaboradores y proveedores en la difusión y cumplimiento de nuestro sistema de gestión.

### 2.4.5 Valores Corporativos

- **Integridad.-** Nuestro proceder está enmarcado en una conducta honesta y transparente, lo que nos asegurará relaciones basadas en la confianza y el respeto, respaldo y seguridad a nuestra gente y todos los que se relacionen con nosotros.
- **Compromiso.-** Nos ponemos la camiseta, antepone los intereses de la compañía sobre los propios, dando lo mejor de cada uno y haciendo un esfuerzo adicional cuando se requiera.
- **Disciplina.-** Actuamos permanentemente bajo los principios y normas de la compañía, cumplimos responsablemente, a tiempo y con calidad nuestros acuerdos, respetamos y valoramos las reglas.
- **Mejoramiento continuo en búsqueda de la Excelencia.-** Estamos orientados a realizar nuestras actividades de una mejor manera cada día. Creemos firmemente en lo que hacemos, sin embargo somos conscientes que siempre habrá una mejor forma de hacer las cosas, ya que la mejor está por descubrirse; lo hacemos alineadamente y con total claridad sobre lo que realmente necesitamos para llegar a la excelencia en todas nuestras acciones, de esta manera somos más competitivos.
- **Trabajo en Equipo.-** Nos esmeramos por construir equipos altamente efectivos que sumen los talentos individuales en pro del bien común, de manera coordinada, sinérgica, dentro de un ambiente positivo y de confianza.

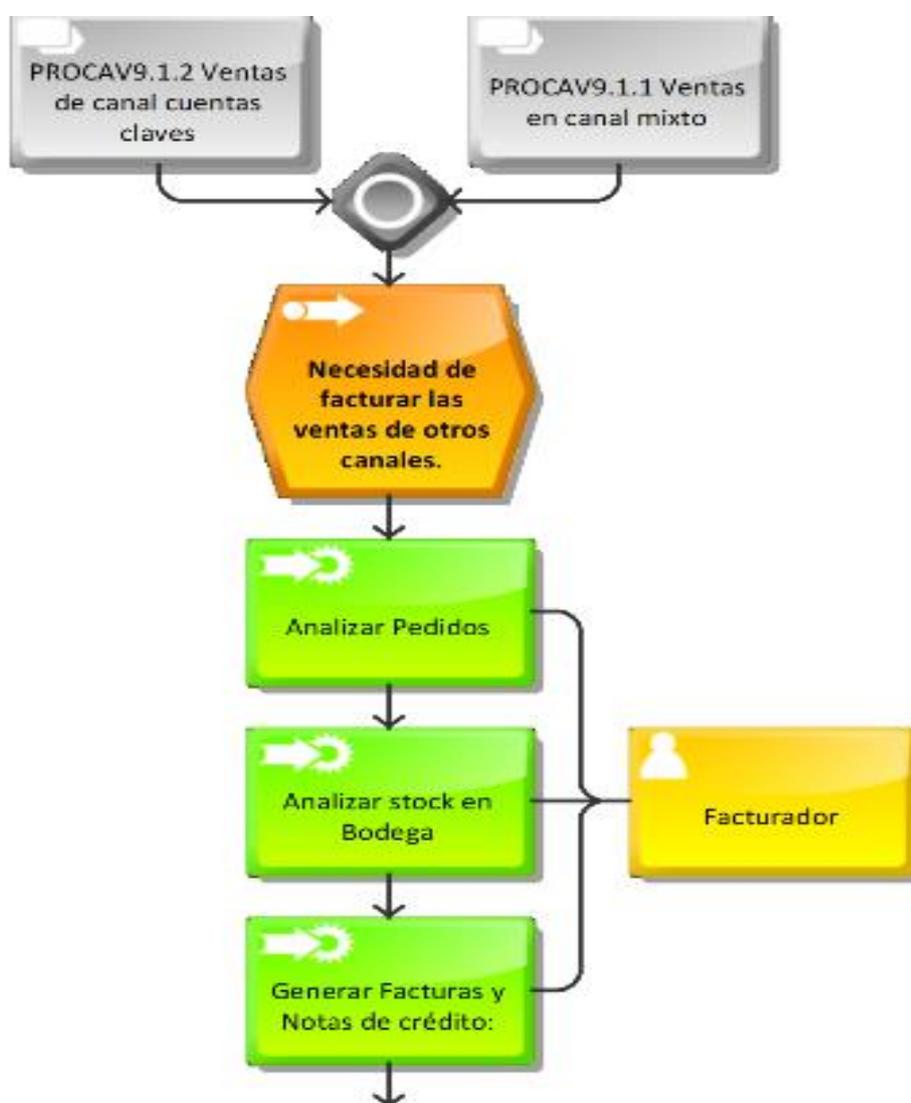
## 2.5 ANÁLISIS INTERNO

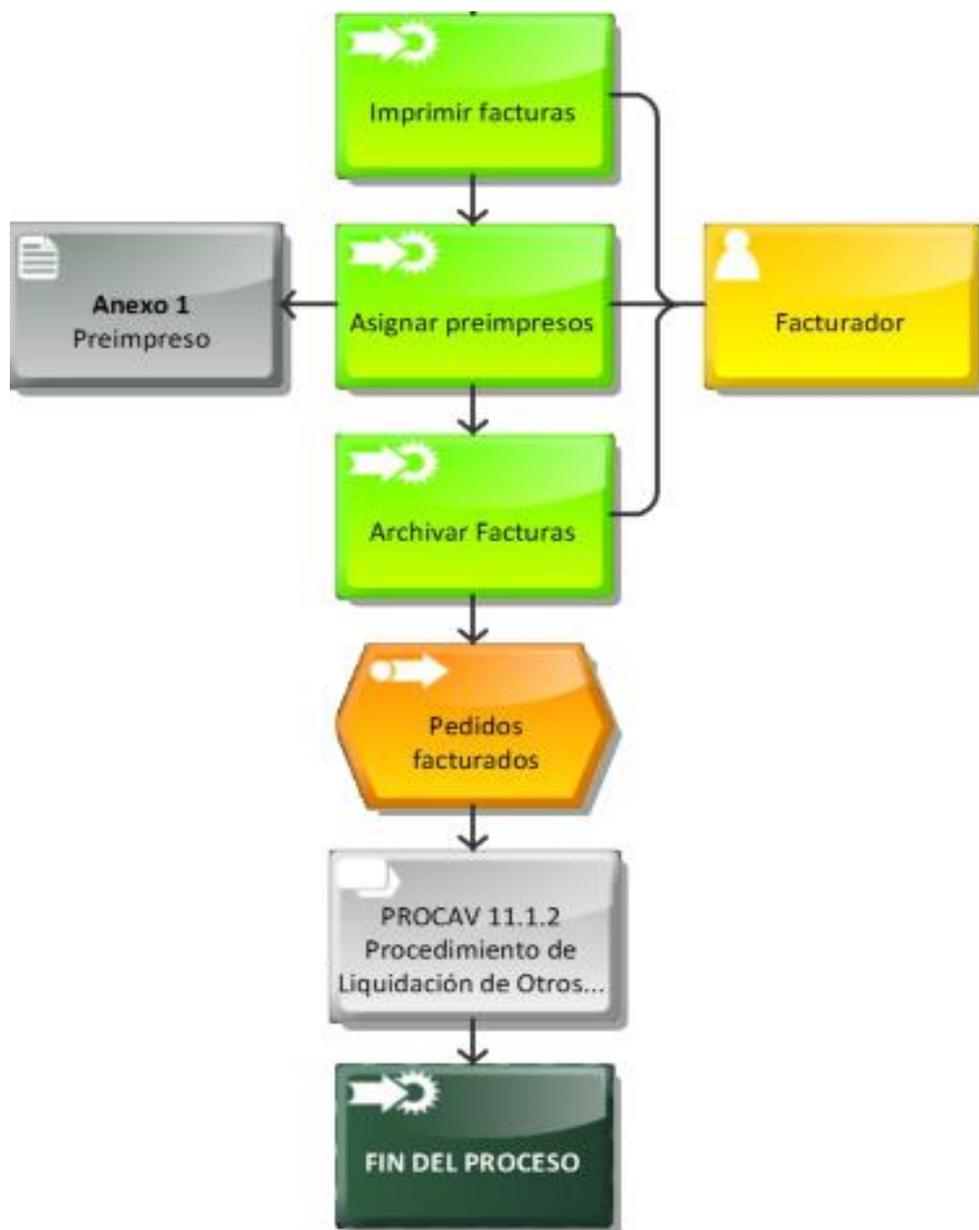
El análisis interno corresponde a las fortalezas y debilidades que se tiene respecto a la disponibilidad de recursos, personal, activos, estructura interna, etc.,

estos factores son manejados por la empresa, sobre los cuales se puede definir actividades estratégicas o correctivas para el mejoramiento del proceso.

### 2.5.1 Descripción del proceso de facturación

#### PROCESO DE FACTURACIÓN SUMESA S.A.





**Figura 2 Flujograma Proceso de Facturación**  
Fuente: Sumesa S.A.

## 2.5.2 Manual de Procedimientos

	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	MECANISMO DE CONTROL
	<b>Necesidad de facturar las ventas del Canal Mixto y Cuentas Claves</b>		
	<p><b>Analizar Pedidos:</b></p> <p>Del Canal Mixto (Distribuidores) revisar si las promociones y descuentos asignados están correctos y debidamente aprobados por Supervisores y Gerente del Canal, en especial si es descuentos por Volumen de Ventas.</p>	Facturador	
	<p><b>Analizar Stock en Bodega:</b></p> <p>Analizar el stock de la bodega asignado para estos canales con los volúmenes de productos solicitados en los pedidos del día. Determinar si el inventario cubre la demanda caso contrario deberá coordinar con el Jefe de Bodega, para analizar la posibilidad de facturar o no dichos pedidos a través de la gestión traspaso de Bodega (Cambiar productos necesitados desde otras bodegas hacia la Bodega de otros Canales).</p>	Facturador	
	<p><b>Generar Facturas y Notas de Crédito</b></p> <p>Para generar las facturas y las respectivas notas de crédito (si aplica) se debe recibir la autorización con los porcentajes de descuento, de parte del responsable del descuento a través de su firma en los documentos de los respectivos pedidos y en caso de ausencia su jefe inmediato (Supervisor de Canal, Jefe Regional, o Gerente del Canal).</p> <p>Ingresar al módulo BPC'S, LX, generar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facturas de Autoconsumo, degustaciones, y donaciones.</li> <li>• Para los canales respectivos además del LX continuar en entrada de presupuesto, ingresar en número de presupuesto, revisar que los datos del sistema coincidan con los del</li> </ul>	Facturador	<p>Facturas, Notas de Crédito Gestionadas.</p> <p>Continua</p>

	pedido, y generar el número de orden, lanzar, confirmar y emitir el despacho y finalmente imprimir las facturas y notas de crédito.		
	<p><b>Imprimir Facturas.</b></p> <p>Emitir las facturas y las notas de crédito, se debe imprimir dicho documentos y a continuación separar de la factura, la copia que queda para el archivo secuencial de Facturación, juntar las copias de las facturas restantes a las respectivas notas de crédito (si aplica) y finalmente enviar las facturas a Bodega de Producto Terminado.</p>	Facturador	
	<p><b>Asignar Preimpresos.</b></p> <p>Recibida la copia de la factura perteneciente al departamento de Contabilidad debidamente firmado por el cliente, se debe adjuntar esta copia a la respectiva copia de facturación.</p> <p>Asignar los preimpresos correspondientes a las facturas y notas de crédito del día, donde el número comercial de la factura se asigna al número interno, para lo cual ingresa al sistema BPC'S Módulo Cliente Servidor.</p>	Facturador	Preimpreso
	<p><b>Archivar las Facturas.</b></p> <p>Archivar las facturas adjuntas, notas de crédito (si aplica) y preimpreso-correspondiente en sus respectivos folder en el orden secuencial.</p>	Facturador	
	<p><b>FIN DEL PROCESO</b></p> <p><b>Fuente: Sumesa S.A.</b></p>		

**Tabla 1**  
**Manual del Proceso de Facturación**

### **2.5.3 ANÁLISIS EXTERNO**

El ambiente tiene un impacto importante ante el funcionamiento y administración de la empresa, está compuesto por factores que afectan a todas las empresas del sector y a su vez también pueden brindar oportunidades de crecimiento o de potencializar su negocio.

Sumesa S.A. es una entidad legalmente constituida, cuya administración, desarrollo y participación en el mercado nacional e internacional depende del entorno en el cual forman parte.

### **2.5.4 Influencias Macroeconómicas**

Las influencias macroeconómicas lo componen factores externos, es un impacto directo pero no inmediato para las organizaciones, estos factores se les puede ubicar a nivel territorial, nacional o regional, pues lo integran grandes sectores de la sociedad, como los del sector político, económico, social, tecnológico y legal. Las relaciones que se dan entre los factores antes mencionados, influyen en el desarrollo comercial de la empresa, con oportunidades o puede generar amenazas para la misma.

Sumesa S.A. al igual que el resto de empresas en el Ecuador, enfrentan riesgos sistemáticos propios de la economía del país que no se pueden predecir o controlar con actividades internas, pero su efecto implica limitaciones en los respectivos desenvolvimientos (consumidor, la empresa, y proveedores) de la cadena productiva global.

#### **2.5.4.1 Factor Político**

En el Ecuador la política ha sido ajetreteada e inconsistente desde tiempos remotos, en la actualidad la política del Ecuador se desarrolla bajo 5 poderes estatales: El Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo, el Poder Judicial, El Poder Electoral, y el Poder de Transparencia y Control Social.

La política es una estrategia que formulan los gobiernos para conducir la economía de los países, en el Ecuador se infunden ideas socialistas bajo el lema de Revolución Ciudadana, que es un modelo económico social del siglo 21. La Revolución ciudadana se instala en el Ecuador, con la posesión de Rafael Correa Delgado como presidente constitucional de la República, este es un proyecto que prioriza al ser humano por encima del capital, según Galo Mora Secretario General de Alianza País.

#### **2.5.4.2 Factor Económico**

El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios. (Constitución de la República del Ecuador, Capítulo Cuarto)

Si bien la economía ecuatoriana en los últimos años ha mantenido su tendencia de crecimiento, cada año se torna más complejo mantener esta tendencia. Ecuador en los últimos años, ha conservado un crecimiento dado como resultado del importante desarrollo en los sectores como suministros de servicios, administración pública, y el comercio, este último es muy importante para Sumesa.

Según el Índice de Confianza Empresarial la rama del Comercio mostro un incremento de 18.5 puntos en Diciembre de 2014

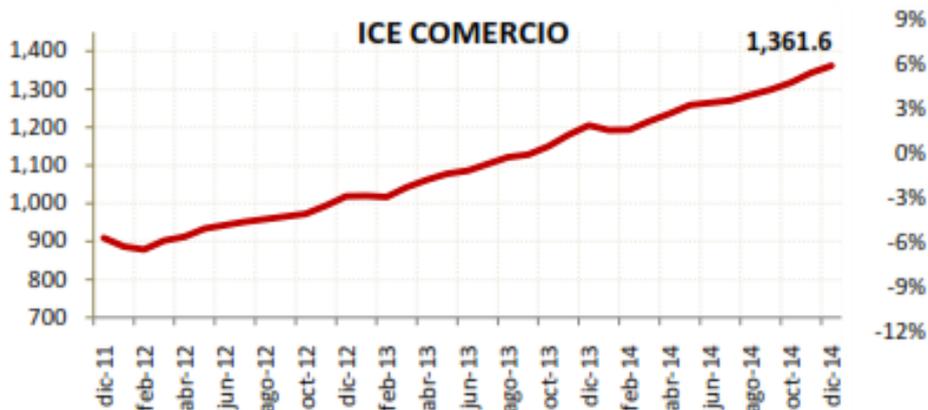


Figura 3 Índice de Confianza Empresarial  
Fuente: Banco Central del Ecuador.

En diciembre del 2014, la cantidad de empresas del sector comercial que mencionan estar mejor fue superior al número de empresas que mencionan estar peor, por lo que se refleja en el saldo que fue del 36%; la expectativa para enero 2015 es negativa, se presume que dicho saldo sería el 19%.

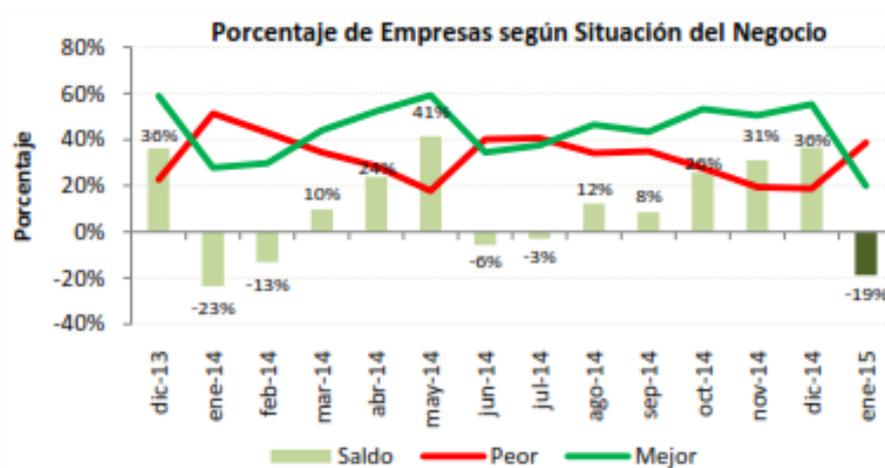


Figura 4 Situación del Negocio  
Fuente: Banco Central del Ecuador.

El gobierno del Presidente Rafael Correa Delgado, quien en febrero de 2013 fue reelecto para un nuevo mandato de 4 años por un amplio margen de votos, mantiene la doble prioridad de erradicar la pobreza y modificar la matriz productiva, para así cambiar la estructura productiva del país y generar una economía orientada al conocimiento y la innovación, sostenible y diversificada. Con esta doble prioridad, el gasto y la inversión del sector público se han incrementado del 21% del PIB en 2006 al 44% en 2013. Gran parte de estos recursos se han destinado a programas y proyectos de inversión en infraestructura energética y de transporte y en los sectores sociales.

#### **2.5.4.3 Factor Social**

Un factor exógeno importante para la empresa, son los cambios en costumbres, moda, y tiempo estas características demográficas generales y específicas de una sociedad son relevantes para Sumesa, el estudio de este factor es esencial.

Los ecuatorianos y la sociedad en general se ven influenciados por los diferentes estilos de vida según la región donde nacen o viven, en el país tenemos 4 tipos de regiones, costo, sierra, oriente e insular en las que se encuentra diferencias en la alimentación y formas de vidas, saber las preferencias del mercado donde quieren llegar con su producto, y desarrollar estrategias de publicidad, son elementos que imponen los consumidores para la elaboración de los productos y que estos sean ofertados en el mercado.

#### **2.5.4.4 Factor Tecnológico**

Los consumidores cada vez son más exigente en cuanto a nutrición y complementos nutritivos en los alimentos que consumen, tal como vitaminas, calcio, hierro, etc., esto hace que la empresa se especialice más en los productos que oferta y generen un mejoramiento en las fórmulas, y en la maquinaria.

El desarrollo de sus productos es de vital importancia para la empresa, ya que es de ahí donde se genera la razón de ser de la empresa, y esto hace que la empresa adquiera nuevas equipos con alta tecnología para equipar sus departamentos de producción, desarrollo y control de calidad.

#### **2.5.4.5 Factor Legal**

El Ecuador posee leyes y reglamentos a los cuales Sumesa S.A. debe registrarse siendo una entidad legalmente constituida de igual manera a ciertos organismos de control que se menciona a continuación.

- **Superintendencia de Compañías.**

La Superintendencia de Compañías es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley. (Superintendencia de Compañías)

Institución encargada de regular el accionar societario, es decir, las personas jurídicas anónimas y limitadas. Además regula el mercado de valores a través del Consejo Nacional de Valores. Cuenta con direcciones dedicadas tanto al tema societario como al de mercado de valores. Ejerce el control de compañías, requiriendo la presentación de información de manera anual.

- **Servicio de Rentas Internas**

Es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos que la Ley establece, para poder consolidar en el Ecuador la cultura tributaria por parte de los contribuyentes sin excepción. El SRI ejecuta la política tributaria en el país en lo que se refiere a los impuestos internos.

Partiendo de la premisa de que los impuestos son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley, que tanto personas naturales como sociedades deben pagar según establece la misma ley. Los impuestos son el precio de vivir en una sociedad civilizada, gracias a los impuestos se logran financiar los servicios y obras que debe proporcionar el Estado a la sociedad, dando prioridad a los servicios de educación, salud, seguridad, justicia y en infraestructura. (Servicio de Rentas Internas)

A medida que la compañía se posesiona y se extiende a otros mercados, tiene más retos de cumplimiento normativos que deberán ser adoptados por la administración y ser una industria que se encuentre alineada a la estrategia gubernamental.

### **2.5.5 Influencias Microeconómicas**

Las influencias microeconómicas con factores internos administrados y controlados con la entidad, los mismo pueden sufrir cambio para contribuir con el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

#### **2.5.5.1 Cliente**

La empresa posee 9 centros de distribución ubicados en el norte, sur y centro del país, desde donde abastece a sus diferentes puntos de venta a nivel nacional. La cadena de distribuidores llega aproximadamente a 50.000 puntos de venta a nivel nacional, con la mayor participación en la región costa. Entre los principales canales se encuentran Supermercados, Comisariatos, Tiendas de Conveniencia, Distribuidores, Mayoristas, y Minoristas.

Los centros de Distribución permiten llegar a sus canales de distribución como son las denominadas “cuentas claves”, que incluye los autoservicios (supermercados más importantes del país), “el canal mixto” que incluye mayoristas y distribuidores que son las que llegan a proveer a las tiendas y el canal denominado “exportaciones”,

que es básicamente la forma de llegar a distribuidores-exportador y con ello al cliente extranjero a pesar de que estos canales de comercialización compiten entre sí, contribuyen a mantener la presencia en el mercado de las diferentes marcas de produce SUMESA S.A.

#### **2.5.5.2 Proveedor**

Dada la naturaleza del negocio, es necesario una relación comercial, bajo muy buenas condiciones con los proveedores, con los cuales Sumesa S.A. lleva una larga trayectoria que dependiendo del producto, negocia contratos anuales con despachos programados o compras mensuales directas; para el primer caso se utiliza este tipo de contrato con el proveedor de Sémola (principal insumo de la división pasta), debido a la fluctuación del mismo; a pesar de este procedimiento, la empresa cuenta con otro potencial proveedor de similar calidad, en casos de que se retrase la importación.

En términos generales y dados que la información proviene de Sumesa S.A., se evidencia por lo menos dos proveedores por insumo principal, siendo relativamente controlado el riesgo de concentración del lado del proveedor.

La compañía trata de conservar a los proveedores, sin embargo, dentro de sus procedimientos internos, está la constante búsqueda de nuevas opciones, que permitan conseguir mejores niveles de rentabilidad o productividad. En caso de los proveedores locales, la situación es más flexible y se contrata a conveniencia, esto le da a Sumesa un cierto poder de negociación aunque depende del proveedor. (Emisión de Obligaciones, pág. 13, párrafo 1)

El poder de negociaciones con los proveedores, representa una oportunidad para la empresa, sus compras en gran volumen y cantidad le permite tener preferencias en despachos, precio, y demás condiciones favorables.

### **2.5.5.3 Competencia**

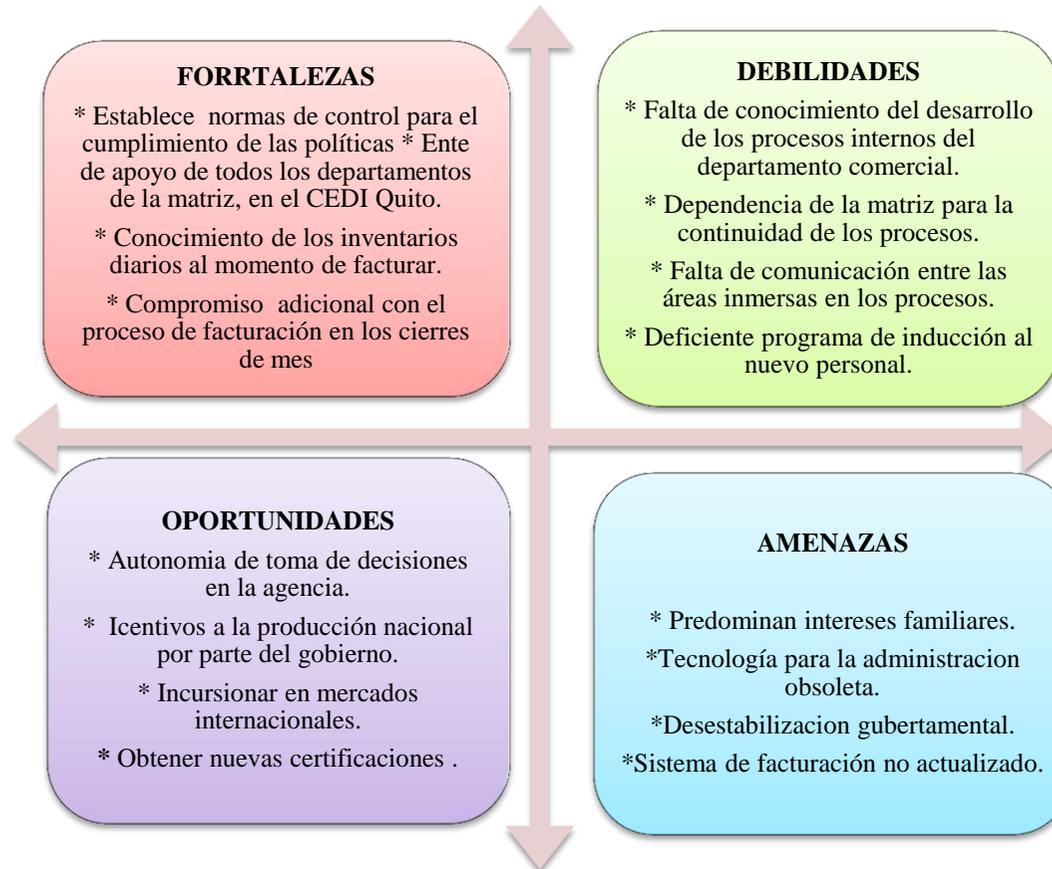
Sumesa S.A. opera en 3 líneas de negocio: solubles (51% de las ventas), pastas (42% de las ventas) y líquidos (7% de las ventas). Los ingresos de la entidad proviene principalmente de la división de solubles y su producto estrella “Ranchero” que es condimento con sabor a caldo de gallina, costilla, menestra y adobo para carnes, que es uno de los “caldos de gallina o condimentos de este tipo”, Sumesa S.A. compite con marcas reconocidas a nivel local e internacional de la talla de “Maggi” y “Doña Gallina” de Quala, son sus principales competidores.

Por lo mencionado la entidad muestra un portafolio amplio de clientes, por ello también tiene varios frentes de competencia, donde la diferenciación del producto y los gastos en publicidad de los mismo hacen la diferencia.

### **2.5.5.4 Precios**

Sumesa con su gran variedad de productos y su amplio portafolio de clientes mantiene precios competitivos, tanto es así la competitiva de Sumesa que el año 2014 fue líder en el mercado con su producto Estrella “Ranchero”, manteniendo precios y sobre toda calidad en sus productos.

## 2.6 FODA



**Figura 5 FODA**  
**Fuente:** Estefanía Medina.

## CAPÍTULO III – MARCO TEÓRICO

### 3.1 CONCEPTO AUDITORÍA

William P. Leonard define a la Auditoría como: “Un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de la empresa o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”

La Auditoría de Gestión es un proceso sistemático y cronológico, que se realiza para verificar el cumplimiento de políticas o normas establecidas para la entidad, de igual manera nos permite detectar debilidad en los procedimientos y controles de la compañía.

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

“Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo.” (Badillo Jorge, Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad, Abril 2007)

La auditoría es un examen crítico, que se realiza con el fin de evaluar la eficacia, eficiencia y la optimización de recursos de una sección, organismo, etc.

### 3.2 CARACTERÍSTICAS

La auditoría contiene las siguientes características:

**“Es sistemática.-** Los resultados de la auditoría serán consecuencia de un análisis minucioso, ordenado y planificado por parte del auditor, que permiten un grado de confiabilidad, para esto es muy importante la metodología que aplique el auditor.

**Es independiente.-** La auditoría deberá ser efectuada por una persona totalmente ajena a la operación de la empresa, con el objetivo de que el examen sea lo más real posible, ya que sería muy difícil que alguien involucrado en el cumplimiento de la totalidad o parte del sistema, se pueda evaluar a sí mismo de forma objetiva.

**Analiza resultados.-** La auditoría no solamente controla como se están llevando a cabo las actividades, sino que evalúa si las acciones preventivas establecidas por el control interno son eficaces o no, en función de los resultados obtenidos.

**Es objetiva.-** El resultado de la auditoría se basa en evidencias, a través de las cuales el auditor ratifica sus conclusiones, ya que no se puede por ningún motivo basarse en apreciaciones subjetivas o suposiciones, por lo cual es necesario realizar la respectiva verificación de los procesos que sean pertinentes.

**Es periódica.-** Los cambios dentro de la organización tanto en los procesos, como en los procedimientos, pueden generar nuevas necesidades que hacen que los sistemas implantados dejen de ser eficaces o de igual forma, los controles, aun cuando no haya existiendo cambio alguno, pueden deteriorarse o perder su efectividad y las auditorías periódicas, permiten impedir este tipo de situaciones que perjudican a la compañía.” (Arriaga Enrique, Guía de Auditoría del Sistema de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales)

### 3.3 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La importancia de la Auditoría de Gestión es esencial para la compañía, permite establecer el grado de cumplimiento de las políticas establecidas, la utilización de los recursos, y si estos están enfocados y alineados a los objetivos de la empresa, es una valoración independiente y analítica de todas las operaciones de una empresa.

El resultado de una Auditoría de Gestión permite a los altos mandos de la empresa identificar debilidades en los procedimientos y desarrollar actividades correctivas, o caso contrario fortalecer y potencializar su actividad para maximizar el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa.

### 3.4 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión constituye una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, toda vez que permite detectar en qué áreas requiere un estudio más profundo, que acciones se puede tomar para subsanar deficiencia, como superar obstáculos en dichas áreas y sobre todo realizar un análisis que concilie en forma congruentes los hechos y las ideas.

Entre los criterios más sobresalientes se pueden mencionar: (Benjamín Franklin, Gestión Estratégica del Cambio, Auditoría Administrativa)

- **De control.-** Destinados a orientar los esfuerzo en la aplicación de auditoría y evaluar el comportamiento organizacional en relación con estándares establecidos.
- **De productividad.-** Encauzan las acciones de auditoría para optimizar el aprovechamiento de los recursos de acuerdo con la dinámica administrativa instituida por la organización.

- **De organización.-** Determinan que el curso de la auditoría apoye a la definición de la estructura, competencia, funciones y proceso a través del manejo eficaz de la delegación de autoridad y el trabajo de equipo.
- **De servicio.-** Representan la manera en que la auditoría puede constatar que la organización está inmersa en un proceso que la vincula cuantitativa y cualitativamente con las expectativas y satisfacciones de sus clientes.
- **De calidad.-** Disponen que la auditoría tienda a elevar los niveles de actuación de la organización en todos sus contenidos y ámbitos, para que produzca bienes y servicios altamente competitivos.
- **De toma de decisiones.-** Traducen la puesta en práctica y los resultados de la auditoría en un sólido instrumento de soporte de gestión de la organización.

### 3.5 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

El Manual Latinoamericano de Auditoría Profesional, publicado por el ILACIF, actualmente denominado OLACEFS (Organización Latinoamericana y del Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores), define a las técnicas de auditoría de la siguiente manera:

“Son los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones. Las técnicas de auditoría son métodos prácticos normalmente aplicados por auditores profesionales durante el curso de sus labores. Además de las técnicas, los auditores emplean otras prácticas para reunir la evidencia.”

Entonces se puede mencionar que las técnicas de Auditoría son los métodos prácticos que utiliza el auditor para obtener evidencia de la investigación y pruebas que realizar para sustentar su opinión y juicio según las circunstancias.

Las técnicas de Auditoría tienen una clasificación de acuerdo a la forma en que se aplica.

### **3.5.1. Técnicas de Verificación Ocular**

- **Comparación**

Determinar las similitudes o diferencias entre varios aspectos comparados.

- **Observación**

Esta técnica se utiliza en casi todo el proceso de Auditoría, consiste en mirar las actividades que se están realizando.

- **Rastreo**

Seguimiento de las operaciones desde el inicio hasta el final.

- **Revisión Selectiva.**

Esta técnica consiste en la revisión de una muestra que por su volumen no puede ser revisada en su totalidad y han llamado la atención con aspectos no comunes.

### **3.5.2. Técnica de Verificación Verbal.**

- **Indagación.**

Consiste en realizar una serie de preguntas sobre un aspecto motivo de examen, es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas, la indagación por sí sola no es considerada una evidencia suficiente y competente.

### **3.5.3. Técnicas de Recolección de Datos.**

- **Cuestionarios.**

Aplicación de preguntas, esta técnica generalmente que utiliza para evaluar el control interno.

- **Entrevista.**

Esta técnica se aplica para obtener mayor conocimiento de la entidad a ser Auditada y por lo general se realiza al personal involucrado en el procedimiento.

### **3.5.4. Técnica de Análisis.**

Esta técnica permite al auditor simplificar, identificar e interpretar los resultados obtenidos que son motivos de la Auditoría.

### **3.5.5. Técnicas de Verificación Física.**

- **Inspección.**

Consisten en la constatación física del motivo de la Auditoría, con el fin de conocer la autenticidad y existencia.

### **3.6 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS-NAGAS.**

Son los principios fundamentales de auditoría a lo que debe encaminar el desempeño del Auditor durante el proceso de Auditoria. El cumplimiento de estas normas garantiza el trabajo profesional del Auditor.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas están constituidas por un grupo de 10 normas adoptadas por el American Institute Of Certified Public Accountants y que obliga a sus miembros, su finalidad es garantizar la calidad de los auditores.

Las normas tienen que ver con la calidad de la auditoría realizada por el auditor independiente. Los socios del AICPA han aprobado y adoptado diez normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGA), que se dividen en tres grupos:

- Normas Generales
- Normas de Ejecución de Trabajo
- Normas de Información

#### **3.5.6. Normas Generales.**

##### **3.5.6.1. Entrenamiento y capacidad profesional.**

“La auditoría la realizará una persona o personas que tengan una formación técnica adecuada y competencia como auditores.” (Tú guía contable).

El personal que va a realizar la auditoria deberá estar técnicamente capacitado, y debe tener experiencia en el campo, además de los conocimientos universitarios se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión.

### **3.5.6.2. Independencia.**

“En todos los asuntos concernientes a ella, el auditor o los auditores Mantendrán su autonomía de actitud mental” (Tu guía contable)

La independencia es la libertad que posee el auditor para emitir su opinión sobre la auditoría realizada libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, amistades, etc.), se requiere una objetividad imparcial.

### **3.5.6.3. Cuidado o esmero profesional**

“Debe ejercer el esmero profesional en la ejecución y en la preparación del dictamen”.

Esta norma es aplicada de manera general para todas las profesiones no solamente para el auditor, por lo tanto el profesional siempre tendrá en cuenta hacer bien las cosas de manera diligente, con integridad y responsabilidad en su desempeño.

## **3.5.7. Normas de Ejecución de Trabajo**

### **3.5.7.1. Planeamiento y Supervisión.**

“La auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor en el caso que los haya, debe ser debidamente supervisado”

El auditor debe realizar un planificación previa para las actividades a realizar durante la auditoria, asignar responsabilidad y tareas para todo el equipo de auditoría, y de manera relevante supervisar y dar un seguimiento durante todo el proceso.

### **3.5.7.2. Estudio y Evaluación de Control Interno.**

“Se obtendrá un conocimiento suficiente del control interno, a fin de planear la auditoría y determinar la naturaleza, el alcance y la extensión de otros procedimientos de la auditoría.” (Tú guía contable)

El análisis de control interno establece una base fundamental para establecer riesgos y medir el nivel de confianza sobre la que está trabajando, de igual manera le permite establecer las pruebas y procedimientos a seguir.

### **3.5.7.3. Evidencia Suficiente y Competente.**

“Se obtendrá evidencia suficiente y competente mediante la inspección, la observación y la confirmación, con el fin de tener una base razonable para emitir una opinión.” (Tú guía contable)

La evidencia será suficiente cuando, los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza moral de los hechos a probar o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado razonablemente comprobados.

### **3.5.8. Normas de Información**

#### **3.5.8.1. Consistencia.**

“El informe especificará las circunstancias en que los principios no se observaron consistentemente en el periodo actual respecto al periodo anterior.” (Tú guía contable)

El auditor determinara si los procedimiento aplicados en la auditoría han sido los adecuados y suficientes para emitir una opinión sobre la auditoría.

### **3.5.8.2. Revelación Suficiente.**

“Las revelaciones informativas de los estados financieros se considerarán razonablemente adecuadas, salvo que se especifique lo contrario en el informe.” (Tú guía contable)

Pese a que esta norma hace referencia a los estados financieros, también es una norma que se aplica en la Auditoría de Gestión, ya que el auditor presentara un informe con todas las observaciones que se encontró en la ejecución de auditoría.

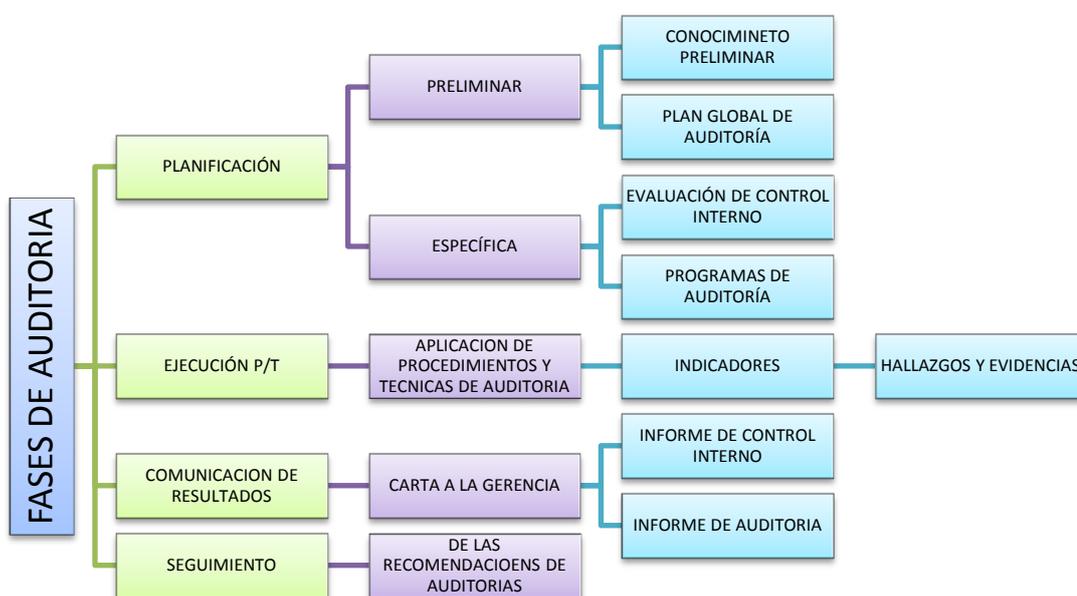
### **3.5.8.3. Opinión del Auditor**

“El contendrá una expresión de opinión referente a los estados financieros tomados en conjunto o una aclaración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, se indicarán los motivos.” (Tú guía contable)

La opinión del auditor es muy importante, pues en ella expresa todas las conclusiones y recomendaciones del trabajo que se realizó y está en toda liberta de emitir su opinión sustentado en la evidencias de auditoría.

### 3.7 FASES DE LA AUDITORIA DE GESTIÓN.

La auditoría es proceso, por lo tanto debe cumplir y seguir una serie de procedimientos cronológicos, mismo que empieza por la planificación, continua con la ejecución, comunicación de resultados y finalmente el seguimiento posterior.



**Figura 6**  
Fases de Auditoría

#### 3.6.1. Planificación

“Según la Norma Internacional de Auditoría y Aseguramiento 300, la Planificación de una Auditoría implica establecer la estrategia general y un enfoque detallado para la naturaleza, oportunidad y alcance esperados de la auditoría” (Internet, Fases de Auditoría)

La planificación de auditoría comprende el desarrollo de una estrategia global al igual que una orientación apropiada sobre la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que se van a realizar.

Una planificación determina las áreas de énfasis e identifica los riesgos potenciales que tiene la organización, y que el auditor debe tomar en cuenta para organizar su trabajo y su equipo de auditoría, establecer las pruebas a realizar, asignar las tareas y establecer tiempos.

La planeación adecuada permite:

- Conocer las áreas importantes a ser evaluadas dentro de la auditoría.
- Identificar los problemas potenciales.
- La apropiada distribución del trabajo dentro del equipo de auditoría

El grado de planeación variará de acuerdo con el tamaño de la entidad, la complejidad de la auditoría, la experiencia del auditor con la entidad y su conocimiento del negocio. El conocimiento del negocio ayuda en la identificación de eventos, transacciones y prácticas que puedan tener un efecto importante en la entidad.

“En esta fase se establece las relaciones entre auditores y la entidad, para determinar alcance y objetivos, se hace un bosquejo de la situación de la entidad, acerca de su organización, sistema contable, controles internos, estrategias y demás elementos que le permitan al auditor elaborar el programa de auditoría que se llevará a efecto” (<http://fccea.unicauca.edu.com>)

### **3.6.1.1. Planificación Preliminar.**

“Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a

evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.”. (Benjamín Franklin, Gestión Estratégica del Cambio, Auditoría Administrativa)

La planificación preliminar tiene el objetivo de obtener o actualizar información general sobre la entidad, esto permitirá una adecuada planificación, ejecución, y consecución de los resultados de auditoría.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, se elabora una guía para la visita previa para obtener información sobre la entidad a ser examinada, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento de la Dirección o Jefatura de la Unidad de Auditoría, en el que se validan los estándares definidos en la orden de trabajo y se determinan los componentes a ser evaluados en la siguiente fase de la auditoría. (Manual de Auditoría Gubernamental, 2012)

#### **3.6.1.1.1. Plan Global de Auditoría**

En el plan de auditoría se detalla la estrategia general de auditoría e incluye la naturaleza, oportunidad, y extensión de los procedimientos que han de desarrollar los miembros del equipo de auditoría.

#### **3.6.1.1.2. Riesgos Inherente**

Este tipo de riesgo tiene que ver exclusivamente con la actividad que se realice, es propio del trabajo o proceso, que no puede ser eliminado, independientemente de los sistemas de control que se hay implementado.

### 3.6.1.2. Planificación Específica

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo, Tiene incidencia en la eficiencia de los recursos y el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría.

Su principal propósito es evaluar el control interno, evaluar y calificar los riesgos de la auditoría y seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados a cada componente en la fase de ejecución mediante los programas respectivos.

Su principal propósito es evaluar el control interno y cuantificar los riesgos de auditoría, esto permite seleccionar los procedimientos de auditoría a ser aplicados. En esta fase se elaboran los programas de trabajo en los que se establecen responsabilidades y control de tiempos.

La planificación comprenderá:

- **Desarrollo del objetivo de la auditoría.-** Se describe detalladamente el propósito de la auditoría y su alcance.
- **Estudio del ente a auditar.-** Permite conocer apropiadamente la entidad, sus operaciones, sistemas, identificando la legislación y reglamentación que le son aplicables.
- **Relevancia del control interno.-** Se deberá estudiar y evaluar las características del Sistema de Control Interno de la entidad, determinando el grado de confianza en el mismo.
- **Determinación de los procedimientos a aplicar.-** Se determina la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría a ser aplicados.

- **Recursos a comprometer.-** Se establece los recursos humanos y materiales necesarios para desarrollar un trabajo de auditoría y por otra parte se establecerá una estimación de tiempo para realizar cada fase del trabajo de auditoría que asegure el cumplimiento de las fechas acordadas.

#### **3.6.1.2.1. Control Interno**

Es definido y aplicado en formas diferentes, sin embargo, permite llegar a un mismo fin, que es el mejoramiento de las actividades para incrementar la productividad dentro de las empresas.

El control interno es importante ya que ayuda a fortalecer la seguridad que se utiliza en la empresa, fijando y evaluando los procedimientos administrativos, productivos, contables y financieros, permitiendo de esta manera alcanzar los objetos planteados y a la vez detecta las irregularidades o errores con la finalidad de dar una solución factible.

Mientras mayor dificultad exista en una empresa, la importancia de un adecuado sistema de control interno se incrementa. Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado frecuentemente por lo cual es necesario que exista de un sistema de control interno adecuadamente estructurado.

El control interno se define ampliamente como un proceso realizado por el consejo de directores, administradores y otro personal de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable mirando el cumplimiento de los objetivos en las siguientes categorías: (Control Interno Informe Coso, Samuel Alberto Mantilla, Cuarta Edición )

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.

- Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

Es importante mencionar que el control interno no solo abarca el entorno financiero y contable, sino también los controles cuya meta es la eficiencia administrativa y operativa dentro de una organización, controles internos que ayuden a mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos.

### **Objetivos de Control Interno**

Todos los recursos y esfuerzos de la organización están orientados por los objetivos que persigue. Al determinarse los objetivos es importante identificar los factores que pueden evitar su logro.

La administración debe establecer criterios de medición de estos riesgos para prevenir su ocurrencia a futuro y así asegurar el cumplimiento de los objetivos previstos. Las categorías de los objetivos se relacionan directamente con los objetivos siguientes. (Control Interno Informe Coso, Samuel Alberto Mantilla, Cuarta Edición )

- **Operaciones.-** Este objetivo está relacionado con el uso efectivo y eficiente de los recursos de la entidad.
- **Información Financiera.-** Está relacionada con la preparación de estados financieros, información suficiente y confiable
- **Cumplimiento.-** Son los que se orienta al cumplimiento de las leyes y políticas emitidas por la organización.

#### **3.6.1.2.2. Modelos de Control Interno.**

Existen diversos modelos de control interno, como COSO I, COSO ERM (COSO II), MICIL, Y CORRE.

A continuación se muestra una tabla comparativa de los componentes que se diferencia cada uno de los modelos de control interno.

COSO I	COSO II	MICIL	CORRE
Entorno de Control	Ambiente Interno	Ambiente Interno y Trabajo Institucional	Ambiente Interno de Control
-	Establecimiento de Objetivos	-	Establecimiento de Objetivos
-	Identificación de Eventos.	-	Identificación de Eventos
Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos	Evaluación de Riesgos
-	Respuesta al Riesgo	-	Respuesta al Riesgo
Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control	Actividades de Control
Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación	Información y Comunicación
Supervisión	Supervisión	Supervisión	Supervisión y Monitoreo

**Tabla 2**  
**Tabla Comparativa de los Modelos de Control Interno**

Fuente: COSO ERM.

Para el presente trabajo, se utilizara el modelo de COSO II para efectuar el examen de Auditoría.

- **COSO**

El COSO se publicó en 1992 en Estados Unidos, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos e interpretaciones existentes en torno a control de las organizaciones y años más tarde fue difundido a Latinoamérica, a finales de Septiembre de 2004, como respuesta a varias pérdidas importantes de empresas, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management – Integrated Framework y sus aplicaciones técnicas asociadas, sin dejar de lado otras alternativas como Turnbull (Reino Unido) y CoCo (Canadá).

El COSO II Marco de Gestión Integral de Riesgo, con sus siglas en inglés ERM (Enterprise Risk Management), es un proceso realizado por la junta directiva, la gerencia y demás personal de la entidad, basado en el establecimiento de estrategias para toda la empresa, diseñadas para identificar posibles eventos que puedan afectar a la entidad, y de esta manera proporcionar una seguridad razonable referente al logro de los objetivos del negocio.

### 3.6.1.2.3. Componentes de Control Interno

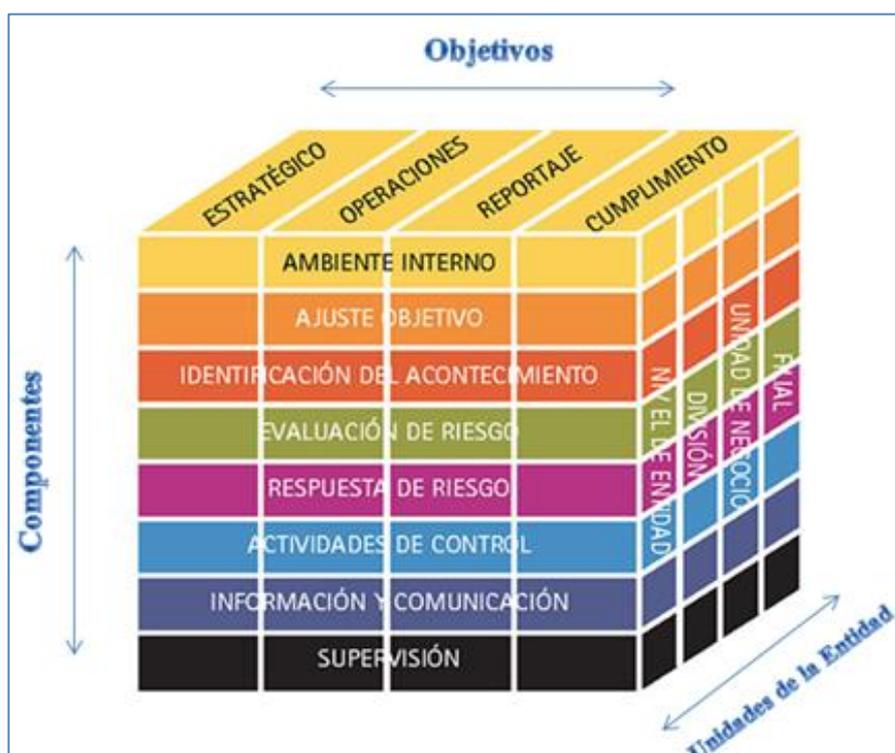


Figura 7 Componentes de Control Interno

Elaborado por: COSO ERM.

- **Ambiente Interno**

El ambiente de control establece el tono de una organización, para influenciar la conciencia de control de su gente, proporciona disciplina y estructura. Los factores

más relevantes dentro de esta componente son la integridad, los valores éticos, y la competencia de la gente en la entidad.

- **Establecimiento de Objetivos**

Los objetivos deben existir antes de que la dirección pueda identificar potenciales eventos que afecten a su consecución. La dirección ha establecido un proceso para fijar objetivos y que estos a su vez apoyan a la misión y visión de la entidad.

- **Identificación de Eventos**

Los acontecimientos internos y externos que afectan al logro de los objetivos, debe ser identificado y diferenciados de manera oportuna, pues estos eventos pueden convertirse en un riesgo u oportunidad para la empresa.

- **Evaluación de Riesgo**

Los riesgos se analizan considerando su probabilidad e impacto como base para determinar cómo deben ser gestionados y manejados dentro del marco de referencia de la organización.

- **Repuesta de Riesgo**

La administración debe prever las posibles respuesta al riesgo (evitar, aceptar, reducir, o compartir los riesgos), alineándose al riesgo aceptado y las tolerancias al riesgo de la entidad.

- **Actividades de Control**

La administración establece e implanta políticas y procedimientos para asegurar que se esté llevando a cabo las directrices administrativas, tales actividades ayudan asegurar que se están tomando acciones necesarias para manejar riesgos hacia la consecución de los objetivos de la entidad.

- **Información y comunicación**

La información relevante se identifica, capta, y se comunica de manera oportuna, para tomar acciones y afrontar responsabilidades.

- **Supervisión.**

La supervisión se lleva a cabo mediante actividades permanentes por la dirección o evaluaciones independientes para realizar planificar acciones correctivas o potencializar otras dependiendo de la situación en la que se encuentra la entidad.

#### **3.6.1.2.4. Herramientas de Control Interno**

##### **3.6.1.2.4.1. Narrativas**

Es una herramienta descriptiva, son los más usuales en auditorias de pequeñas empresas. Debe tenerse mucho cuidado en su escritura, ya que un signo de puntuación o una palabra mal usada, da lugar a una interpretación errónea. “Consiste en hacer una descripción narrativa de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables y la información financiera”.

##### **3.6.1.2.4.2. Cuestionarios**

“Estos consisten en una serie de instrucciones separadas técnicamente por área de operaciones, las preguntas deben ser redactadas en forma clara y sencilla de fácil comprensión para las personas a quienes van dirigidas y que la respuesta a la pregunta debe ser sí, no o no aplica. En el cuestionario se hace preguntas específicas y normalmente una respuesta negativa indica una deficiencia en el sistema”

### 3.6.1.2.4.3. Flujogramas

Es una representación gráfica de una serie de pasos que implica en un proceso determinado, hace mucho más sencillo el análisis de un determinado proceso para la identificación de oportunidades.

### 3.6.1.2.5. Medición de Riesgos

El nivel de riesgo suele medirse en tres grados:

- Bajo
- Medio
- Alto

A continuación se muestra una matriz de riesgo para realizar esta medición.

	NIVELES	MÍNIMO	MÁXIMO	
	<b>ALTO</b>			
	Alto	88,89%	99,99	↑ Riesgo
	Medio	77,78%	88,88	
	Bajo	66,67%	77,77	
	<b>MEDIO</b>			
	Alto	55,56%	66,66	↑ Riesgo
	Medio	44,46%	55,55	
	Bajo	33,33%	44,44	
	<b>BAJO</b>			
	Alto	22,23%	33,33	← 33%
	Medio	11,12%	22,22	
	Bajo	0,01%	11,11	
↓ Confianza				

67% →

Figura 8 Matriz de Riesgo

### 3.6.1.2.6. Informe de Control Interno

El informe de control interno se desarrolla una vez realizado el trabajo de evaluación del sistema de control interno al proceso o área que se está revisando. En

el informe es un resumen donde se establece las conclusiones y recomendaciones que se obtiene en las hojas de hallazgos de auditoría.

### **3.6.2. Ejecución.**

El propósito fundamental de esta fase es la recopilación de evidencia mediante las pruebas de auditoría, sobre las cuales el auditor emite su opinión, otra forma de describir esta etapa de la auditoría es donde se realiza el trabajo de campo del Auditor.

La ejecución del trabajo de auditoría, es en sí, la aplicación de los procedimientos descritos en los programas de auditoría definidos en la fase anterior.

#### **3.6.2.1. Programas de Auditoría**

Los programas de auditoría son guías detalladas sobre los procedimientos y pruebas a realizarse de manera secuencial durante el examen de auditoría y son el resultado que se desea obtener en base al proceso de planificación anteriormente realizado.

Los programas de auditoría son esenciales para el auditor y el equipo de auditoría, permite asignar tareas y responsabilidades en el trabajo de campo y establecer tiempos para la entrega de resultados.

#### **3.6.2.2. Pruebas de Auditoría**

Las pruebas o procedimientos de auditoría son realizados por el auditor en la etapa de la ejecución de la auditoría, estas pruebas dependerán de la confianza que tenga el auditor en los controles internos de la entidad. El auditor para obtener evidencia suficiente, utiliza pruebas orientadas al cumplimiento de los objetivos del examen.

❖ **Pruebas de Cumplimiento.-** También se la denomina como pruebas de control, y se realiza para obtener evidencia sobre la efectividad de los sistemas de control interno para prevenir, detectar o corregir exposiciones erróneas de carácter significativo.

❖ **Pruebas Sustantivas.-** Son pruebas realizadas para obtener evidencia sustanciales de posibles errores en los estados financieros, esta prueba se aplica a saldos específicos y a una fecha determinada.

❖ **Pruebas de Doble propósito.-** Son pruebas para probar un control y para evidenciar el monto en cifras monetarias de una cuenta.

Cabe recalcar que las pruebas de cumplimientos y sustantivas no debe prepararse de manera separada, sino por el contrario sus resultados se relacionan y complementan, es decir que cumplen con el propósito de las pruebas de cumplimiento y a la vez de las pruebas sustantivas.

### **3.6.2.3. Papeles de Trabajo**

Son el conjunto de documentos donde el auditor detalla toda la información obtenida del examen de auditoría, es decir son los documentos respaldos del auditor que estos pueden ser documentos recibidos de terceros, de propios de la empresa o realizados por el auditor.

La elaboración de los papeles de trabajo debe ser objetiva en cuanto a sus comentarios, permitir que los mismos sean concisos, claros, y tener precisión en cuanto a las conclusiones e indicar las fuentes de información utilizadas por el auditor. El propósito de los papeles de trabajo es evidenciar de forma suficiente y competente el trabajo del auditor y respaldar el dictamen, las conclusiones y recomendaciones del informe.

#### 3.6.2.4. Hallazgos de Auditoría

Son el resultado de la comparación que se realiza entre un criterio y la situación actual encontrada durante el examen a un área, actividad u operación.

Es toda información que a juicio del auditor le permite identificar hechos o circunstancias importantes que inciden en la gestión de recursos en la entidad o elementos son: condición, criterio, causa y efecto.

- **Condición:** Comprende la situación actual encontrada por el auditor al examinar una área, actividad u transacción.
- **Criterio:** Comprende la norma con la cual el auditor mide la condición. El auditor tiene la responsabilidad de seleccionar criterios que sean razonables, factibles y aplicables a las cuestiones sometidas a examen.
- **Causa:** Es la razón por lo cual ocurrió la condición, o también el motivo del incumplimiento del criterio de la norma. Su identificación requiere de la habilidad y el buen juicio del auditor y, es indispensable para el desarrollo de una recomendación constructiva que prevenga la recurrencia de la condición.
- **Efecto:** Es el resultado adverso o potencial de la condición encontrada, generalmente representa la pérdida en términos monetarios originados por el incumplimiento para el logro de la meta, fines y objetivos institucionales.

#### 3.6.2.5. Riesgo de Detección.

Es el riesgo que los auditores no logran detectar errores con sus procedimientos de auditoría. Es la probabilidad que los procedimientos de los auditores los conduzca a concluir que no exista un error material en una cuenta o afirmación cuando de hecho ese error existe.

### **3.6.2.6. Riesgo de Auditoría.**

Es aquel riesgo que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad 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.

### **3.6.3. Comunicación de Resultados**

#### **3.6.3.1. Borrador de Informe de Auditoría**

Después de haber realizado el trabajo en el campo, el auditor tiene la responsabilidad de elaborar un informe de auditoría. El informe contendrá el juicio del auditor sobre lo que ha realizado, así como los resultados obtenidos.

El borrador del informe de auditoría incluye información suficiente sobre observaciones, conclusiones de hechos significativos, así como recomendaciones constructivas para superar las debilidades en cuanto a políticas, procedimientos, cumplimiento de actividades y otras deficiencias de control interno detectadas durante el examen.

Antes de que el informe se emita definitivamente, es necesario revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan así como el prestigio del Auditor.

#### **3.6.3.2. Informe de Auditoría Definitivo**

El informe de auditoría, es importante ya que por medio de este, el auditor suministra a la administración de la empresa información sustancial sobre su proceso administrativo, así como observaciones, conclusiones y recomendaciones, de tal manera que la administración conozca la forma como se está operando.

La redacción del informe debe mantener una redacción comprensible al lector, evitando en lo posible el uso de terminología muy especializada; evitando párrafos largos y complicados, así como expresiones confusas.

Debe estar de acuerdo con normas de auditoría aplicables, normas o políticas de la empresa, cláusulas del contrato y criterios o parámetros correspondientes al área examinada y también debe explicar de forma constructiva, oportuna y sencilla los hallazgos encontrados de manera que las recomendaciones planteadas en el mismo sean consideradas por la gerencia como opciones reales de mejora para el departamento o proceso evaluado.

### **3.8 INDICADORES DE GESTIÓN**

#### **3.8.1. Definiciones**

Un indicador es una expresión cualitativa y cuantitativa observable, que permite describir las características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables.

Los indicadores permiten evidenciar el nivel de cumplimiento acerca de lo está haciendo la organización y sobre los efectos de sus actividades. (Cubillos & Nuñez, 2012)

Los indicadores de gestión son muy relevantes a la hora de realizar una Auditoría de Gestión ya que permite medir los niveles adecuados de eficiencia y eficacia de los procesos.

#### **3.8.2. Formas de Elaborar**

Un indicador es la comparación entre dos o más datos que sirven para elaborar una medida cuantitativa o una observación cualitativa.

Es una medida cuantitativa que tomada de forma sistemática permite conocer como es el nivel de calidad de lo que estamos midiendo, casi siempre tiene en forma de fracción, donde el numerador son los sucesos que medimos y el denominador los sucesos que estudiamos.

- **Medidas continuas.-** Son aquellas características que se puede medir mediante unidades.
- **Medidas por atributos.-** Estas no pueden medirse por unidades lo que se valora es la existencia o no de una de las características y se habla entonces de proporción.

### **Características**

Para que un indicador de gestión sea útil y efectivo, tiene que cumplir con una serie de características, entre las que destacan:

- **Relevante.-** Que tenga que ver con los objetivos estratégicos de la organización
- **Claramente Definido.-** Que asegure su correcta recopilación y justa comparación.
- **Fácil de Comprender y Usar, Comparable.-** Se pueda comparar sus valores entre organizaciones, y en la misma organización a lo largo del tiempo.
- **Verificable y Costo-Efectivo.-** Que no haya que incurrir en costos excesivos para obtenerlo.

Existen diferentes tipos de indicadores de gestión como los siguientes:

– **Indicadores de Eficacia**

Es el cumplimiento de los objetivos en un tiempo determinado, por lo que haciendo referencia a un indicador se lo relaciona con la medición de los diferentes objetivos dentro de una organización.

– **Indicadores de Eficiencia**

Se encarga de evaluar cómo se utilizaron los recursos para el cumplimiento de un objetivo utilizando el menor tiempo, es decir el grado de aprovechamiento de los recursos.

– **Indicadores de efectividad**

Es la combinación de los dos anteriores, mide la capacidad de alcanzar una meta u objetivo planteado con el aprovechamiento de estos en el proceso

## **CAPÍTULO IV**

### **4.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES EN LA EMPRESA SUMESA S.A. AGENCIA QUITO, POR EL PERÍODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014**

No	PROCEDIMIENTO	REF/PT	HORA REAL	HORA PLANF	ELAB POR	OBS.
1	Realizar una visita previa a las instalaciones, con el fin de observar el desarrollo de las actividades propias del negocio, y del proceso de facturación.	<b>P.P.1</b>	2	2	E.M	
2	Entrevistar a las autoridades de la Empresa y personal involucrado en el proceso.	<b>P.P.2</b>	1	1	E.M	
3	Solicitar base legal y demás información de la Empresa.	<b>CAPÍTULO II PÁG 25-27</b>	2	2	E.M	
4	Solicitar organigrama de la Empresa	<b>CAPÍTULO II PÁG 28</b>	2	2	E.M	
<b>TOTAL HORAS:</b>			7	7		
<b>JEFE DE AUDITORIA:</b> Estefanía Medina			<b>FECHA:</b> 6-Abril-2015			

Medina &amp; Asociados



**“SUMESA S.A.”**

**PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES**  
Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR**

Ref.:  
**P.A. 1  
1/2**

**Objetivos:**

- Recopilar toda la información para un estudio previo sobre la empresa SUMESA S.A.
- Realizar un diagnóstico de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados.

No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	HORA REAL	HORA/ PLANF	ELAB POR	OBS
5	Obtener información del proceso de Facturación de Ventas del Canal Distribuidores.	<b>CAPÍTULO II PÁG 32-35</b>	1	1	E.M	
6	Elabore una matriz de riesgo preliminar. Evaluación del Riesgo Inherente.	<b>P.P.3</b>	3	3	E.M	
7	Elaborar el reporte de planificación preliminar de la Auditoría de Gestión.	<b>P.P.4</b>	2	2	E.M	
8	Elaborar una Oferta de Auditoría.	<b>CAPÍTULO V PÁG 93-97</b>	3	3	E.M	
9	Recopilar la documentación de la aceptación de la Auditoría.	<b>CAPÍTULO V PÁG 98</b>	2	2	E.M	
10	Recopilar la documentación del contrato de Auditoría.	<b>CAPÍTULO V PÁG 99-102</b>	2	2	E.M	
11	Elaborar un Plan Global de Auditoría	<b>P.P.5</b>	3	3	E.M	
<b>TOTAL HORAS:</b>			24	24		
<b>JEFE DE AUDITORIA:</b> Estefanía Medina			<b>FECHA:</b> 6 de Abril 2015			

Medina &amp; Asociados



## "SUMESA S.A."

PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.  
PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014

Ref.:

**P.A. 1**  
**2/2**

**Objetivos:**

- Recopilar toda la información para un estudio previo sobre la empresa SUMESA S.A.
- Realizar un diagnóstico de las actividades que se llevan a cabo en cada uno de los procedimientos a ser revisados.

	<p><b>“SUMESA S.A.”</b></p> <p><b>CEDULA NARRATIVA</b></p> <p><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</b></p> <p><b>VISTA PREVIA</b></p> <p><b>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</b></p>	<p><b>REF:</b></p> <p><b>P.P.1</b></p> <p><b>1/3</b></p>
<p><b>Procedimiento 1:</b> Realizar una visita previa a las instalaciones, con el fin de observar el desarrollo de las actividades propias del negocio.</p>		
<p>El 20 de Abril del 2015, en horas de la mañana, se procedió a visitar las instalaciones de SUMESA S.A., la empresa “SUMESA S.A” agencia Quito se encuentra ubicado en el parque industrial Sangolquí, Av. General Enríquez y Tanicuchi, Bodegas las Acacias a una distancia aproximada de 32 kilómetros al Sur Este del Centro de Quito.</p>		
<p>Para ingresar a la Agencia se encuentra el Guardia de seguridad, el mismo que solicita una identificación para poder acceder a las oficinas de Sumesa S.A., en la planta baja se encuentran las áreas administrativas y en segundo piso se encuentra el área de ventas y el comedor. Las bodega se encuentra al frente del edificio administrativo, donde el ingreso es restringido por seguridad de los productos.</p>		
<p>Para el control del horario de entrada y salida de los empleados se realizar mediante el biométrico, de igual manera se pudo observar que el guardia lleva una hoja de asistencias donde consta el nombre del empleado, la firma, la fecha y la hora de entrada y de salida. Se realizó un recorrido sobre el Área Administrativa, la misma que se conforma por el departamento de administración y contabilidad, en el área de pudo observar lo siguiente:</p>		
<p>φ: Observación de las instalaciones</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina</p>	<p><b>FECHA:</b> 7 de Abril 2015</p>	

 <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p>	<p><b>“SUMESA S.A.”</b></p> <p><b>CEDULA NARRATIVA</b></p> <p><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</b></p> <p><b>VISTA PREVIA</b></p> <p><b>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</b></p>	<p><b>REF:</b> <b>P.P.1</b> <b>2/3</b></p>
<p><b>Procedimiento 1:</b> Realizar una visita previa a las instalaciones, con el fin de observar el desarrollo de las actividades propias del negocio.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados se encuentran conectados en red tanto para correo electrónicos internos como para el uso de la impresora.</li> <li>• La empresa dentro de sus instalaciones no posee rotulación departamental.</li> <li>• Cada persona del departamento cuenta con un computador y con clave personal que permite el acceso únicamente a la persona encargada del mismo.</li> <li>• Para continuar con los tramites de cada proceso de espero la aprobación de cada Jefe de las Áreas respectivas.</li> <li>• Se mantiene una coordinación entre Jefes de Áreas mediante correo interno para que lo procesos se agiliten de mejor manera y que se conserve los respaldos respectivos.</li> <li>• Cuando dentro del Departamento de Ventas Canal Distribuidores surge ventas puntuales y de volumen, las cuales no pueden ser abastecidas por el departamento logístico (bodega) de la agencia, se comunica con la matriz en la ciudad de Guayaquil, para la coordinación del despacho de dicha venta.</li> </ul> <p>La visito se enfocó directamente a observar el departamento donde se procede a la facturación. Este se encuentra ubicado en el Área administrativa en la planta baja, se pudo apreciar que el espacio destinado para esta área es adecuado para la ejecución de las actividades diarias. Cuenta con un espacio para la persona de facturación y un archivador para la documentación.</p>		
<p><b>φ: Observación de las instalaciones</b></p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina</p>	<p><b>FECHA:</b> 7 de Abril 2015</p>	

	<p><b>“SUMESA S.A.”</b></p> <p><b>CEDULA NARRATIVA</b></p> <p><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</b></p> <p><b>VISTA PREVIA</b></p> <p><b>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</b></p>	<p><b>REF:</b></p> <p><b>P.P.1</b></p> <p><b>3/3</b></p>
<p><b>Procedimiento 1:</b> Realizar una visita previa a las instalaciones, con el fin de observar el desarrollo de las actividades propias del negocio.</p>		
<p>El Jefe de Venta de Canal Distribuidores está directamente relacionado con la facturación a pesar que no es su jefe inmediato, pues es la persona que autoriza para dar paso a la facturación de este canal.</p>		
<p>La empresa tiene el sistema de facturación BPCS LX el mismo que está instalado en todas las computadoras del personal encargado de este proceso, además poseen el servicio de internet, que ayuda a mantener el sistema en línea y sincronizado tanto con la matriz como las bodegas de la empresa, para tener conocimiento del stock de cada producto. En el Área de facturación cuenta un archivo donde se guarde de manera ordenada y secuencial toda la documentación de la facturación.</p>		
<p>También se pudo observar que la empresa Sumesa cuenta un sistema de seguridad privada, independientemente de la seguridad que el parque industrial brinda para todas sus bodegas, además de cámaras de seguridad en todas las oficinas, alarma en caso de robos. En la empresa se trabaja con un horario de 8H00 am a 17H00 en lo que se refiere al personal administrativo, y el personal de bodega de 5H00 am a 17H00 con horas extras</p>		
<p>φ: Observación de las instalaciones</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina</p>	<p><b>FECHA:</b> 7 de Abril 2015</p>	

 <p>Medina &amp; Asociados</p>	<p><b>“SUMESA S.A.”</b></p> <p><b>CEDULA NARRATIVA</b></p> <p><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</b></p> <p><b>VISTA PREVIA</b></p> <p><b>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</b></p>	<p><b>REF:</b> <b>P.P.2</b> <b>1/</b></p>
<p><b>Procedimiento 1:</b> Entrevistar a las autoridades de la Empresa.</p>		
<p>Para conocer de mejor manera la empresa “SUMESA S.A.” se procedió a realizar una entrevista al Sr. Giovanni García, el mismo que actualmente cumple las funciones de Jefe Administrativo de la Agencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <p>• <b>¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la empresa?</b></p> <p>Considero que en este momento la Compañía atravesado un cambio, al cual si bien tendrá sus problemáticas o cosas negativas al final de todo eso podremos darnos cuenta de un resultado positivo tanto personal como institucional.</p> </li> <li> <p>• <b>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades que encuentra en la empresa?</b></p> <p>Se podría decir que una de las mayores fortalezas de Sumesa es el posicionamiento de la marca establecida en el mercado ecuatoriano, y una de sus debilidades es que SUMESA se la ve como una Compañía familiar, la cual no permite mantener una política establecida y fija.</p> </li> <li> <p>• <b>¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de su departamento o área?</b></p> <p>La fortaleza es el talento humano con el que se cuenta, ya que son uno de los canales más importante de la CIA por el monto de facturación, y como debilidad se puede mencionar la falta de apoyo por los departamentos de mercado y muchas veces por el jefe nacional de ventas.</p> </li> </ul>		
<p>φ: Observación de las instalaciones</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina</p>	<p><b>FECHA:</b> 7 de Abril 2015</p>	

 <p>Medina &amp; Asociados</p>	<p><b>“SUMESA S.A.”</b></p> <p><b>CEDULA NARRATIVA</b></p> <p><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR</b></p> <p><b>VISTA PREVIA</b></p> <p><b>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</b></p>	<p><b>REF:</b> <b>P.P.2</b> <b>2/</b></p>
<p><b>Procedimiento 1:</b> Entrevistar a las autoridades de la Empresa.</p>		
<p>El Sr. García también menciona que el año 2014 fue uno de los mejores años de ventas en la historia de la Compañía en dólares.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>¿Para su criterio los manuales o procesos de la Compañía están actualizados?</b> En la gran mayoría, ya que intentamos mejorarlos y rectificarlos sobre la marcha para un mejor resultado del objetivo planteado</li> <li>• <b>¿Para la realización las actividades, el personal se rige a los manuales?</b> Así es ya que es nuestro direccionamiento para realizar un trabajo correcto y el cual está estipulado y hemos comprobado que al regirnos a estos nuestra labor se nos hace más cumplible.</li> <li>• <b>¿La empresa cuenta con planificación estratégica?</b> Claro nuestra compañía está muy comprometida con el cumplimiento de nuestra planificación estratégica, una de las partes fundamentales de la capacitación al nuevo personal y retro alimentación a nuestro personal de planta es siempre nuestra planificación estratégica y los objetivos empresariales como del canal, la ventaja es que contamos con un personal altamente motivado y como es uno de nuestros valores, muy comprometidos con la empresa y siempre luchando para la consecución de la excelencia.</li> </ul>		
<p>φ: Observación de las instalaciones</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina</p>	<p><b>FECHA:</b> 7 de Abril 2015</p>	

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p> </div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px;"> <p>“SUMESA S.A.”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</p> <p>MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR</p> <p>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</p> </div> <div style="text-align: right; border: 1px dashed black; border-radius: 10px; padding: 5px;"> <p>REF: P.P.3 1/5</p> </div> </div>							
N°	COMPONENTE	RIESGOS IDENTIFICADOS		CALIFICACIÓN			ENFOQUE DE AUDITORÍA
		IDENTIFICACIÓN	RIESGO POTENCIAL	A	M	B	
1	Planificación Estratégica	Posee un plan estratégico actualmente vigente y está enfocado a la realidad de la empresa.	Los empleados al momento de ingresar a la empresa, en el programa de inducción se les dan a conocer el plan estratégico de la empresa.			X	Prueba de Cumplimiento
2	Estructura Organizacional	La empresa cuenta con organigramas actualizados y apegados a la realidad de la empresa	Mediante los organigramas, se respetan los cargos, funciones, responsabilidad y jerarquías de la empresa		X		Prueba de Cumplimiento
<b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina				<b>FECHA:</b> 7 de Abril 2015			

N	COMPONENTE	RIESGOS IDENTIFICADOS		CALIFICACIÓN			ENFOQUE DE AUDITORÍA
		IDENTIFICACIÓN	RIESGO POTENCIAL	A	M	B	
3	Calidad de Control Interno	Existe un buen control de calidad dentro de la empresa	La empresa cuenta con los 8 componentes de control interno lo que le permite minimizar los riesgos			X	Prueba de Cumplimiento
4	Formas de Operar	Existe un funcionamiento adecuado dentro de la entidad.	Los procedimientos están definidos para cada área de la empresa y todo el personal tiene acceso a esta información.			X	Prueba de Cumplimiento
5	Aprovechamiento de Recursos	Existe un buen aprovechamiento de recursos	En la empresa se aprovecha los recursos materiales, más no de tiempo ya que existen muchos cuellos de botella para el desarrollo de los procesos.		X		Prueba de Cumplimiento
<b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina				<b>FECHA:</b> 7 de Abril 2015			

*Medina & Asociados*

"SUMESA S.A."

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO

DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.

MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014

REF:  
P.P.3  
2/5

<p style="text-align: center;"><b>"SUMESA S.A."</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO</b></p> <p style="text-align: center;"><b>DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</b></p> <p style="text-align: center;"><b>MATRIZ DE RIESGO PRELIMINAR</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</b></p>							
 <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p>						<b>REF:</b> <b>P.P.3</b> <b>3/5</b>	
		RIESGOS IDENTIFICADOS		CALIFICACIÓN			ENFOQUE DE AUDITORÍA
N°	COMPONENTE	IDENTIFICACIÓN	RIESGO POTENCIAL	A	M	B	
6	Canal de Comunicación	Cuenta con un Sistema de correo interno para comunicarse dentro de toda la empresa.	Por medio del correo electrónico interno, les permite comunicarse de manera adecuada sea que el personal este dentro o fuera de la empresa.	X			Prueba de Cumplimiento
7	Indicadores	La empresa no cuenta con indicadores de gestión.	La empresa no cuenta con indicadores de gestión lo que no les permite cuantificar la eficiencia y eficacia de los procesos.		X		Pruebas Sustantivas
<b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina				<b>FECHA:</b> 7 de Abril 2015			

	<p><b>“SUMESA S.A.”</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</b></p> <p><b>EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE</b></p> <p><b>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</b></p>			<p><b>REF:</b> <b>P.P.3</b> <b>4/5</b></p>																																													
<b>Indicador de Calificación</b>																																																	
A = Alto = 88,88																																																	
M = Medio = 55,55																																																	
B = Bajo = 22,22																																																	
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="background-color: #008080; color: white;">COMPONENTE</th> <th style="background-color: #008080; color: white;">CALIFICACIÓN SUBJETIVA</th> <th style="background-color: #008080; color: white;">CALIFICACIÓN IMPORTANCIA</th> <th style="background-color: #008080; color: white;">FACTOR PONDERACIÓN</th> <th style="background-color: #008080; color: white;">CALIFICACIÓN FINAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="background-color: #008080; color: white;">Planificación Estratégica</td> <td style="text-align: center;">22,22</td> <td style="text-align: center;">7</td> <td style="text-align: center;">0,25</td> <td style="text-align: center;">5,55</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008080; color: white;">Estructura Organizacional</td> <td style="text-align: center;">55,55</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">0,11</td> <td style="text-align: center;">6,11</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008080; color: white;">Calidad de Control Interno</td> <td style="text-align: center;">22,22</td> <td style="text-align: center;">6</td> <td style="text-align: center;">0,21</td> <td style="text-align: center;">4,63</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008080; color: white;">Formas de Operar Aprovechamiento de Recursos</td> <td style="text-align: center;">22,22</td> <td style="text-align: center;">4</td> <td style="text-align: center;">0,14</td> <td style="text-align: center;">3,11</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008080; color: white;">55,55</td> <td style="text-align: center;">1</td> <td style="text-align: center;">0,04</td> <td style="text-align: center;">2,22</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008080; color: white;">Canal de Comunicación</td> <td style="text-align: center;">88,88</td> <td style="text-align: center;">2</td> <td style="text-align: center;">0,07</td> <td style="text-align: center;">6,22</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008080; color: white;">Indicadores</td> <td style="text-align: center;">55,55</td> <td style="text-align: center;">5</td> <td style="text-align: center;">0,18</td> <td style="text-align: center;">9,99</td> </tr> <tr> <td style="background-color: #008080; color: white;"><b>TOTAL</b></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>28</b></td> <td></td> <td style="text-align: center;"><b>37,83</b></td> </tr> </tbody> </table>	COMPONENTE	CALIFICACIÓN SUBJETIVA	CALIFICACIÓN IMPORTANCIA	FACTOR PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN FINAL	Planificación Estratégica	22,22	7	0,25	5,55	Estructura Organizacional	55,55	3	0,11	6,11	Calidad de Control Interno	22,22	6	0,21	4,63	Formas de Operar Aprovechamiento de Recursos	22,22	4	0,14	3,11	55,55	1	0,04	2,22		Canal de Comunicación	88,88	2	0,07	6,22	Indicadores	55,55	5	0,18	9,99	<b>TOTAL</b>		<b>28</b>		<b>37,83</b>				
COMPONENTE	CALIFICACIÓN SUBJETIVA	CALIFICACIÓN IMPORTANCIA	FACTOR PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN FINAL																																													
Planificación Estratégica	22,22	7	0,25	5,55																																													
Estructura Organizacional	55,55	3	0,11	6,11																																													
Calidad de Control Interno	22,22	6	0,21	4,63																																													
Formas de Operar Aprovechamiento de Recursos	22,22	4	0,14	3,11																																													
55,55	1	0,04	2,22																																														
Canal de Comunicación	88,88	2	0,07	6,22																																													
Indicadores	55,55	5	0,18	9,99																																													
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>		<b>37,83</b>																																													
φ: Observación de las instalaciones																																																	
<b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina			<b>FECHA:</b> 7 de Abril 2015																																														

*Medina & Asociados*

"SUMESA S.A."

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.

EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014

REF:  
P.P.3  
5/5

### Resultado de la Matriz

37,83 %

ALTO		MODERADO		BAJO	
RIESGO	%	RIESGO	%	RIESGO	%
Alto	99,99%	Alto	66,66%	Alto	33,33%
Moderado	88,88%	Moderado	55,55%	Moderado	22,22%
Bajo	77,77%	Bajo	44,44%	Bajo	11,11%

Después de haber elaborado la matriz de riesgo inherente y tomando en cuenta la naturaleza del negocio se determina que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno del 37,83 % (Riesgo Moderado- Bajo).

φ: Observación de las instalaciones

ELABORADO POR: Estefanía Medina

FECHA: 7 de Abril 2015

 <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p>	<p><b>“SUMESA S.A.”</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</b></p> <p><b>INFORME DE PLANIFICACION PRELIMINAR</b></p> <p><b>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</b></p>	<p><b>REF:</b> <b>P.P.4</b> <b>1/2</b></p>
<p><b>Planificación Estratégica</b></p> <p>La empresa cuenta con un plan estratégico vigente, cuyos componentes son de conocimiento de toda la organización, pues esta información la tiene disponible en cualquier momento en la intranet, el personal de la compañía se encuentra enfocado y puede hacer frente a los posibles riesgos que por la naturaleza del negocio y el entorno donde se desarrolla pueden surgir.</p> <p><b>Estructura Organizacional</b></p> <p>La empresa Sumesa S.A. cuenta con organigrama estructural, el mismo que otorga la entidad una buena segregación de funciones, y con esto cada trabajador tiene el conocimiento de las posiciones jerárquicas, funciones y responsabilidades que desempeña dentro de la empresa.</p> <p><b>Calidad de Control Interno</b></p> <p>La empresa cuenta con un control adecuado, ya que posee políticas, manuales y técnicas de administración, con las cuales puede realizar evaluación continua de los procedimientos, verificar que cada persona cumpla con sus funciones para las cuales fue contratado, de esta manera ayudar a la mejor ejecución del trabajo.</p>		
<p><b>φ: Observación de las instalaciones</b></p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina</p>	<p><b>FECHA:</b> 7 de Abril 2015</p>	

 <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p>	<p>“SUMESA S.A.”</p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</b></p> <p><b>INFORME DE PLANIFICACION PRELIMINAR</b></p> <p><b>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</b></p>	<p>REF: <b>P.P.4</b> <b>2/2</b></p>
<p><b>Formas de Operar</b></p> <p>Existe en la empresa manual de procedimientos en la mayor parte de funciones y cargos lo que permite operar de una manera conjunta entre todas las áreas. El buen manejo de la empresa le brinda a la compañía una imagen corporativa ante el mercado por la eficiencia de los servicios que ofrece.</p> <p><b>Aprovechamiento de Recursos</b></p> <p>El personal aprovecha todos los recursos otorgados por la entidad, a pesar de que muchos de ellos no son suficiente como por ejemplo el tema del tiempo, existen procedimientos en los cuales se requiere varias autorización para proceder, cuando para optimizar tiempo se la puede simplificar las autorizaciones, sin dejar de lado el control, para agilizar por procedimientos y que no se entorpezcan entre ellos.</p> <p><b>Canal de Comunicación</b></p> <p>El correo interno de la entidad permite una comunicación eficaz entre los miembros de la entidad, de esta manera resuelven problemas, y se mantienen al día en todo tipo de información referente a la empresa, y ayuda también a tener constancia o evidencia de dicha comunicación.</p> <p><b>Indicadores</b></p> <p>La falta de indicadores de gestión en la entidad le impide medir de forma eficiente cada una de las operaciones y actividades que se lleva a cabo en la empresa, y detectar debilidades en los procedimientos.</p>		
<p>φ: Observación de las instalaciones</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina</p>	<p><b>FECHA:</b> 7 de Abril 2015</p>	

*Medina & Asociados*

Medina & Asociados se complace en presentar esta propuesta de Servicios de Auditoría para **SUMESA S.A. AGENCIA QUITO**



Señor

**SUMESA S.A.**

Estimado Giovanni García

Agradecemos la oportunidad para presentar nuestra propuesta de servicios profesionales para la realización de la Auditoría de Gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores en el periodo del 1 de enero al 31 de diciembre del 2015 de SUMESA S.A.

El objeto de nuestra firma es garantizar y ofrecerles un servicio integral de calidad que satisfaga sus necesidades y contribuya al logro de sus objetivos, generando valor agregado diferenciado por el conocimiento y experiencia de respaldo.

Medina & Asociados Cia. Ltda., es una firma de auditoría con una larga trayectoria en el mundo de la Auditoría en el Ecuador, contamos con profesionales altamente capacitados y calificados que poseen el conocimiento y la experiencia necesaria gracias a varios años trabajando en la rama, realizan su trabajo de forma independiente basados en su ética profesional y utilizando una metodología específica que nos permite entender las particularidades de su empresa en detalle, tanto en los aspectos de su actividad económica como tal y en los aspectos de control.

Existen importantes razones por las cuales deberían seleccionar a Medina & Asociados Cía. Ltda. como sus auditores:

- El factor clave de nuestro enfoque de trabajo constituye la realización de una evaluación de los aspectos más relevantes de su negocio previa al

inicio de nuestra auditoría para identificar y focalizar nuestro esfuerzo en aquellos aspectos más significativos que pudieran afectar a los procesos de Sumesa S.A.



- Parte esencial de nuestra auditoría constituye nuestro compromiso de satisfacer y exceder las expectativas de la Compañía, Estefanía Medina Jefe de Auditoría, experta en auditoría y conocedores de varias industrias y segmentos de negocios, así como el resto del personal clave que atenderán a la SUMESA S.A, estarán disponibles para reunirse y resolver sus inquietudes.

Para brindar un servicio eficiente y profesional nos basaremos en las siguientes normas:

- ✓ Normas de Auditoría de Aceptación nacional e Internacional.
- ✓ Normas Internacionales de Información Financiera NIIF (Antes NIC's)
- ✓ Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGA)

Para la realización de nuestra Auditoría, utilizamos técnicas de auditoría, asistidas por computadoras, técnicas de verificación como las siguientes:

#### **Técnicas de Verificación Ocular:**

- Comparación
- Observación
- Rastreo

#### **Técnicas de Verificación Verbal**

- Indagación

#### **Técnicas de Verificación Escrita**

- Análisis

-Comparación

-Confirmación

#### **Técnicas Documentales**

-Comprobación

-Computación

#### **Técnicas de Verificación Física**

-Inspección

*Medina & Asociados*



### **SERVICIOS QUE OFERTAMOS**

#### **Trabajos de Auditoría Financiera:**

El objetivo de una auditoría de estados financieros es hacer posible que nuestros auditores expresen una opinión sobre si los estados financieros están preparados, respecto de todo lo sustancial. Se proporciona un nivel alto, pero no absoluto, de certeza de que la información sujeta a auditoría está libre de representaciones erróneas sustanciales.

#### **Observaciones y análisis de procesos:**

Una observación comprende investigación y procedimientos analíticos diseñados para revisar la confiabilidad de una aseveración, no implica ordinariamente una evaluación de los sistemas de contabilidad y de control interno. Proporcionamos un nivel moderado de certeza de que la información sujeta a la revisión está libre de representaciones erróneas sustanciales

#### **Procedimientos Convenidos:**

En este tipo de trabajos, nuestros auditores son contratados para llevar a cabo algunos procedimientos de naturaleza de auditoría y para informar sobre los resultados actuales. Ya que proporcionamos un informe de los resultados actuales,

no expresamos opinión. Los usuarios sacan sus propias conclusiones a partir del trabajo del auditor.



### **Diseño, implementación y evaluación de control interno:**

Buscamos mejorar el cumplimiento de los objetivos de la organización, el Gobierno Corporativo y los procesos de negocio, mediante el diseño de controles más eficientes y efectivos.

#### **Servicios Tributarios y Servicios Legales**

- ⇒ Declaración de Impuestos
- ⇒ Diagnóstico tributario
- ⇒ Declaraciones tributarias anuales
- ⇒ Impuesto al valor agregado
- ⇒ Consultas tributarias
- ⇒ Capacitación tributaria
- ⇒ Derecho Laboral

### **PROGRAMA DE TRABAJO**

El objetivo principal de la auditoría a realizarse es determinar los niveles de eficiencia, eficacia, efectividad, y ética en los procesos que se siguen en el área de facturación de la empresa SUMESA S.A., para identificar deficiencias, irregularidades, y posibles eventos negativos que estén afectando directa o indirectamente a la organización, con el fin de emitir recomendaciones de mejora para ayudar al departamento a lograr un proceso más eficaz y un correcto funcionamiento.

El periodo que se encontrará sometido a evaluación es del 1 de enero al 31 de diciembre de 2014; con el fin de determinar la eficiencia, eficacia, efectividad, y ética en las operaciones de esta Área.



## **RESULTADOS DEL SERVICIO**

Una vez finalizado el trabajo de auditoría en la empresa SUMESA S.A., nuestro equipo de auditoría presentará un informe al gerente de la misma, sobre el proceso de facturación que realiza al empresa, al cual los empleados deben regirse de conformidad con las normas, reglamentos y procedimientos; en el que incluye varias recomendaciones para el gerente que le ayudará a la toma de decisiones correctas y correctivas y a la mejora de procesos de la empresa.

## **PROPUESTA ECONÓMICA**

Los honorarios para este tipo de auditoría que va a realizarse en la empresa SUMESA S.A., se determinarán en función de las horas que son necesarias y se emplearán para ejecutar el trabajo en la empresa.

El costo total del trabajo a realizarse es de \$ 6.000 más IVA.

## **FORMA DE PAGO**

En caso de realización de la auditoria la forma de pago será el siguiente

El 50% del valor será entregado al momento de firmar el contrato de auditoría.

El 50% restante, será pagado en el momento de finalización de la auditoria

## **ACEPTACIÓN**

Si la presente oferta merece la aceptación de SUMESA S.A., agradecemos hacérselo conocer. Reiteramos nuestra satisfacción y agradecimiento por brindarnos la oportunidad de ofrecer nuestros servicios profesionales, y estamos a su disposición para aclarar cualquier inquietud sobre el contenido de esta oferta.

Para ello, comunicarse con la Ing. Estefanía Carolina Medina, Representante Legal de MEDINA & ASOCIADOS al siguiente correo electrónico: [medina-&asociados@gmail.com](mailto:medina-&asociados@gmail.com) o a los teléfonos (593) 2 123 456.



Atentamente,

**Estefanía Medina**  
**GERENTE GENERAL**  
**MEDINA & ASOCIADOS**



*Medina & Asociados*



Sangolquí, 8 de Abril 2015

SEÑORES

**MEDINA & ASOCIADOS**

Presente.

De nuestras consideraciones:

La empresa SUMESA S.A. sucursal Quito, queremos expresarle nuestros más sinceros saludos y mediante la presente hacerle conocer nuestra resolución.

Luego de haber analizado su propuesta SUMESA S.A., ha determinado ACEPTAR la propuesta de su distinguida firma auditora con relación a la realización de la auditoria al proceso de facturación del Departamento de Ventas Canal Distribuidores

Nos comprometemos a brindar toda la información necesaria para que el trabajo sea realizado con la mayor responsabilidad y veracidad; lo cual será muy beneficioso para ambas partes.

Atentamente,

Sr. Giovanni García

**ADMINISTRADOR AGENCIA QUITO**

**SUMESA**

**S.A**

**CONTRATO DE PRESTACION DE SERVICIOS**  
**PROFESIONALES PARA LA REALIZACION DE**  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**

*Medina & Asociados*



Celebran el presente contrato de Prestación de servicios profesionales para la realización de Auditoría Operativa por una parte el Sr. Giovanni García en su calidad de Administrador Agencia Quito "SUMESA S.A" y por otra parte la Ing. Estefanía Median en calidad de Auditor, en libre ejercicio, y que para efectos de este contrato se denominará EL AUDITOR, legalmente capaz para contratar, convienen en suscribir el presente contrato con las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: OBJETO**

El Contratante acuerda los servicios profesionales del Auditor, para que realice la Auditoría de Gestión al proceso de facturación del Departamento de Ventas del canal distribuidores por el período 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2014

**SEGUNDA: OBLIGACION**

El Contratante está en la obligación de suministrar la información que sea requerida en el proceso de Auditoría como base legal de la empresa, manuales procedimientos, políticas y sus anexos que sustentan los procesos que se realizan en el departamento a auditar, y más documentos que serán requeridos por escrito por el Auditor. De no cumplir con estos requisitos el Contratante; el Auditor procederá a suspender los trabajos de auditoría notificando el particular por escrito.

**TERCERA: PLAZO**

El inicio para realizar la Auditoría de Gestión al proceso de facturación del Departamento de Ventas del canal distribuidores por el período 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2014.

El Auditor se compromete a entregar los indicados informes de acuerdo a la cláusula primera, en un plazo máximo de 30 días laborables. Tiempo que puede variar de acuerdo con las circunstancias que se presenten.

**CUARTO: FORMA DE PAGO**

Las partes contratantes acuerdan fijar el pago de honorarios en 6.000,00 USD (seis mil dólares americanos) incluyéndose el IVA, esta cantidad que será cancelada de la siguiente manera:

- 50% a la firma del presente contrato; y
- 50% restante contra entrega de los informes de auditoría a SUMESA S.A.

**QUINTA: JURISDICCION**

Las partes contratantes señalan domicilio en la ciudad de Sangolquí y se someten de modo expresa a la jurisdicción y competencia de un notario a resolver cualquier divergencia sobre la interpretación, aplicación o ejecución del presente contrato por la vía verbal sumaria. Para constancia del acuerdo mutuo en términos del presente contrato, las partes suscriben por duplicado

-----  
Sr. Giovanni García  
**Administrador Agencia Quito**  
**SUMESA S.A.**

-----  
Ing. Estefanía Medina  
**Jefe de Auditoría**  
**MEDINA & ASOCIADOS**

*Medina & Asociados*

“SUMESA S.A.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.

PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014

REF:  
P.P.5  
2/3

## PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

### MOTIVO

La Auditoría de Gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores de la Empresa SUMESA S.A., agencia Quito, se realiza para determinar la eficiencia y eficacia de los procesos y a la vez el cumplimiento de los mismo según lo estipulado por la empresa. De igual manera se realiza la Auditoria de Gestión con fines académicos para obtener mayor conocimiento y destreza en la realización de la misma.

### OBJETIVOS DE AUDITORÍA

Realizar una Auditoria para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, y efectividad, los mismos que nos permitirán determinar falencias y/o irregularidades, oportunidades de mejora, con la finalidad de colaborar con la administración a optimizar los procesos a través de la aplicación de indicadores de gestión.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar y recopilar información del proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores de la empresa Sumesa S.A.
- Aplicar indicadores de gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores para evaluar la eficacia y eficiencia de sus procesos.
- Elaborar un informe de los resultados obtenidos mediante la aplicación de indicadores.
- Determinar conclusiones y recomendaciones que permitan a los Directivos de Sumesa S.A. tomar decisiones en mejora del proceso de facturación.

*Medina & Asociados***“SUMESA S.A.”****AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.****PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA****Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014****REF:  
P.P.5  
2/3**

### **ALCANCE DE AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores, será realizada en base al periodo comprendido desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2014.

### **BASE LEGAL**

Para la realización de la Auditoría operativa a los procesos del Departamento de Ventas del Canal Mixto nos orientaremos a lo siguiente:

- Ley de Compañías
- Los estatutos de la empresa
- Reglamento Interno
- El Reglamento de Organización y Funciones
- Las directivas emitidas por la Alta Dirección

### **OBJETIVOS DEL PROCESO DE FACTURACIÓN**

Efectuar las actividades concernientes a la emisión, impresión, archivo y control de facturas y notas de crédito, y la correcta recepción y registro de las cobranzas diarias en todos los canales

### **DISTRIBUCIÓN DE TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADOS**

El tiempo para cumplir con la Auditoría de Gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores, se ha estimado en 220 horas laborables, distribuidos de la siguiente manera:

*Medina & Asociados*



“SUMESA S.A.”

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.

PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014

REF:  
P.P.5  
3/3

FASES	HORAS PROGRAMADAS	RESPONSABLE
<b>Planificación</b>		
Conocimiento Preliminar	15	E.M.
Programación	15	E.M.
<b>Ejecución del Trabajo</b>		
Evaluación del control Interno	20	E.M.
Medición del Riego	15	E.M.
Aplicación de Procedimientos u Técnicas en los papeles de trabajo para obtener hallazgos	125	E.M.
<b>Comunicación de Resultados</b>	15	E.M.
<b>Seguimiento</b>	15	E.M.
<b>TOTAL</b>	220	

## RECURSOS

### Recursos Humanos

El desarrollo de la auditoría al proceso en mención, será realizada por la auditora, cuyos detalles se muestran a continuación:

NOMBRE	CARGO	INICIALES
Estefanía Carolina Medina Granda	Auditora	E.M.

### Recursos Materiales

Para la auditoria de Gestión a realizarse se va a requerir los siguientes equipos y materiales:

Medina &amp; Asociados



"SUMESA S.A."

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.**

**PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA**

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014

REF:  
P.P.5  
3/3

Equipos:

DESCRIPCION	CANTIDAD
Laptop	1
Impresora	1
Flash Memory	2

Materiales:

DETALLE	MEDIDA	CANTIDAD	V/UNITARIO	V / TOTAL
Hojas de papel bond	RESMA	7	7,00	49,00
Copias	UNIDAD	2000	0,03	60,00
Impresiones	UNIDAD	2000	0,05	100,00
Anillados	UNIDAD	10	4,5	45,00
Internet	HORAS	500	0,75	375,00
<b>GASTOS TOTALES</b>				<b>629,00</b>

Recursos Financieros

DETALLE	V / TOTAL
Transporte	500,00
Alimentación	400,00
<b>GASTOS TOTALES</b>	<b>900,00</b>

*Medina & Asociados***“SUMESA S.A.”****AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.****PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA****Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014****REF:  
P.P.5  
3/3**

## **DOCUMENTOS NECESARIOS**

La documentación puede incluir documentos y registros pertinentes del sistema de gestión, y reportes de auditoría anteriores. La revisión debería tener en cuenta el tamaño, naturaleza y complejidad de la organización, y los objetivos y alcance de la auditoría.

Puede ser necesaria una visita preliminar al sitio, para tener una visión general adecuada de la información disponible. El líder del equipo auditor considera que la información es inadecuada, debería informar al cliente de la auditoría, a las personas responsables de dirigir el programa de auditoría y al auditado. No se deberían gastar más recursos en la auditoría sino hasta que se resuelvan estos problemas.

Atentamente,

**ESTEFANIA MEDINA**

**AUDITORIA**

**MEDINA & ASOCIADOS CIA. LTDA.**

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p> </div> <div style="text-align: center; border: 1px solid black; border-radius: 15px; padding: 10px;"> <p>“SUMESA S.A.”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> <p>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</p> </div> <div style="text-align: center; border: 1px dashed black; border-radius: 10px; padding: 5px;"> <p>Ref.: <b>P.A.</b> <b>1/1</b></p> </div> </div>							
N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF	HORAS/ REALES	DIF	RER/ P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
1	Elaborar el cuestionario de Control interno	3	3	0	<b>P.A.C.I.1</b>	E.M.	
2	Aplicar el cuestionario de Control interno	2	2	0	<b>P.A.C.I.1</b>	E.M.	
3	Realizar medición de Riesgos.	3	3	0	<b>P.A.C.I.2</b>	E.M.	
4	Establecer riesgo de Auditoría	1	1	0	<b>P.A.C.I.3</b>	E.M.	
5	Elaborar hojas de hallazgos	1	1	0	<b>HA.CI.</b>	E.M.	
6	Realizar el Informe de Control Interno	4	4	0	<b>P.A.C.I.4</b>	E.M	
<b>JEFE DE AUDITORÍA:</b> Estefanía Medina				<b>FECHA:</b> 9 de Abril 2015			

N°	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				OBSERVACION
		SI	NO	POND	CAL	
<b>“SUMESA S.A.”</b>						
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.						
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014						
<b>REF:</b> <b>P.A.C.I.1</b> <b>1/5</b>						
<b>Medina &amp; Asociados</b>						
						
<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>						
1	¿El personal que labora en el área posee valores éticos y morales al momento de desempeñar sus funciones?	X		10	9	
2	¿Se dispone de información oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para efectuar la facturación?	X		10	10	
3	¿Existen políticas, manuales o procedimientos para la ejecución de cada cargo?	X		10	10	
<b>ESTABLECIMIENTOS DE OBJETIVOS</b>						
4	¿Se verifica que cada persona tenga el conocimiento y comprenda los objetivos del Área como de la empresa?		X	10	0	No se realizan evaluaciones al personal sobre los objetivos del Área.
5	¿Se realiza eficazmente el trabajo y se cumple con el plazo de tiempos establecidos?	X		10	7	No se cumple con los plazos establecidos, porque el departamento de ventas no cumple con el horario de entrega de pedidos correspondiente a su canal.
<b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina				<b>FECHA:</b> 9 de Abril 2015		

N°	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				OBSERVACION
		SI	NO	POND	CAL	
6	¿La empresa cuenta con objetivos para cada área?	X		10	10	
<b><u>IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</u></b>						
7	¿Se identifican posibles riesgos que afecten el normal desempeño de las actividades?	X		10	10	
8	¿Se revisa toda la documentación e información antes de facturar?	X		10	9	
9	¿Se analiza los descuentos de cada factura, con su respectiva autorización?	X		10	10	Si el sistema, no permite factura otras promociones que no estén autorizadas.
<b><u>EVALUACION DE RIESGOS</u></b>						
10	¿Existe una adecuada segregación de funciones en las actividades que realiza cada uno de los empleados?	X		10	9	
11	¿Todas las facturas que se emiten, se lo hace bajo previa autorización del Jefe encargado?	X		10	7	Sí, pero existe casos que se regulariza después la autorización posterior de la facturación
<b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina				<b>FECHA:</b> 9 de Abril de 2015		

Medina &amp; Asociados



"SUMESA S.A."

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014

REF:  
P.A.C.I.1  
2/5

N°	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				OBSERVACION
		SI	NO	POND	CAL	
12	¿Se realiza reuniones periódica para reportar cierto inconvenientes?	X		10	9	
<b><u>RESPUESTA AL RIESGO</u></b>						
13	¿Los pedidos son adecuadamente controlados y aprobados a tiempo?		X	10	0	El jefe de Ventas, pide que procedan a facturar y después el revisa y autoriza.
14	¿El sistema de facturación tiene la información correcta y disponible sobre los inventarios de productos?	X		10	10	
15	¿Las notas de crédito se emiten previa autorización?	X		10	8	Sí, pero existen casos que se regulariza después.
<b><u>ACTIVIDADES DE CONTROL</u></b>						
16	¿Existen personas determinadas para autorizar facturas y notas de crédito?	X		10	10	
17	¿Existen procedimientos para la correcta ejecución del trabajo en la organización?	X		10	9	
<b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina				<b>FECHA:</b> 9 de Abril 2015		

Medina &amp; Asociados



"SUMESA S.A."

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014

REF:  
P.A.C.I.1  
3/5

N°	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				OBSERVACION
		SI	NO	POND	CAL	
18	¿Se cuenta con manuales y políticas para la facturación?	X		10	9	
<b><u>INFORMACION Y COMUNICACIÓN</u></b>						
19	¿Existe una comunicación adecuado entre los departamentos?	X		10	9	
20	¿Las facturas son oportunamente archivadas para respaldos de la empresa?	X		10	8	Se archiva cada fin de mes, y no de manera diaria.
21	¿Cuándo un documento ya es archivado, es de fácil acceso y búsqueda?	X		10	8	Los respaldos permanecen máximo dos meses en la agencia y después de envía a la Guayaquil
<b><u>SUPERVISION</u></b>						
22	¿Se supervisa el desempeño de las actividades de los miembros del área?	X		10	8	
23	¿Se efectúa el control suficiente de las firmas de autorización de los pedidos?	X		10	8	
<b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina					<b>FECHA:</b> 9 de Abril 2015	

Medina &amp; Asociados



"SUMESA S.A."

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014

REF:  
P.A.C.I  
4/5

N°	PREGUNTAS	CALIFICACIÓN				OBSERVACION
		SI	NO	POND	CA L	
24	¿Se respeta el horario de facturación para cada canal de ventas, según establece la política?		X	10	0	No, porque se factura de manera general todos los canales
	<b>SUMA</b>			240	187	
<b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina			<b>FECHA:</b> 9 de Abril 2015			

*Medina & Asociados*



**“SUMESA S.A.”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.**

**INFORME DE PLANIFICACION PRELIMINAR**

**Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014**

**REF:  
P.A.C.I  
5/5**

Medina &amp; Asociados



"SUMESA S.A."

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.**

**MATRIZ PARA MEDIR EL NIVEL DE CONFIANZA Y EL  
RIESGO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

**Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014**

**REF:  
P.A.C.I.2  
1/1**

**NIVEL DE CONFIANZA**

$$NC = \frac{CALIFICACIÓN}{PONDERACIÓN} * 100$$

$$NC = \frac{187}{240} * 100$$

$$NC = 77,91$$

**NIVEL DE RIESGO**

$$NR = 100 - NC$$

$$NR = 100 - 77,91$$

$$NR = 22,08$$

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

**ALTO**

ALTO	100,00%
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 DE CONTROL** ↔

En base a una aplicación de cuestionario de control interno se determino que nivel de riesgo es de 22,08% que representa a un riesgo bajo por ende la confianza representa un nivel alto.

**ELABORADO POR:** Estefanía Medina

**FECHA:** 9 de Abril 2015

*Medina & Asociados*

"SUMESA S.A."

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE  
FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.

RIESGO DE AUDITORÍA

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014

REF:

P.A.C.I.3

1/1

**RIESGO INHERENTE.**

Existe un riesgo inherente y tomando en cuenta la naturaleza del negocio se determina que la probabilidad de que exista un error material antes de examinar el control interno del 37,83 %

**RIESGO DE CONTROL INTERNO.**

Existe el 22.08% de riesgo de control interno, por ende el nivel de riesgo es bajo y el nivel de confianza es alto, lo que es ocasionado por la falta de comunicación entre el departamento administrativo y el área comercial, las cuales son debilidades dentro de la empresa pero que no representan mayor riesgos.

**RIESGO DE DETECCIÓN**

Es el riesgo de que los procedimientos de auditoría seleccionados no detecten errores o irregularidades existentes en los procedimientos, se ha establecido un 6% de riesgo de detección.

**RIESGO DE AUDITORIA**

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

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = 37.83\% \times 22,08\% \times 6\%$$

$$RA = 0,5$$

**ELABORADO POR:** Estefanía Medina**FECHA:** 9 de Abril 2015

*Medina & Asociados*

"SUMESA S.A."

AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN  
DEL DEPARTAMENTO  
DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.

HOJAS DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO

Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014

Ref.:

HA.CI. 1

1/1

### Evaluaciones al personal

#### CONDICIÓN:

No se realizan evaluaciones al personal sobre el conocimiento de los objetivos por cada área de la empresa, y los objetivos de la empresa de manera global.

#### CRITERIO:

Sumesa por ser una empresa que maneja varias agencias y una cantidad considerada de empleados, es necesario que cada empleado conozca su rol, responsabilidades y objetivo de su área para desempeñar sus actividades.

#### CAUSA:

Siendo una empresa netamente comercial se ha basado solo a la medición del cumplimiento cuantitativo por parte del área comercial, dejando de lado el análisis cualitativo de las áreas administrativas de la empresa.

#### EFEECTO:

Al no realizar pruebas de evaluación sobre la planificación estratégica de cada área, provoca que el personal no este orientado al 100% a cumplir los objetivos y por ende afectar al cumplimiento de los objetivos principales de la empresa.

#### CONCLUSIÓN:

No se realiza evaluaciones al personal sobre el conocimiento de los objetivos por cada área de la empresa, en vista de que es una empresa netamente comercial se han objetividad únicamente en los objetivos de la parte comercial, provocando que el personal no este direccionado a sus objetivos específicos en un 100%

#### RECOMENDACIÓN:

Se recomiendo a la gerencia establecer pruebas y procedimientos alternos, para medir el conocimiento de su personal sobre los objetivos de cada área, de esta manera se puede brindar una retroalimentación y motivación para llegar al cumplimiento de los objetivos de cada departamento y de la empresa.

ELABORADO POR: Estefanía Medina

FECHA 10 de Abril 2015

 <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p>	<p><b>“SUMESA S.A.”</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</b></p> <p><b>HOJAS DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</b></p> <p><b>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</b></p>	<p>Ref.: <b>HA.CI. 2</b> <b>1/1</b></p>
<p><b>Autorización de pedidos</b></p>		
<p><b>CONDICIÓN:</b></p>		
<p>No se realiza un control suficiente sobre las firmas de autorización de los pedidos con descuentos.</p>		
<p><b>CRITERIO:</b></p>		
<p>Según la política establece: “para generar las facturas y las respectivas notas de crédito se debe recibir la autorización con los porcentajes de descuento, de parte del responsable del descuento a través de su firma en los documentos de los respectivos pedidos.</p>		
<p><b>CAUSA:</b></p>		
<p>Por las funciones del área comercial y de manera especial del Jefe Regional de Canal Distribuidores quien autoriza los descuentos, no siempre se encuentra en las instalaciones de la oficina para proceder autorizar los descuentos.</p>		
<p><b>EFEECTO:</b></p>		
<p>Esta situación provoca que en los descuentos exista irregularidades en los porcentajes establecidos y que no se aplique los cambios en los porcentajes establecidos por la empresa</p>		
<p><b>CONCLUSIÓN:</b></p>		
<p>Después de haber realizado un seguimiento a este proceso, se llegó a concluir que por las actividades del área comercial no permite que el Jefe Regional del Canal Distribuidores autorice los descuentos de forma oportuna, provocando que existan irregularidades en los porcentajes de descuentos y que no se aplique los cambios en dichos porcentajes.</p>		
<p><b>RECOMENDACIÓN:</b></p>		
<p>Se recomienda a los Jefes de Área, en el caso de no encontrarse en las instalaciones de la empresa, autorizar los descuentos de los pedidos mediante correo electrónico para tener respaldos que los porcentajes aplicados son los correctos.</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina</p>	<p><b>FECHA</b> 10 de Abril 2015</p>	

 <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p>	<p>“SUMESA S.A.”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</p> <p>HOJAS DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</p> <p>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</p>	<p>Ref.: HA.CI. 3 1/1</p>
<p><b>Horarios de recepción de pedidos</b></p>		
<p><b>CONDICIÓN:</b></p>		
<p>No se cumple con los horarios establecidos, para pasar los pedidos al departamento y proceder a la facturación</p>		
<p><b>CRITERIO:</b></p>		
<p>Según la política establece: El horario máximo de recepción de pedidos depende de canal, para canal distribuidores los foráneos (facturación de otras provincias) 14:30 y locales (Pichincha) hasta las 16:00</p>		
<p><b>CAUSA:</b></p>		
<p>Esta situación se determina, porque el supervisor de venta del canal distribuidores se rige a los horarios de atención de sus clientes, en algunas ocasiones estos horarios de atención sobrepasan el tiempo límite de recepción de pedidos.</p>		
<p><b>FECTO:</b></p>		
<p>Esta situación provoca el retraso en la emisión de la factura y como resultado de esto también el retraso en la entrega de los productos al cliente.</p>		
<p><b>CONCLUSIÓN:</b></p>		
<p>Después de haber analizado esta situación se concluyó que no se cumple con los horarios de recepción de los pedidos, porque los supervisores de ventas del canal distribuidores en algunas ocasiones sus clientes le atienden en horarios que sobrepasa el tiempo límite de recepción de pedidos.</p>		
<p><b>RECOMENDACIÓN:</b></p>		
<p>Se recomienda al Jefe Regional de Ventas canal distribuidores, planificar de mejor manera para que las visitas a los distribuidores sean más frecuentes para evitar la acumulación de pedidos</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina</p>		<p><b>FECHA</b> 10 de Abril 2015</p>



Señor:

Geovanny García

**Jefe Administrativo del CEDI**

**Sumesa S.A. Agencia Quito**

Presente.-

De mi consideración:

Después de la aplicación del Cuestionario de Control Interno a Rocío Guamán encargada del proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores, según datos obtenidos se presentan los siguientes hallazgos.

### **Evaluaciones al personal**

#### **Conclusión**

No se realiza evaluaciones al personal sobre el conocimiento de los objetivos por cada área de la empresa, en vista de que es una empresa netamente comercial se han objetividad únicamente en los objetivos de la parte comercial, provocando que el personal no este direccionado a sus objetivos específicos en un 100%

#### **Recomendación**

Se recomiendo a la gerencia establecer pruebas y procedimientos alternos, para medir el conocimiento de su personal sobre los objetivos de cada área, de esta manera se puede brindar una retroalimentación y motivación para llegar al cumplimiento de los objetivos de cada departamento y de la empresa.

## **Autorización de pedidos**

*Medina & Asociados*



### **Conclusión**

Después de haber realizado un seguimiento a este proceso, se llegó a concluir que por las actividades del área comercial no permite que el Jefe Regional del Canal Distribuidores autorice los descuentos de forma oportuna, provocando que existan irregularidades en los porcentajes de descuentos y que no se aplique los cambios en dichos porcentajes.

### **Recomendación**

Se recomienda a los Jefes de Área, en el caso de no encontrarse en las instalaciones de la empresa, autorizar los descuentos de los pedidos mediante correo electrónico para tener respaldos que los porcentajes aplicados son los correctos.

## **Horarios de recepción de pedidos**

### **Conclusión**

Después de haber analizado esta situación se concluyó que no se cumple con los horarios de recepción de los pedidos, porque los supervisores de ventas del canal distribuidores en algunas ocasiones sus clientes le atienden en horarios que sobrepasa el tiempo límite de recepción de pedidos.

### **Recomendación**

Se recomienda al Jefe Regional de Ventas canal distribuidores, planificar de mejor manera para que las visitas a los distribuidores sean más frecuentes para evitar la acumulación de pedidos

**Atentamente:**

**Estefanía Medina**

**Gerente General de la Empresa Medina & Asociados S.A.**

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">  <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>“SUMESA S.A.”</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</b></p> <p><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA ESPECÍFICO</b></p> <p><b>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</b></p> </div> <div style="text-align: center; border: 1px dashed black; padding: 5px;"> <p><b>Ref.:</b> <b>P.A.E.</b></p> </div> </div>							
N°	ACTIVIDAD A REALIZARSE	HORAS/ PLANIF	HORAS/ REALE	DIF	RER/ P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
1	Solicitar los pedidos para verificar que se haya autorización previamente para proceder a facturar.	1	1	0	<b>PT 1</b>	E.M.	
2	Pedir los pedidos con descuentos para verificar la autorización de los descuentos.	1	1	0	<b>PT 2</b>	E.M.	
3	Solicitar las notas de crédito que fueron emitidas por devolución parcial del pedido y enviadas al departamento de ventas.	1	1	0	<b>PT 3</b>	E.M.	
<b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina				<b>FECHA DE ELABORACIÓN:</b> 11 de Abril 2015			

 <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p>	<p>“SUMESA S.A.”</p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</b></p> <p><b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</b></p> <p>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</p>	<p><b>Ref.:</b> <b>PT 1</b> <b>1/1</b></p>
<b>PROCESO N° 1</b>		
Solicitar los pedidos para verificar que se hay autorizado previamente para proceder a facturar.		
APLICACIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	
<p>Se solicito todos los pedidos del canal distribuidores, para verificar que se haya autorizado por el jefe inmediato de ventas y prodecer a facturar por el departamento administrativo</p>	<p><b>Herramientas de Trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• # Pedidos autorizados</li> <li>• # Pedidos para facturar</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><u># Pedidos autorizados</u></b> <b><u>Total pedidos</u></b></p> <p style="text-align: center;"><math>\frac{75}{97} = 100\%</math></p> <p style="text-align: center;"><b>77,31%</b></p> <p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontró hallazgos significativos de comentar.</p>	
<b>Elaborado por:</b> Estefanía Medina.	<b>Fecha:</b> 20 de Abril 2015	

 <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p>	<p>“SUMESA S.A.”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</p> <p>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</p>	<p><b>Ref.:</b> <b>PT 2</b> <b>1/1</b></p>
<b>PROCESO N° 2</b>		
Pedir los pedidos con descuentos para verificar la autorización de los descuentos.		
APLICACIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN	
<p>Se procedio a solictiar los pedidos que aplican descuento, para posteriormente verificar si los descuentos cuenta con la autorizacion del jefe inmediato de ventas.</p>	<p><b>Herramientas de Trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pedidos con descuentos autorizados</li> <li>• Total de pedidos con descuentos</li> </ul> <p><b><i>Pedidos con descuentos autori</i></b> <b><i>Total de pedidos con descuen</i></b></p> $\frac{65}{88} = 100\%$ <p style="text-align: center;"><b>73,86%</b></p> <p>Aplicados los procedimientos de auditoría no se encontró hallazgos significativos de comentar.</p>	
<b>Elaborado por:</b> Estefanía Medina.	<b>Fecha:</b> 20 de Abril 2015	

 <p>“SUMESA S.A.”</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</p> <p>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS</p> <p>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</p> <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p><b>Ref.:</b> <b>PT 3</b> <b>1/1</b></p> </div>	
<b>PROCESO N° 3</b>	
Solicitar las notas de crédito que fueron emitidas por devolución parcial del pedido y enviadas al departamento de ventas.	
APLICACIÓN	INDICADOR DE GESTIÓN
Se procedió a solicitar las notas de crédito emitidas por devolución parcial del pedido, para verificar que las mismas hayan sido enviadas al departamento de venta para su gestión.	<p><b>Herramientas de Trabajo:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Notas de crédito enviadas al departamento de venta</li> <li>• Total notas de crédito por devoluciones parcial del pedido</li> </ul> <p style="text-align: center;"><i>Notas de Crédito por devolución enviadas al departamento de</i></p> <hr style="width: 50%; margin: auto;"/> <p style="text-align: center;"><i>Total notas de crédito por devolución parcial del pedido</i></p> <p style="text-align: center;"><math>\frac{0}{20} = 100\%</math></p> <p style="text-align: center;"><b>0%</b></p> <p>Aplicados los procedimientos de auditoría se encontró hallazgos significativos de comentar.</p>
<b>Elaborado por:</b> Estefanía Medina.	<b>Fecha:</b> 20 de Abril 2015

 <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p>	<p>“SUMESA S.A.”</p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</b></p> <p><b>HOJAS DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</b></p> <p>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</p>	<p><b>Ref.:</b> <b>HA.CI. 3</b> <b>1/1</b></p>
<p><b>Pedidos Autorizados</b></p> <p><b>Condición</b> Una vez analizado los pedidos se determino que el 77,31% fueron autorizados por el jefe de ventas, dando como diferencia el total de 22,69% se facturados sin autorización por parte del Jefe Regional Canal Distribuidores.</p> <p><b>Criterio</b> Según la política establece “Emitir la factura de los pedidos previa autorizacion del Jefe Reional de Ventas (Quito ó Guayaquil) y comparar los precio otorgados con los precios del sistema en caso de existir diferecia comunicar al Jefe o Gerente de Ventas”</p> <p><b>Causa</b> Esta situacion se produce por la ausencia del Jefe Regional en el CEDI (Centro de Distribucion) y por viajes realizados por el Área Comercial, en estos caso se autoriza vía telefonica sin dejar respaldos alguno sobre su autorización.</p> <p><b>Efecto</b> La situacion antes mencionada provoca que el 22,69% de los pedidos pueden estar incumpliendo las políticas comerciales (promociones) vigentes para el mes.</p> <p><b>Conclusiones</b> Una vez analizados los pedidos se determinó que el 22,69% de los pedidos se facturaron sin autorización del Jefe Regional de Ventas, esta situación se produce por la ausencia del Jefe Regional de Ventas en el centro de distribución y porque alguna ocasiones se autoriza viaí telefónica sin dejar respaldos.</p> <p><b>Recomendación</b> Al Jefe Regional de Ventas autorizar los pedidos vía correo electrónico, para no perder la facturar de esos pedidos, y dar seguimiento a los pedidos pasados por el Área Comercial.</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina</p>		<p><b>FECHA ELABORACIÓN:</b> 20 de Abril 2015</p>

 <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p>	<p>“SUMESA S.A.”</p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</b></p> <p><b>HOJAS DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</b></p> <p>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</p>	<p><b>Ref.:</b> <b>HA. 3</b> <b>1/1</b></p>
<p><b>Notas de crédito entregadas al departamento de Ventas</b></p>		
<p><b>Condición</b></p>		
<p>Al revisar las notas de crédito existentes, por devolución de mercadería parcial del pedido, se determinó que estas notas de crédito no son enviadas al departamento de venta canal distribuidores.</p>		
<p><b>Criterio</b></p>		
<p>Según la política del facturador establece que deberá: “Entregar oportunamente al área de Ventas las notas de créditos impresas por devolución de producto para su posterior entrega al cliente”.</p>		
<p><b>Causa</b></p>		
<p>Esta situación se produce por falta de cumplimiento de la política por parte del área administrativa y específicamente de la persona responsable de la facturación.</p>		
<p><b>Efecto</b></p>		
<p>La situación antes mencionada, provoca un desconocimiento por parte del área de ventas sobre cuánto y porque el cliente se descuenta de su factura en el momento de cobro, que posteriormente afecta a la fecha establecida para el pago de la factura.</p>		
<p><b>Conclusión.</b></p>		
<p>Al analizar las notas de crédito por devolución de producto se determinó, que estas notas de crédito no son entregadas al departamento de ventas como lo establece la política provocando un desconocimiento en este departamento de porque el cliente se descuenta ciertos valores en el momento de cobro, afectando de igual manera a la cartera del área de ventas.</p>		
<p><b>Recomendaciones</b></p>		
<p>Se recomienda al Jefe del Área administrativa, evaluar de manera constante las actividades del proceso de facturación con respecto a las notas de crédito por devolución de producto por parte de cliente.</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina</p>	<p><b>FECHA ELABORACIÓN:</b> 20 de Abril 2015</p>	

 <p><i>Medina &amp; Asociados</i></p>	<p><b>“SUMESA S.A.”</b></p> <p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE FACTURACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS CANAL DISTRIBUIDORES.</b></p> <p><b>HOJAS DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO</b></p> <p>Período: 1 de Enero al 31 de Diciembre 2014</p>	<p><b>Ref.:</b> <b>HA.CI. 3</b> <b>1 / 1</b></p>
<p><b>Autorización de pedidos con descuentos</b></p> <p><b>Condición</b> Al revisar los pedidos que aplican descuentos por volumen se determinó un 73,86% de los pedidos se encuentra autorizados por el Jefe Regional, dando una diferencia del 26,14% de los pedidos con descuento que no se encuentran autorizados.</p> <p><b>Condición</b> La política establece: “De Canal Mixto revisar si las promociones y descuentos asignados están correctos y debidamente aprobados por Supervisores y Gerente de Canal Distribuidores, en especial si es descuentos por volumen de venta”.</p> <p><b>Causa</b> Esta situación se produce por incumplimiento en los horarios para la autorización de los pedidos, y por la ausencia del Jefe Regional de Ventas.</p> <p><b>Efecto</b> La situación antes mencionada provocó que el 26,14% de los pedidos se facturen sin descuentos, lo que representa la insatisfacción del cliente.</p> <p><b>Conclusión</b> Al revisar los pedidos con descuentos, generados en el 2014, se determinó que el 26,14% de los pedidos no cumple con la autorización del Jefe Regional de Ventas, esta situación se produce por el incumplimiento en los horarios para la autorización y por la ausencia del Jefe de Ventas, y teniendo como resultado que dichos pedidos se facturen sin descuentos.</p> <p><b>Recomendación</b> Al jefe regional de ventas extender los horarios para que los supervisores pasen los pedidos y tener el tiempo óptimo para la revisión y autorización de los descuentos y en el caso de no encontrarse en el DECI, autorizar vía correo electrónico.</p>		
<p><b>ELABORADO POR:</b> Estefanía Medina</p>		<p><b>FECHA ELABORACIÓN:</b> 20 de Abril 2015</p>

## **CARTA DE PRESENTACIÓN**

### **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

- ✓ Motivo del Examen
- ✓ Objetivos del examen
- ✓ Alcance
- ✓ Enfoque
- ✓ Componente 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, 25 de Abril del 2015

Sr.

Geovanny García

Jefe Administrativos de la empresa Sumesa S.A. Agencia Quito

Presente.-

Se ha practicado una Auditoría de Gestión a los procesos administrativos de SUMESA S.A., para el año 2014. La administración es responsable de la elaboración y ejecución del plan de gestión y resultados; de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de los objetivos de la sociedad relacionados con la información financiera oportuna, el cumplimiento de las leyes reguladoras que la afectan y las estrategias para la conducción ordenada y eficiente del negocio.

La obligación de auditor, es la de expresar opiniones, conclusiones y recomendaciones sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y programas del plan de gestión administrativa y resultados de la empresa., así como de las estrategias para su ejecución eficiente.

El informe se efectuó bajo lineamiento de la Normas Internacionales de Auditoría y procedimientos destinados a la obtención de evidencia de auditoría, que fueron considerados necesarios debido a la realidad de la empresa.

El informe que ustedes obtendrán, se encuentran constituido de comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejorar la situación de la empresa, de igual forma incluye comentarios emitidos por los auditores en la lectura del borrador informe.

Atentamente

Estefanía Medina

**Gerente de Auditoría**

**MEDINA & ASOCIADOS S.A.**

## **CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN**

### **1.1. MOTIVO DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores de la Empresa SUMESA S.A., agencia Quito, se realiza para determinar la eficiencia y eficacia de los procesos y a la vez el cumplimiento de los mismo según lo estipulado por la empresa. De igual manera se realiza la Auditoria de Gestión con fines académicos para obtener mayor conocimiento y destreza en la realización de la misma.

### **1.2. OBJETIVOS DE LA AUDITORIA**

#### **1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

Realizar una Auditoria para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, y efectividad, los mismos que nos permitirán determinar falencias y/o irregularidades, oportunidades de mejora, con la finalidad de colaborar con la administración a optimizar los procesos a través de la aplicación de indicadores de gestión.

#### **1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar y recopilar información del proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores de la empresa Sumesa S.A.
- Aplicar indicadores de gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores para evaluar la eficacia y eficiencia de sus procesos.
- Elaborar un informe de los resultados obtenidos mediante la aplicación de indicadores.

- Determinar conclusiones y recomendaciones que permitan a los Directivos de Sumesa S.A. tomar decisiones en mejora del proceso de facturación.

### **1.3. ALCANCE DE LA AUDITORIA**

La Auditoría de Gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores, será realizada en base al periodo comprendido desde el 1 de enero al 31 de diciembre del 2014.

### **1.4. ENFOQUE**

El enfoque estará dirigido al mejoramiento del proceso de facturación del departamento de ventas del canal distribuidores de la empresa Sumesa S.A. agencia Quito, por lo que es necesario aplicar procedimientos de auditoría

### **1.5. COMPONENTES AUDITADOS**

La auditoría engloba a las actividades ejecutadas en el área de facturación de ventas del canal distribuidores.

### **1.6. INDICADORES UTILIZADOS**

⇒ **Cumplimiento de autorización de pedidos**

$$\text{Cumplimiento de autorización} = \frac{\# \text{ Pedidos autorizados}}{\text{Total pedidos}}$$

$$\text{Cumplimiento de autorización} = \frac{75}{97} * 100$$

$$\text{Cumplimiento de autorización} = 77,31\%$$

⇒ **Cumplimiento de Autorización de descuentos**

$$\text{Cumplimiento de aut. de descuento} = \frac{\# \text{ Pedidos con descuentos autorizados}}{\text{Total pedidos con descuentos}}$$

$$\text{Cumplimiento de aut. de descuento} = \frac{65}{88} * 100$$

$$\text{Cumplimiento de aut. de descuento} = 73,86\%$$

⇒ **Entrega de notas de crédito por devolución de pedido**

$$\text{Entrega de notas de crédito} = \frac{\# \text{ Notas de crédito por devolución parcial enviadas al departamento de ventas}}{\text{Total notas de crédito por devolución parcial de pedido}}$$

$$\text{Entrega de notas de crédito} = \frac{0}{20} * 100$$

$$\text{Cumplimiento de aut. de descuento} = 0\%$$

## **CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD**

### **2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA**

E 13 de septiembre de 1973, en un espacio de 21 metros cuadrados nace Productos Fármaco Industriales Sumesa Cía. Ltda., con la idea de abarcar las ramas farmacéutica e industrial, en la cual su fundador Ing. Jorge García con su experiencia tanto en formulación, producción y mercadeo, lanzó al mercado el primer producto de esta compañía, "Fresco Solo", el mismo que tuvo un gran éxito ya que era el primer refresco hecho en polvo que se comercializaba en un país de Sudamérica. Posteriormente, lanzó el caramelo en polvo "Comesolito" para niños; en 1975 apareció YUPI, un jugo en polvo con sabor a fruta natural. Debido a su gran demanda y conscientes de ya no abarcar la rama farmacéutica, su fundador cambia de planes y opta por continuar en la rama alimenticia bajo la razón social de Sumesa S.A.

Posteriormente la empresa incursionó en la producción de gelatinas, maicena, hasta llegar a la pasta en 1983, para la cual los directivos importaron la mejor maquinaria y tecnología italiana, herramienta fundamental para el crecimiento de la industria de la pasta en el país.

La primera marca de fideos fue Sumesa, luego Diana, Trigo D'Oro y Tallarines Diamante, que ahora son exportados a Venezuela. Luego se lanzó al mercado ecuatoriano Gelatina Sola (Gelasola), Maicena Sumesa y finalmente otro de los muchos proyectos de éxito de esta empresa es en la línea de caldos instantáneos, con el nombre Ranchero, "el de las patas amarillas", producto líder de la categoría de caldos en polvo.

Además producimos la mejor agua con triple filtración, a través del proceso de osmosis inversa es un paso fundamental ya que no permite el paso de sales minerales. Además se producen jugos y néctares naturales.

El esfuerzo y dedicación valieron la pena. Hoy en día Sumesa S.A. es una de las firmas más respetadas del país. Emplea directamente en nómina alrededor de 500 colaboradores, en una planta de 45 mil metros cuadrados, localizada en el km 11 ½ vía a Daule.

Gracias a su trayectoria y propuesta de valor de todos sus productos SUMESA S.A. ha ganado premios de los gremios empresariales y, por los atributos de sus productos en 2013 se ubicó en el puesto 14, entre 685 marcas más recordadas del país, reconocimiento otorgado por Corporación Ekos.

## **2.2. MISIÓN**

Somos una empresa pionera y dinámica, dedicada a la producción y comercialización de alimentos de excelente calidad, que garantiza la satisfacción de nuestros consumidores y demás grupos de interés.

## **2.3. VISIÓN**

Seguiremos creciendo gracias al desarrollo continuo de nuestras marcas actuales y futuras, comercializando nuestros productos y de terceros a través de una red de distribución cada vez más amplia que nos llevará a nuevos mercados. Seremos una empresa altamente profesional, que mejora constantemente la calidad de sus productos y procesos, con prácticas socialmente responsables.

## **2.4. BASE LEGAL**

Sumesa S.A. fue inscrita en el Registro Mercantil el 8 de Abril de 1997 con la última reforma íntegra de sus estatutos mediante escritura pública extendida el 13 de Enero del mismo año.

Las autoridades expresan que la empresa pone énfasis en el conocimiento y aplicación de los Organismos de Control de las rige, en este caso y debido a las

actividades que desarrollan de acuerdo a su estructura y funcionamiento se rigen por la siguiente normatividad:

#### Leyes

- Ley de Compañías.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

#### Organismos de Control

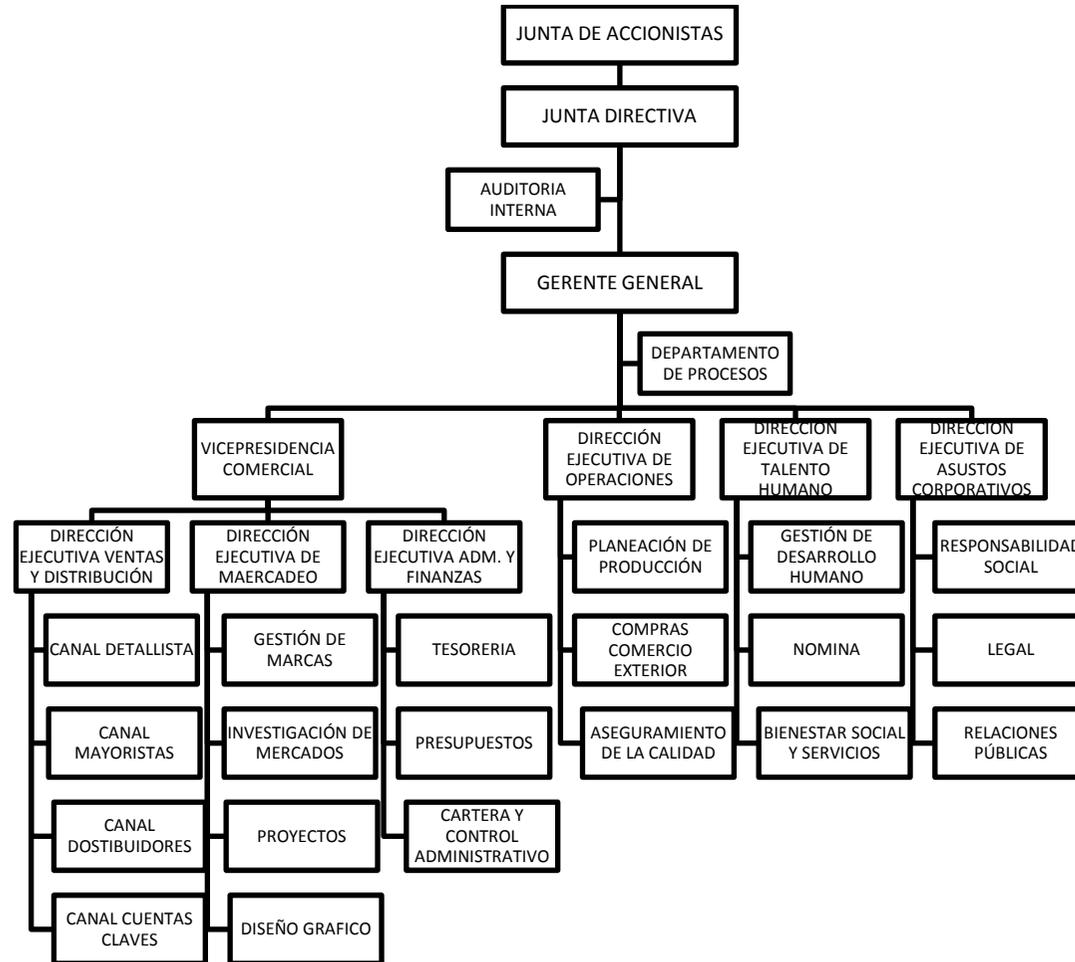
- Superintendencia de Compañías
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social
- Servicio de Rentas Internas
- Servicio Nacional de aduanas del Ecuador

#### Normatividad Interna

- Estatutos de Constitución

El conocimiento de los parámetros de cada una de éstas y su correcta aplicación, permitirá que las operaciones de la empresa sean las adecuadas.

**2.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA**



Fuente: SUMESA S.A.

## **2.6. OBJETIVOS**

### **✓ OBJETIVO GENERAL**

Crecer el 31,8% en ventas (Dólares) y 26,7% en volumen en comparación al 2013 (34 M.M. sin considerar Tampico ni Venezuela)

### **✓ OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- La consolidación de nuestra marca Sumesa como líder del mercado de pasta italiana incrementando las ventas en un 26% (en volumen) y creciendo un 23% en participación de mercado.
- Incremento en ventas de 4,8% Ranchero (en volumen) y creciendo un 44.3% en participación de mercado.
- Lanzamiento de nuevas extensiones de línea que representaran el 3% de las ventas en dólares.
- Incrementar la red de cobertura a tiendas en 15.300 puntos efectivos
- Reducir 1% en el costo de distribución.
- Disminuir el porcentaje de rechazos del 11% al 8%
- Implementar el proyecto de responsabilidad social. (Fundación, sostenibilidad y certificación).

## **CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS**

Luego de la aplicación de indicadores de Gestión al proceso de facturación del departamento de ventas canal distribuidores, se determinó lo siguiente:

## **TITULO I: AUTORIZACION DE PEDIDOS**

### **❖ Conclusiones**

Una vez analizados los pedidos se determinó que el 22,69% de los pedidos se facturaron sin autorización del Jefe Regional de Ventas, esta situación se produce por la ausencia del Jefe Regional de Ventas en el centro de distribución y porque alguna ocasiones se autoriza vía telefónica sin dejar respaldos.

### **❖ Recomendación**

Al Jefe Regional de Ventas autorizar los pedidos vía correo electrónico, para no perder la facturación de esos pedidos, y dar seguimiento a los pedidos pasados por el Área Comercial.

## **TITULO II: AUTORIZACION DE PEDIDOS CON DESCUENTOS**

### **❖ Conclusión**

Al revisar los pedidos con descuentos, generados en el 2014, se determinó que el 26,14% de los pedidos no cumple con la autorización del Jefe Regional de Ventas, esta situación se produce por el incumplimiento en los horarios para la autorización y por la ausencia del Jefe de Ventas, y teniendo como resultado que dichos pedidos se facturen sin descuentos.

### **❖ Recomendación**

Al jefe regional de ventas extender los horarios para que los supervisores pasen los pedidos y tener el tiempo óptimo para la revisión y autorización de los descuentos y en el caso de no encontrarse en el DECI, autorizar vía correo electrónico.

## **TITULO II: ENTREGA DE NOTAS DE CRÉDITO**

### **❖ Conclusión.**

Al analizar las notas de crédito por devolución de producto se determinó, que estas notas de crédito no son entregadas al departamento de ventas como lo establece la política provocando un desconocimiento en este departamento de porque el cliente se

descuenta ciertos valores en el momento de cobro, afectando de igual manera a la cartera del área de ventas.

❖ **Recomendaciones**

Se recomienda al Jefe del Área administrativa, evaluar de manera constante las actividades del proceso de facturación con respecto a las notas de crédito por devolución de producto por parte de cliente.

**Atentamente**

**Estefanía Medina**

**Gerente General**

**MEDINA & ASOCIADOS S.A**

## CAPÍTULO V

### 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. CONCLUSIONES

- La presente Auditoría de Gestión permitirá al departamento Administrativo de la empresa SUMESA S.A. Agencia Quito, mediante la aplicación de las recomendaciones planteadas; mejorar sus procedimientos de una manera eficiente, eficaz y efectiva.

- De acuerdo con el análisis situacional y el FODA, podemos decir que SUMESA S.A. dispone de fortalezas significativa, como la calidad de sus productos con precios altamente competitivos, lo que permite aprovechar las oportunidades del mercado con vías de expansión y enfrentar las amenazas existente en su entorno comercial, mostrando un tendencia creciente al desarrollo y al progreso en todos sus ámbitos

- La escasa evaluación del desempeño de los empleados ocasiona que las autoridades no puedan tener una apreciación objetiva de los resultados obtenidos en las actividades que desarrollan en el departamento.

- Con el trabajo desarrollado se obtuvo un conocimiento completo de la empresa SUMESA S.A., en toda su parte organizativa, estructural y demás aspectos con los cuales se pudo llevar a cabo la Auditoría de Gestión.

- Por los presupuestos que debe cumplir el área comercial y por sus actividades, han dado como resultado el incumplimiento de las políticas, ocasionando conflictos internos dentro de la agencia e incumplimiento de políticas de los otros departamentos.

## 5.2. RECOMENDACIONES

- A los directivos de SUMESA S.A., agencia Quito aplicar las recomendaciones indicadas en el informe de Control Interno, las cuales les permitirá minimizar las debilidades y potencializar las fortalezas del departamento administrativos, permitiendo mejorar el desarrollo de la empresa y aportar a los objetivos planteados.

- Evaluar los objetivos departamentales para cada área, y realizar un seguimiento en cada una de las actividades realizadas por cada uno de sus colaboradores.

- Retroalimentar a su personal, con el fin de que adquieran nuevas destrezas, habilidades y actitudes frente a las actividades y escenarios que puedan presentarse dentro de sus departamentos.

- Realizar periódicamente Auditoría, logrando así que SUMESA S.A., agencia Quito, conozca la realidad en la que se encuentran sus procesos frente al funcionamiento de sus actividades.

- Aplicar técnicas de control con la finalidad de determinar falencias en las funciones desarrolladas, además de permitir un adecuado seguimiento a las tareas ejecutadas por el personal de la empresa

## BIBLIOGRAFIA

- REEVE, Jhon, CASHIN, James A., NETWIRT, Paul D, LEVY, Jhon F. CATCHIN James. “Manual de Auditoria 1” Centrun Madrid 1988 Paginas 287 – 288
- YANEL, L. (2006). Normas y Procedimientos de la Auditoria Integral. Bogotà:Ecoe Ediciones .
- REEVE, Jhon, CASHIN, James A., NETWIRT, Paul D, LEVY, Jhon F. CATCHIN James. “Manual de Auditoria 1” Centrun Madrid 1988 Paginas 287 – 288
- REEVE, Jhon, CASHIN, James A., NETWIRT, Paul D, LEVY, Jhon F. CATCHIN James. “Manual de Auditoria 1” Centrun Madrid 1988 Paginas 287 – 288
- FRANKLIN, Benjamín; “Auditoría Administrativa”; EDITORIAL: McGraw – Hill Interamericana S.A.; EDICIÓN: 1a. Edición; CIUDAD: México, 2007.
- MALDONADO, Milton K. Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética. Editorial Luz de América. segunda edición. Quito-Ecuador, 2001. Pág. 248.
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO, Manual de Auditoría de Gestión, año-2003, Quito, 2da. Edición.
- BADILLO AYALA JORGE, Auditoría de Gestión, 2009
- MALDONADO ESPINOSA, Milton; Auditoria de Gestión, Cámara Ecuatoriana del Libro, 2001.
- WHITTINGTON Y KURT PANY, Principios de Auditoria, Ma Graw Hill, 2006
- ARENS, Alvin; Auditoria un enfoque integral, Décimo primera edición, Editorial Pearson Prentice Hall, México 2007.
- SÁNCHEZ CURIEL, Gabriel; Auditoria de Estados Financieros Práctica Moderna Integral, México, Editorial Pearson Prentice Hall, 2006.