



# **ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

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

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA  
COALDEH Cía. Ltda., DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN  
DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”**

**SANTIAGO DELGADO RAMOS**

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del título de:

**INGENIERO EN FINANZAS, CONTADOR PÚBLICO - AUDITOR**

DIRECTOR: DR. EDUARDO RON SILVA

CODIRECTOR: DR. ANÍBAL ALTAMIRANO

**Sangolquí, Marzo del 2010**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Santiago Delgado Ramos

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA COALDEH CÍA.. LTDA., DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, Marzo del 2010

---

**Santiago Delgado Ramos**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR

**CERTIFICADO**

Dr. Eduardo Ron Silva

Dr. Aníbal Altamirano

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA COALDEH CÍA. LTDA., DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”, realizado por la Sr. Santiago Delgado Ramos ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que la Auditoría del Proceso de Gestión, sirve como modelo para posibles exámenes de auditorías si se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a la Sr. Santiago Delgado Ramos que lo entregue a Dr. Rodrigo Aguilera, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, Marzo del 2010.

---

**Dr. Eduardo Ron Silva.**  
**DIRECTOR**

---

**Dr. Aníbal Altamirano.**  
**CODIRECTOR**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO  
AUDITOR

**AUTORIZACIÓN**

Yo, Santiago Delgado Ramos

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA A LA EMPRESA COALDEH CÍA. LTDA., DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Marzo del 2010

---

**Santiago Delgado Ramos**

## DEDICATORIA

*A Dios quien con sus manos ha hecho en mi un instrumento de su amor y dedicación.*

*A mi Abuelita María quien con sus consejos me enseñó que nunca hay que perder la esperanza.*

*A mis padres quienes con su trabajo y cariño me enseñaron las herramientas necesarias para triunfar en la vida.*

*A mis hermanas quienes con su cariño han sabido ser mi fortaleza en los momentos más difíciles.*

*A mi novia Zule quien con su amor ha sido mi fuente de valor e inspiración para conseguir mis objetivos.*

*A mis tíos quienes con su incondicional apoyo han sido mi respaldo en todo momento.*

*A todos los docentes de mi Universidad quienes supieron compartir su conocimiento con el único afán de crecer profesional.*

## **AGRADECIMIENTO**

*A todas las personas que de una u otra manera han permitido que este sueño se haga realidad y especialmente al Dr. Eduardo Ron Silva y Dr. Aníbal Altamirano, Director y Codirector de la presente Tesis, por su confianza y apoyo incondicional.*

## RESUMEN

COALDEH, Corporación Alimenticia Delgado E Hijos Cía. Ltda. ; es una compañía global enfocada a cautivar al consumidor con alimentos prácticos y gratificantes, fundamentada en el bienestar y compromiso de su capital humano, en el desarrollo de marcas líderes y productos innovadores de alta calidad y aceptación en el mercado , dirigidos a la base del consumo a través de una comercialización eficaz.

La presente tesis ha sido elaborada con el propósito de evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión administrativa de : Logística, Tesorería, Recursos Humanos y Ventas, teniendo en cuenta los objetivos y el logro de los mismos , permitiéndonos encontrar hallazgos para poder emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

Se desarrolla el objeto social de COALDEH Cía. Ltda., mediante el cumplimiento de objetivos y metas, así como también se mide el grado de eficiencia que es aquella que con recursos mínimos mantiene la calidad y cantidad de un servicio determinado y la eficacia del servicio, obteniendo los resultados esperados, independientemente de los recursos utilizados.

Con la Auditoría de Gestión a la Empresa COALDEH Cía. Ltda. ; se pretende establecer un control integral, a partir de la evaluación de las actividades administrativas y operativas, su proyección hacia el futuro y la evaluación de sus resultados históricos, para detectar variaciones y tendencias, con el propósito de determinar la eficiencia y eficacia de las operaciones , la misma que está asociada al logro de los resultados, por eso es que no debe entenderse como un conjunto de actividades, sino de logros.

Se inicia el capítulo I, que detalla aspectos generales de la empresa, cuando se constituyó, el capital, sus accionistas, sus políticas y procedimientos legales, así como también los objetivos de la Empresa. Además, se conoce los aspectos históricos de la empresa, desde sus inicios, sus grandes eventos en la estructura de la misma, como también su situación actual y su estructura organizacional.

Con el capítulo II, se trata el direccionamiento estratégico, hacia donde quiere llegar la Empresa, basándose en sus estrategias, políticas, principios y valores.

Se analiza en el capítulo III, la situación interna y externa de la Empresa, sus procesos administrativos a través de las áreas seleccionadas, como también las influencias macro económicas y micro económicas que afectan a la misma.

En el capítulo IV , se desarrolla la teoría del proceso de Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa COALDEH Cía. Ltda., de acuerdo a las siguientes fases: FASE I , la Planificación de Auditoría donde se detalla la planificación preliminar y planificación específica , la ejecución trabajo con la programación de Auditoría , evaluación del control interno administrativo , medición de los riesgos de la Auditoría; FASE II , aplicación de técnicas y procedimientos de Auditoría , papeles de trabajo y hallazgo de Auditoría ; FASE III , la comunicación de resultados y FASE IV , el seguimiento continuo , que se aplica a las áreas de Ventas , Recursos Humanos, Logística y Tesorería considerados en cada uno de los capítulos señalados en esa secuencia.

En el capítulo V, se realiza el ejercicio práctico demostrativo que nos permite consolidar la información según el proceso de la Auditoría de Gestión que se aplica, considerando las cuatro áreas en conjunto.

Finalmente, en el capítulo VI, se presenta las conclusiones y recomendaciones que han sido desarrolladas en cada área seleccionada.

## SUMMARY

COALDEH, Food Corporation Delgado E Hijos Cia. Ltd., is a global company focused on food captivate consumers with practical and rewarding, based on welfare and their commitment to human capital in developing brands and innovative high quality products and market acceptance, led to the consumer base through effective marketing.

This thesis has been designed with the purpose of evaluating the efficiency and effectiveness of administrative management: logistics, treasury, human resources and sales, taking into account the objectives and achieving them, allowing us to find findings to give an informed report on the overall situation of the company and the performance of management.

It develops social order COALDEH Cia. Ltd., by the completion of goals and targets, as well as measuring the degree of efficiency is that with minimal resources to maintaining the quality and quantity of a given service and service efficiency, obtaining the expected results, regardless of the resources used.

Auditing With the Enterprise Management COALDEH Cía. Ltda., is to establish comprehensive control, based on the evaluation of administrative and operational activities, their projections into the future and evaluating their past performance, to detect changes and trends in order to determine the efficiency and effectiveness operations, the same that is associated with the achievement of results, so it should not be understood as a set of activities, but of success.

It starts in Chapter I, which outlines general aspects of the company, when formed, the capital, its shareholders, its policies and legal process, as well as the objectives of the Company. In addition, known historical aspects of the company since its inception, its major events in the structure thereof as well as their current situation and its organizational structure.

In Chapter II, this is the strategic direction to where the company wants to reach, based on their strategies, policies, principles and values.

Is analyzed in Chapter III, the internal and external situation of the Company, its administrative processes through the selected areas, as well as macroeconomic influences and micro economic issues affecting the same.

In Chapter IV, we develop the theory of auditing process applied to the Enterprise Management Co. COALDEH. Ltd., according to the following phases: Phase I, Audit Planning detailing the preliminary planning and specific planning, implementation of programming work Audit administrative evaluation of internal control, risk measurement Audit; Phase II , application of audit techniques and procedures, working papers and audit findings; PHASE III, communication of results and Phase IV, the continuous monitoring, which applies to the areas of Sales, Human Resources, Logistics and Treasury considered in each of the chapters listed in that sequence.

In Chapter V, is made the practical demonstration that we can consolidate the information that the process of the management audit that is applied, considering the four areas together.

Finally, Chapter VI presents the conclusions and recommendations that have been developed in each selected area.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>TEMA:</b>	<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA EN LA EMPRESA</b>
	<b>Cía. Ltda. , DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE</b>
	<b>PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.....1</b>

### CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>ASPECTOS GENERALES.....1</b>
<b>1.1.</b>	<b>ANTECEDENTES.....1</b>
1.1.1	Base Legal de la Empresa.....1
1.1.2	Objetivos de la Empresa.....2
<b>1.2</b>	<b>EMPRESA COALDEH.....3</b>
1.2.1	Reseña Histórica.....3
1.2.2	Organigramas.....5
1.2.2.1	Organigrama Estructural.....5
1.2.2.2	Organigrama Funcional.....8
1.2.2.3	Organigrama de Personal.....14

### CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....16</b>
2.1	Misión.....16
2.2	Visión.....16
2.3	Objetivos.....17
2.4	Políticas.....17
2.5	Estrategias.....18
2.6	Principios y Valores.....18
	Principios.....18
	Valores.....19

## CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>ANÁLISIS SITUACIONAL.....</b>	<b>21</b>
3.1.1	Descripción de los Procesos Administrativos.....	21
3.1.1.1	Área de Ventas.....	21
3.1.1.2	Área de Recursos Humanos.....	23
3.1.1.3	Área de Logística.....	26
3.1.1.4	Área de Tesorería.....	28
3.2	ANÁLISIS EXTERNO.....	30
3.2.1	INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.....	30
3.2.1.1	Factor Político.....	30
3.2.1.2	Factor Económico.....	32
	Producto Interno Bruto (PIB).....	33
	Tasa de inflación .....	35
	Tasas de interés .....	37
	Tasas arancelarias.....	40
	Desempleo.....	41
	Riesgo País.....	43
	Tipo de Cambio.....	45
3.2.1.3	Factor Social.....	46
3.2.1.4	Factor Tecnológico.....	48
3.2.1.5	Factor Legal.....	50
	Organismos de Control.....	51
	Códigos y Leyes.....	52
3.2.2	INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS.....	54
3.2.2.1	Clientes.....	54
3.2.2.2	Proveedor.....	57
3.2.2.3	Competencia.....	58
3.2.2.4	Precios.....	60

## CAPÍTULO IV

<b>4</b>	<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN.....</b>	<b>62</b>
4.1	GENERALIDADES.....	62
4.1.1	Concepto.....	62
4.1.2	Normas de Auditoría Generalmente Aceptados (NAGA´S) .....	62
4.1.2.1	Clasificación de las NAGA´S.....	62
	Normas Generales y Personales.....	62
	Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo.....	63
	Normas Relativas a la Preparación del Informe.....	64
4.2	<b>FASE I : PLANIFICACIÓN.....</b>	<b>65</b>
4.2.1	Planificación Preliminar.....	65
4.2.2	Planificación Específica.....	65
	Motivos del Examen.....	66
	Objetivos del Examen.....	66
	Alcance de la Auditoría.....	66
	Base Legal de la Compañía.....	66
	Objetivos de la Empresa.....	67
	Objetivos de la Unidad, Área o Departamento.....	67
	Procedimientos y Técnicas de Auditoría.....	67
	Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado.....	67
	Requerimiento de Personal Técnico.....	67
	Equipos y Materiales.....	68
	Recursos Financieros.....	68
<b>4.3</b>	<b>FASE II: EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA....</b>	<b>68</b>
4.3.1	Programa de Auditoría.....	68
	Responsabilidad por el Programa de Auditoría.....	69
4.3.2	EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO....	71
4.3.2.1	Definición de Control Interno.....	71
4.3.2.2	Métodos de Evaluación de Control Interno.....	72
4.3.2.2.1	COSO I.....	72
	Componentes.....	72

4.3.2.2.2	COSO II (ERM).....	73
	Componentes.....	74
4.3.2.2.3	MICIL.....	75
	Componentes.....	76
4.3.2.2.4	CORRE.....	77
4.3.2.3	HERRAMIENTAS O TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO.....	78
4.3.2.3.1	Narrativas.....	78
4.3.2.3.2	Cuestionarios.....	79
4.3.2.3.3	Flujodiagramación.....	80
4.3.2.4	MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA.....	81
	Riesgo de Auditoría.....	81
	Riesgo Inherente.....	81
	Riesgo de Control.....	81
	Riesgo de Detección.....	81
4.3.2.4.1	Informe de Control Interno.....	82
4.3.3	APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	83
4.3.3.1	Prueba de Auditoría.....	83
4.3.3.1.1	Pruebas Sustantivas.....	83
4.3.3.1.2	Pruebas de Cumplimiento.....	84
4.3.3.2	Procedimientos.....	85
4.3.3.3	Técnicas de Auditoría.....	85
	Verificación.....	86
	Ocular.....	86
	Verbal.....	86
	Escrita.....	87
	Documental.....	87
	Física.....	87
4.3.4	PAPELES DE TRABAJO.....	87
4.3.4.1	Definición.....	87

4.3.4.2	Archivos.....	87
	Archivo permanente.....	87
	Archivo corriente.....	88
4.3.5	INDICADORES DE GESTIÓN.....	90
4.3.5.1	Financieros.....	91
4.3.5.2	No Financieros.....	92
4.3.6	HALLAZGO DE AUDITORÍA.....	92
4.3.6.1	Hallazgo.....	92
<b>4.3.6.2</b>	<b>ELEMENTOS DEL HALLAZGO DE AUDITORÍA.....</b>	<b>93</b>
	Condición.....	93
	Criterio.....	93
	Causa.....	93
	Efecto.....	93
	Conclusiones.....	94
	Recomendaciones.....	94
<b>4.4</b>	<b>FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>95</b>
4.4.1	Borrador del Informe de Auditoría.....	96
4.4.2	Conferencia del Informe de Auditoría.....	97
4.2.3	Informe de Auditoría Definitivo.....	98
<b>4.5</b>	<b>FASE IV: SEGUIMIENTO CONTINUO.....</b>	<b>101</b>

## CAPÍTULO V

<b>5.</b>	<b>EJERCICIO PRÁCTICO.....</b>	<b>102</b>
5.1	AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA EN LA EMPRESA COALDEH CÍA. LTDA., DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.....	102
5.1.1	ÁREA DE VENTAS.....	102
5.1.1.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	102
5.1.1.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	105
5.1.1.2.1	Motivos del Examen.....	105
5.1.1.2.2	Objetivos del Examen.....	105

	Objetivo General.....	105
	Objetivo Específico.....	105
5.1.1.2.3	Alcance de la Auditoría.....	105
5.1.1.2.4	Base Legal.....	106
	Organismos de Control.....	106
	Códigos y Leyes.....	106
5.1.1.2.5	Objetivos de la Empresa.....	106
5.1.1.2.6	Objetivos del Área de Ventas.....	106
5.1.1.2.7	Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado.....	107
5.1.1.2.8	Requerimientos de Personal Técnico.....	108
5.1.1.2.9	Equipos y Materiales.....	108
5.1.1.2.10	Recursos Financieros.....	108
5.1.1.2.11	Documentos Necesarios.....	108
	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA VENTAS.....</b>	<b>109</b>
	<b>APLICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO VENTAS.....</b>	<b>111</b>
	<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO VENTAS.....</b>	<b>118</b>
	<b>MEDICIÓN DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO.....</b>	<b>120</b>
	Riesgo Inherente.....	120
	Riesgo de Control.....	120
	Riesgo de Detección.....	121
	Riesgo de Auditoría.....	122
5.1.1.2.12	Procedimientos y Técnicas.....	124
	<b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA VENTAS.....</b>	<b>125</b>
	<b>HOJAS DE HALLAZGOS VENTAS.....</b>	<b>134</b>
5.1.2	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.....	140
5.1.2.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	140
5.1.2.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	143
5.1.2.2.1	Motivos del Examen.....	143
5.1.2.2.2	Objetivos del Examen.....	143

	Objetivo General.....	143
	Objetivo Específico.....	143
5.1.2.2.3	Alcance de la Auditoría.....	143
5.1.2.2.4	Base Legal.....	144
	Organismos de Control.....	144
	Códigos y Leyes.....	144
5.1.2.2.5	Objetivos de la Empresa.....	144
5.1.2.2.6	Objetivos del Área de Recursos Humanos.....	144
5.1.2.2.7	Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado.....	145
5.1.2.2.8	Requerimientos de Personal Técnico.....	146
5.1.2.2.9	Equipos y Materiales.....	146
5.1.2.2.10	Recursos Financieros.....	147
5.1.2.2.11	Documentos Necesarios.....	147
	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>148</b>
	<b>APLICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>150</b>
	<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>157</b>
	<b>MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO.....</b>	<b>159</b>
	Riesgo Inherente.....	159
	Riesgo de Control.....	160
	Riesgo de Detección.....	161
	Riesgo de Auditoría.....	161
5.1.2.2.12	Procedimientos y Técnicas.....	163
	<b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>164</b>
	<b>HOJAS DE HALLAZGOS RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>174</b>
5.1.3	ÁREA DE LOGÍSTICA.....	180
5.1.3.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	180
5.1.3.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	183
5.1.3.2.1	Motivos del Examen.....	183

5.1.3.2.2	Objetivos del Examen.....	183
	Objetivo General.....	183
	Objetivo Específico.....	183
5.1.3.2.3	Alcance de la Auditoría.....	183
5.1.3.2.4	Base Legal.....	184
	Organismos de Control.....	184
	Códigos y Leyes.....	184
5.1.3.2.5	Objetivos de la Empresa.....	184
5.1.3.2.6	Objetivos del Área de Logística.....	184
5.1.3.2.7	Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado.....	185
5.1.3.2.8	Requerimientos de Personal Técnico.....	186
5.1.3.2.9	Equipos y Materiales.....	186
5.1.3.2.10	Recursos Financieros.....	186
5.1.3.2.11	Documentos Necesarios.....	186
	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA LOGÍSTICA.....</b>	<b>187</b>
	<b>APLICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO LOGÍSTICA.....</b>	<b>189</b>
	<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO LOGÍSTICA.....</b>	<b>195</b>
	<b>MEDICIÓN DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO.....</b>	<b>197</b>
	Riesgo Inherente.....	197
	Riesgo de Control.....	197
	Riesgo de Detección.....	198
	Riesgo de Auditoría.....	199
5.1.3.2.12	Procedimientos y Técnicas.....	201
	<b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA LOGÍSTICA.....</b>	<b>202</b>
	<b>HOJAS DE HALLAZGOS LOGÍSTICA.....</b>	<b>206</b>
5.1.4	ÁREA DE TESORERÍA.....	210
5.1.4.1	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	210
5.1.4.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	213
5.1.4.2.1	Motivos del Examen.....	213

5.1.4.2.2	Objetivos del Examen.....	213
	Objetivo General.....	213
	Objetivo Específico.....	213
5.1.4.2.3	Alcance de la Auditoría.....	213
5.1.4.2.4	Base Legal.....	214
	Organismos de Control.....	214
	Códigos y Leyes.....	214
5.1.4.2.5	Objetivos de la Empresa.....	214
5.1.4.2.6	Objetivos del Área de Logística.....	214
5.1.4.2.7	Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado.....	215
5.1.4.2.8	Requerimientos de Personal Técnico.....	216
5.1.4.2.9	Equipos y Materiales.....	216
5.1.4.2.10	Recursos Financieros.....	216
5.1.4.2.11	Documentos Necesarios.....	216
	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA TESORERÍA.....</b>	<b>217</b>
	<b>APLICACIÓN DE PAPELES DE TRABAJO TESORERÍA.....</b>	<b>219</b>
	<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO TESORERÍA.....</b>	<b>225</b>
	<b>MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO.....</b>	<b>227</b>
	Riesgo Inherente.....	227
	Riesgo de Control.....	227
	Riesgo de Detección.....	228
	Riesgo de Auditoría.....	229
5.1.4.2.12	Procedimientos y Técnicas.....	231
	<b>APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA TESORERÍA.....</b>	<b>232</b>
	<b>HOJAS DE HALLAZGOS TESORERÍA.....</b>	<b>238</b>
6.1.4	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	242
6.1.4.1	Informe de Auditoría.....	242

## CAPÍTULO VI

<b>6</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>259</b>
6.1	Conclusiones.....	259
6.2	Recomendaciones.....	260
<b>7</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>261</b>

## ÍNDICE DE CUADROS

### CAPÍTULO I

<b>Cuadro N° 1:</b> Integración de Capital.....	2
---	---

### CAPÍTULO III

<b>Cuadro N° 2:</b> Porcentaje PIB.....	34
<b>Cuadro N° 3:</b> Porcentaje de Variación de inflación.....	36
<b>Cuadro N° 4:</b> Porcentaje Tasa Pasiva.....	38
<b>Cuadro N° 5:</b> Porcentaje Tasa Activa.....	39
<b>Cuadro N° 6:</b> Porcentaje de desempleo.....	42
<b>Cuadro N° 7:</b> Valores riesgo país.....	44
<b>Cuadro N° 8:</b> Población de las Principales Provincias de Ecuador.....	47
<b>Cuadro N° 9:</b> Porcentaje de Cobertura.....	56
<b>Cuadro N° 10:</b> Clientes Efectivos por Zona.....	56
<b>Cuadro N° 11:</b> Porcentaje de Cartera de Clientes.....	56
<b>Cuadro N° 12:</b> Principales Precios y Productos.....	61

### CAPÍTULO IV

<b>Cuadro N° 13:</b> Matriz de Medición del Nivel de Confianza del Control Interno.....	82
---	----

### CAPÍTULO V

<b>Cuadro N° 14:</b> Aplicación de Técnicas de Auditoría.....	123
<b>Cuadro N° 15:</b> Aplicación de Técnicas de Auditoría.....	162
<b>Cuadro N° 16:</b> Aplicación de Técnicas de Auditoría.....	200
<b>Cuadro N° 17:</b> Aplicación de Técnicas de Auditoría.....	230

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CAPÍTULO I

<b>Gráfico N° 1:</b> Organigrama Estructural.....	6
<b>Gráfico N° 2:</b> Organigrama Estructural (Propuesto).....	7
<b>Gráfico N° 3:</b> Organigrama Funcional.....	9
<b>Gráfico N° 4:</b> Organigrama de Personal.....	15

### CAPÍTULO III

<b>Gráfico N° 5:</b> Variación PIB.....	33
<b>Gráfico N° 6:</b> Variación de la Inflación.....	35
<b>Gráfico N° 7:</b> Tasa Pasiva.....	38
<b>Gráfico N° 8:</b> Tasa Activa.....	39
<b>Gráfico N° 9:</b> Variación del Desempleo.....	42
<b>Gráfico N° 10:</b> Variación del Riesgo País.....	44
<b>Gráfico N° 11:</b> Segmentación de Mercado.....	54

### CAPÍTULO IV

<b>Gráfico N° 12:</b> Formato de Programa de Trabajo.....	70
<b>Gráfico N° 13:</b> Formato de Narrativa.....	79
<b>Gráfico N° 14:</b> Formato de Cuestionario.....	80

# **CAPÍTULO I**

## **1. ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 ANTECEDENTES**

#### **1.1.1 BASE LEGAL**

COALDEH Cía. Ltda., es una Empresa con trayectoria y experiencia probada, aún en los cortos años de su existencia en el mercado, no así en la experiencia que goza por más de 25 años, en la comercialización de productos de consumo masivo en el mercado nacional e internacional.

La empresa COALDEH Cía. Ltda. , se constituyó en la ciudad de Quito, Distrito Metropolitano, Capital de la República del Ecuador, el día jueves 13 de diciembre del 2001 , ante el, Doctor Oswaldo Mejía Espinosa, Notario Cuadragésimo de este cantón, compareciendo libre y voluntariamente: Los señores Nelson William Delgado, de estado civil casado, por sus propios derechos; Yola Alba Montenegro Romo ,de estado civil soltera ; Leydi Cristina Delgado Montenegro, de estado civil soltera; y, Jairo Santiago Delgado Ramos , de estado civil soltero, los mismos que son mayores de edad, de nacionalidad ecuatoriana, domiciliados en esta ciudad de Quito, hábiles para contratar y obligarse, y se finalizó legalmente con una escritura de constitución que se inscribió en el registro mercantil con N° 276 ; Tomo 133 ; con fecha del 14 de Enero del 2002 .

El capital social con el que se constituyó la Empresa es de CUATROCIENTOS DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA (US \$ 400,00), dividido en CIEN PARTICIPACIONES, iguales, acumulativas e indivisibles, con el valor de CUATRO DÓLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA (US \$4,00) cada una.

El cuadro de integración de capital es el siguiente:

**Cuadro Nº 1**  
**Integración de Capital**

NOMBRE DEL SOCIO	NACIONALIDAD	VALOR UNITARIO DE C/ACCIÓN	NUMERO DE PARTICIPACIONES	VALOR PAGADO
NELSON WILLIAM DELGADO	ECUATORIANA	4.00	80	320.00
MONTENEGRO ROMO YOLA ALBA	ECUATORIANA	4.00	10	40.00
LEYDI CRISTINA DELGADO MONTENEGRO	ECUATORIANA	4.00	5	20.00
JAIRO SANTIAGO DELGADO RAMOS	ECUATORIANA	4.00	5	20.00
	<b>TOTAL:</b>		<b>CIEN</b>	400.00

Fuente: Escrituras Públicas COALDEH Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago Delgado

Cada participación da derecho a un voto en la Junta General, a participar en las utilidades y a los demás derechos establecidos en la Ley para los socios.

La Junta General de Socios es el órgano supremo a cuyo cargo está el gobierno de la Compañía y tendrá todas las atribuciones y responsabilidades para este objeto.

### 1.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- Ser una empresa de alta efectividad y eficacia en la administración de recursos, creciendo financieramente y desarrollando su cultura empresarial, para cautivar al consumidor y satisfacer las expectativas de servicio de los clientes.
- Conservar e incentivar a los clientes actuales, monitoreándolos constantemente y ofreciendo un valor agregado en el producto que se oferta.
- Mantener y mejorar las políticas que han dado una ventaja a la empresa como son las ventas a crédito, innovación de productos, tiempo de entrega a clientes, para mantener la rentabilidad lograda en anteriores períodos.

## **1.2. LA EMPRESA**

### **1.2.1. LA RESEÑA HISTÓRICA**

Don William Delgado, un visionario hombre de la provincia del Carchi, empezó en el año 1981 trayendo productos de confitería del país fronterizo de Colombia y entregándolos en la capital de los ecuatorianos en el sector de El Tejar, centro de altísimo comercio. William trabajó incansablemente junto con sus colaboradores hasta convertir su pequeño comercio en una distribuidora y una de las más importantes del país, la Distribuidora Dayana Cristina, la cual fue fundada en 1992 y se encuentra funcionando en el sector de El Tejar, en las calles Mires y Mejía.

En el 2001, con la gran demanda de los productos de primera necesidad especialmente en confitería, don William se dio cuenta que podía satisfacer el paladar ecuatoriano a gran escala con productos de todo el mundo y cubrir las necesidades del cliente.

En modernos mercados se comenzaron a comercializar toda clase de dulces y confites que lograron conquistar a generaciones de consumidores y así dulcemente se dio origen a COALDEH Cía. Ltda., ubicada en el sector de Miraflores en las calles Bolivia y Eustorgio Salgado, constituyéndose en una empresa que aprovechó la riqueza natural de sus productos y la experiencia adquirida, para convertirse en una de las más grandes comercializadoras de dulces del país.

En el 2001, COALDEH Cía. Ltda., lanzó al mercado variedades de dulces que tuvieron éxito y se popularizaron. Mientras el comercio de productos aumentaba, la empresa empezó a posesionarse en el mercado ecuatoriano. Muy pronto, se vería beneficiada con la visión empresarial de quien la llevaría a convertirse en una de las empresas más importantes del país.

En el 2002 Jairo S. Delgado, hijo de William, y Yola Alba Montenegro, deciden unirse al gran sueño y colaborar para que ese sueño se haga realidad, asumiendo su hijo la presidencia de COALDEH Cía. Ltda. Su claridad y sus pensamientos alineados con una filosofía de desarrollo empresarial y productividad económica y social, fueron las bases para capitalizar y desarrollar, una iniciativa brillante que le dio nuevas y exitosas estrategias que llevaron a la Empresa a crecer en el mercado nacional.

En el 2004 regresa al mercado la empresa Universal Sweet y Colombina se posesiona en el Ecuador, con el fin de atender la creciente demanda nacional. Para inicios del año, estas dos grandes empresas miran una oportunidad de crecimiento en el mercado, entregando sus productos para que sean comercializados por COALDEH Cía. Ltda., con lo que revolucionaría el mercado del dulce y aumentaría las ventas de la Empresa, convirtiéndose en los productos estrellas y en el favorito entre los consumidores de todas las edades.

La Compañía se expandió, prosperaron contratos internacionales y se lograron importantes asociaciones con empresas como Sweet Food, empresa japonesa de productos alimenticios.

Una vez convertida en una de las mejores empresas, realizó grandes inversiones, fue así como en el año 2009 inauguró un restaurante y entró en funcionamiento Altamar , un Restaurante que se complace en satisfacer el paladar quiteño con lo mejor de su cocina manaba y colombiana , ubicada frente a la Asamblea Nacional entre las calles Piedrahita y Luis Saa.

Este crecimiento le ha permitido a COALDEH Cía. Ltda. , ir más allá y consolidarse como empresa de alimentos; y esperar recuperar la inversión de este nuevo negocio.

En la actualidad COALDEH Cía. Ltda, funciona como distribuidora exclusiva de una exitosa gama de productos confiteros y de consumo humano, ya que cuenta con una red de distribución, la cual cubre todo el territorio nacional.

## 1.2.2. ORGANIGRAMAS

*“El Organigrama es la representación Gráfico de una serie de pasos a seguir que describen las operaciones que deben llevarse a cabo para obtener la solución de un problema determinado”<sup>1</sup>*

### 1.2.2.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

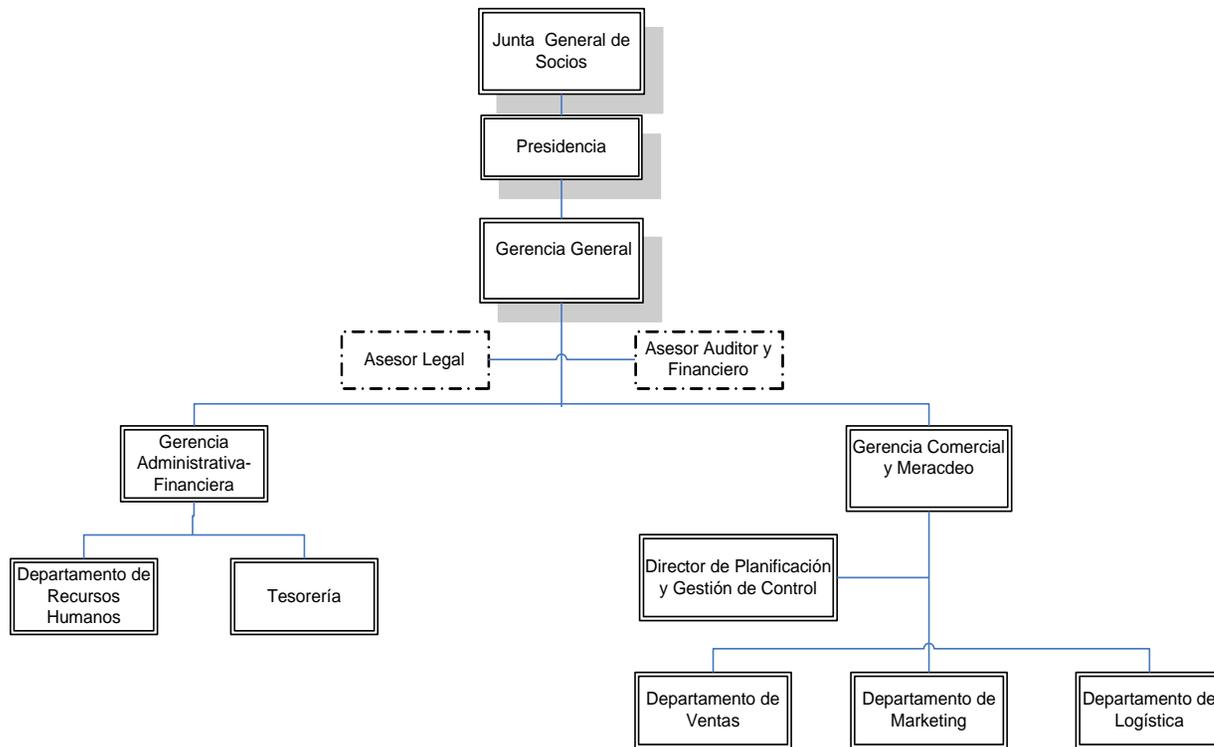
*"El organigrama estructural es una representación Gráfico de la estructura organizacional de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, etc., en la que se indica y muestra, en forma esquemática, la posición de la áreas que la integran, sus líneas de autoridad, relaciones de personal, comités permanentes, líneas de comunicación y de asesoría".<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> HERNÁNDEZ SAMPIERI ROBERTO , Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante, Pág. 243

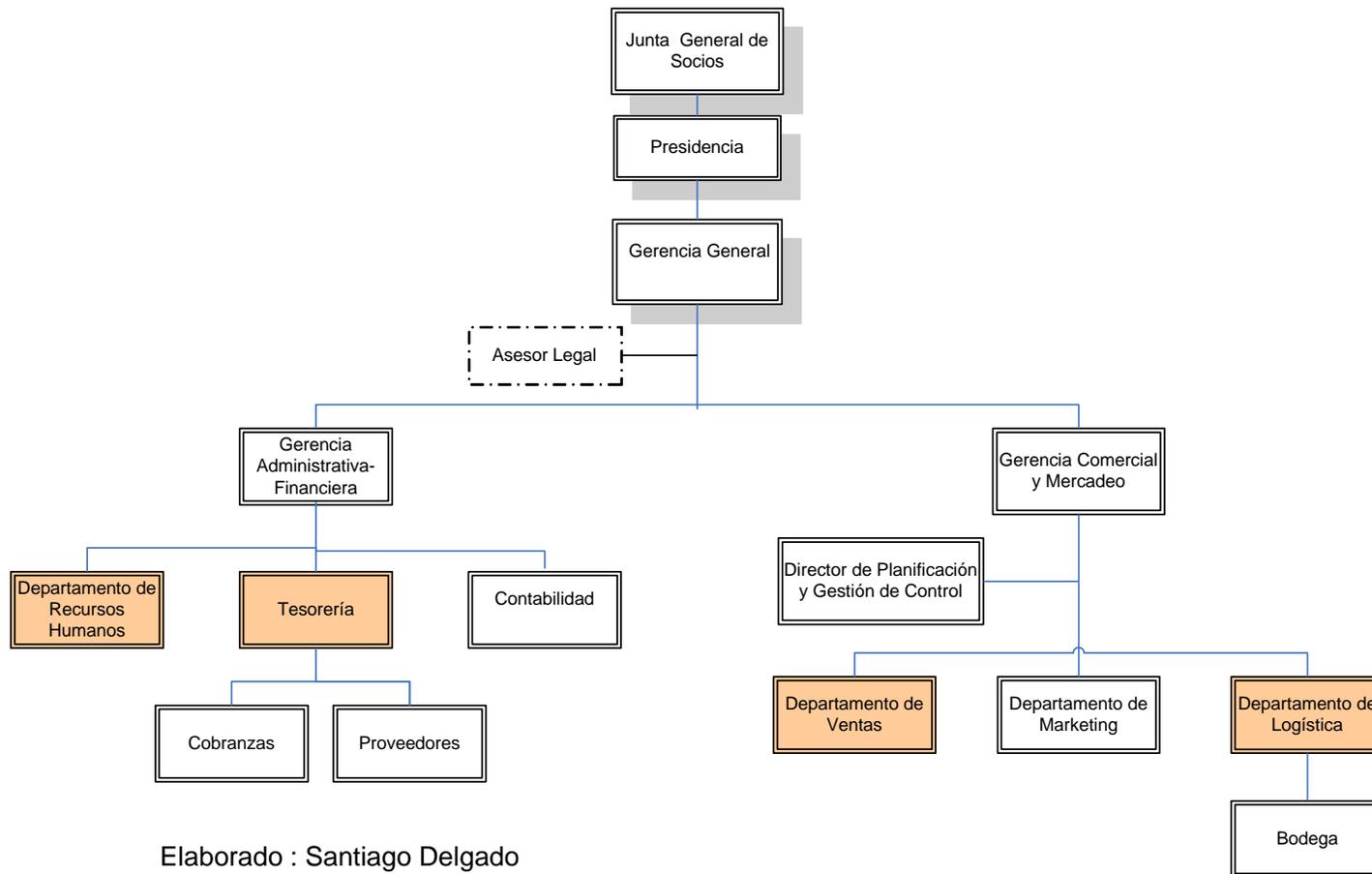
<sup>2</sup> Ibíd. , Pág. 243

**Gráfico N° 1**  
**COALDEH CÍA. LTDA.**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Elaborado : Empresa COALDEH Cía. Ltda

**Gráfico Nº 2  
COALDEH CÍA. LTDA.  
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
(PROPUESTO)**



Elaborado : Santiago Delgado

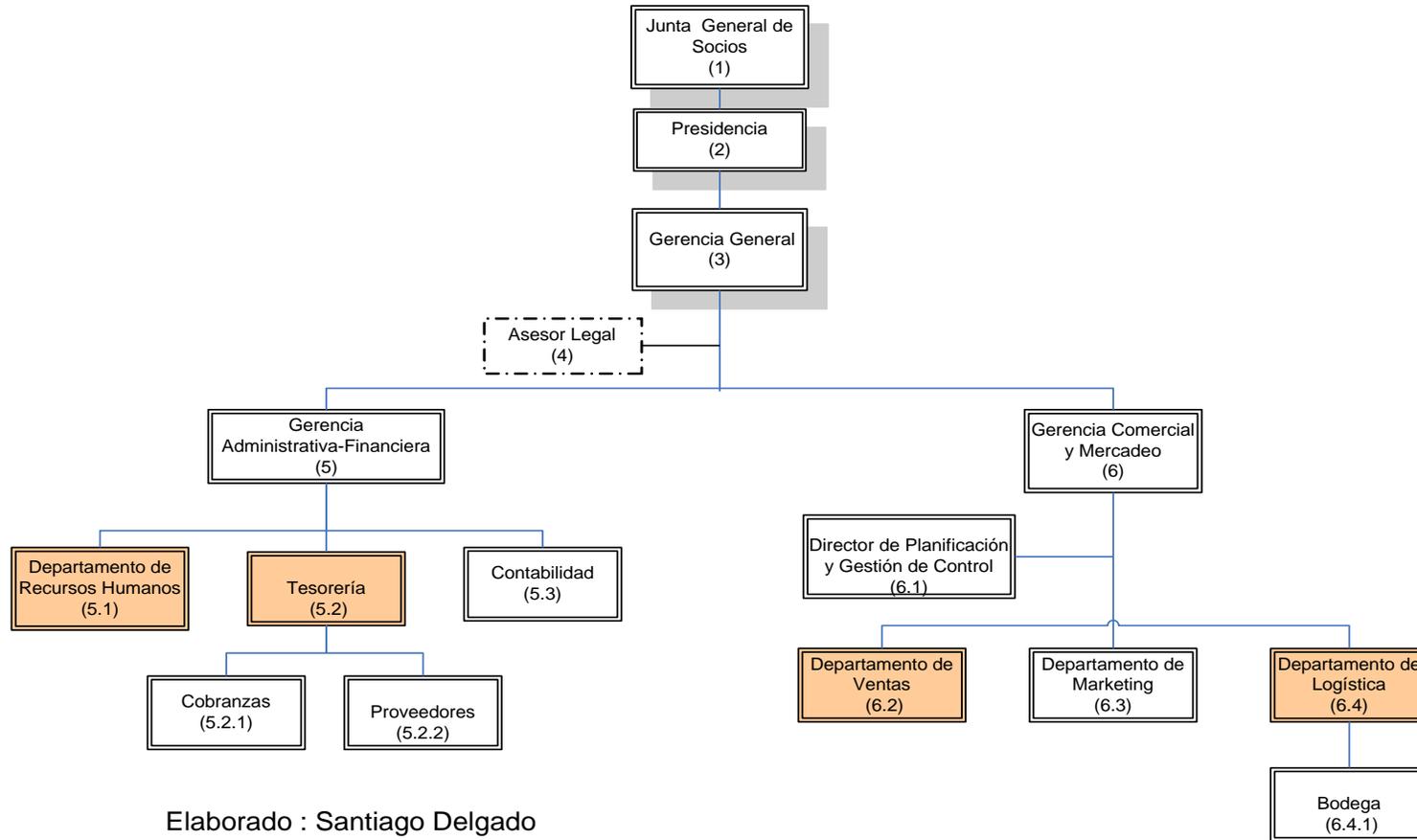
### **1.2.2.2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL**

*"Representación Gráfico de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que integran la empresa, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría, incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general ".<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> DR. VICTOR HUGO VASQUEZ, Organización Aplicada a un Enfoque Moderno . Pag. 124

**Gráfico Nº 3  
COALDEH CÍA. LTDA.  
ORGANIGRAMA FUNCIONAL**



Elaborado : Santiago Delgado

## **FUNCIONES**

### **(1) JUNTA GENERAL DE SOCIOS:**

- a) Nombrar y remover a los miembros de los organismos administrativos de la compañía.
- b) Aprobar los aumentos de Capital.
- c) Aprobar el ingreso de nuevos socios.
- d) Pedir a cualquier funcionario o empleado de la compañía informes sobre las actividades desarrolladas.

### **(2) PRESIDENCIA:**

- a) Presidir las Juntas en el caso de estar presente y suscribir las Actas correspondientes.
- b) Ejercer la representación legal y extrajudicial de la compañía en ausencia del Gerente General.
- c) Ejercer el control de la sociedad.
- d) Pedir informes de actividades desarrolladas a cualquier empleado.
- e) Firmar conjuntamente con el Gerente General la apertura de cuentas corrientes bancarias.

### **(3) GERENCIA GENERAL:**

- a) Representar judicial y extrajudicial a la Compañía y administrarla.
- b) Actuar como secretario y elaborar las actas en la Junta General de Socios.
- c) Dirigir administrativamente la compañía.

- d) Contratar el personal que estime conveniente para la correcta marcha de la compañía.
- e) Distribuir las funciones del personal a su cargo, responder por ellos ante la Junta General de Socios.
- f) Convocar a reunión ordinaria o extraordinaria de Junta General de Socios.

**(4) ASESOR LEGAL:**

- a) Asesorar jurídicamente a nivel directivo, ejecutivo, asesor, apoyo y operativo de la institución.
- b) Patrocinar a la entidad de los procesos de carácter laboral, penal, asuntos civiles, mercantiles y otros que tengan que afrontar.
- c) Autorizar minutas definitivas y suscribir los contratos de cualquier cuantía que realice COALDEH Cía. Ltda.
- d) Participar en los comités o grupos de trabajo que señalen las leyes, reglamentos o nivel directivo de la institución.
- e) Emitir los informes y dictámenes de carácter jurídico que sean solicitados por los superiores jerárquicos y/o jefes departamentales de COALDEH Cía. Ltda.
- f) Presentar a la gerencia general los proyectos de leyes, reglamentos, decretos o acuerdos relacionados con COALDEH Cía. Ltda., para el trámite respectivo de estimar lo conveniente.
- g) Intervenir en asesoría de los juicios y más acciones legales que COALDEH Cía. Ltda., tenga que asumir y además suscribir los escritos de defensa, por delegación del Gerente General.

- h) Ejercer las demás funciones que por ley, reglamento o disposición superior se le encomendare.

**(5) GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA:**

- a) Evaluar, ejecutar y elaborar, todas las políticas generales y específicas dispuestas por el Directorio y la Gerencia General.
- b) Administrar estratégicamente los recursos humanos de la entidad, optimizando los niveles de productividad y velando por precautelar las relaciones laborales de la empresa; y porque se haga efectiva la aplicación de un sistema integrado de recursos humanos.
- c) Supervisar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios verificando que se ajusten al plan de presupuesto y a las normas y procedimientos establecidos, y buscando el beneficio de costo y calidad.
- d) Supervisar la administración de los servicios generales y de apoyo logístico para los distintos cargos que se desarrollan en COALDEH Cía. Ltda.
- e) Supervisar la ejecución del Sistema de Documentación y Archivo velando porque el flujo de las comunicaciones internas y externas sea ágil y oportuno.
- f) Realizar estudios de la organización de personal, métodos de trabajos y otros, a fin de racionalizar las labores administrativas de la empresa.
- g) Desarrollar manuales de procedimientos y materiales actualizados y en aplicación vigente en COALDEH Cía. Ltda.
- h) Proponer las reformas necesarias al organigrama estructural de la entidad, con la finalidad de mejorar el nivel de eficiencia administrativa.

**(6) GERENCIA COMERCIAL Y MERCADEO:**

- a) El diseño, aplicación y cumplimiento de planes y programas de la gestión logística de ventas
- b) El establecimiento de normas, políticas y estrategias de la logística del Área de Ventas, previa coordinación con el Área de Mercadeo y Comercialización y Gerencia Administrativa Financiera y con la aprobación de la Gerencia General tendientes al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.
- c) El cumplimiento de las disposiciones disciplinarias y reglamentarias establecidas por la empresa y la legislación vigente.
- d) Mantener la confidencialidad y discreción sobre la información de su área.
- e) La habilitación al personal en su Área, de manera que las decisiones sean tomadas en el más bajo nivel posible, dentro de las atribuciones aprobadas para cada uno (delegación de atribuciones, no de responsabilidad).

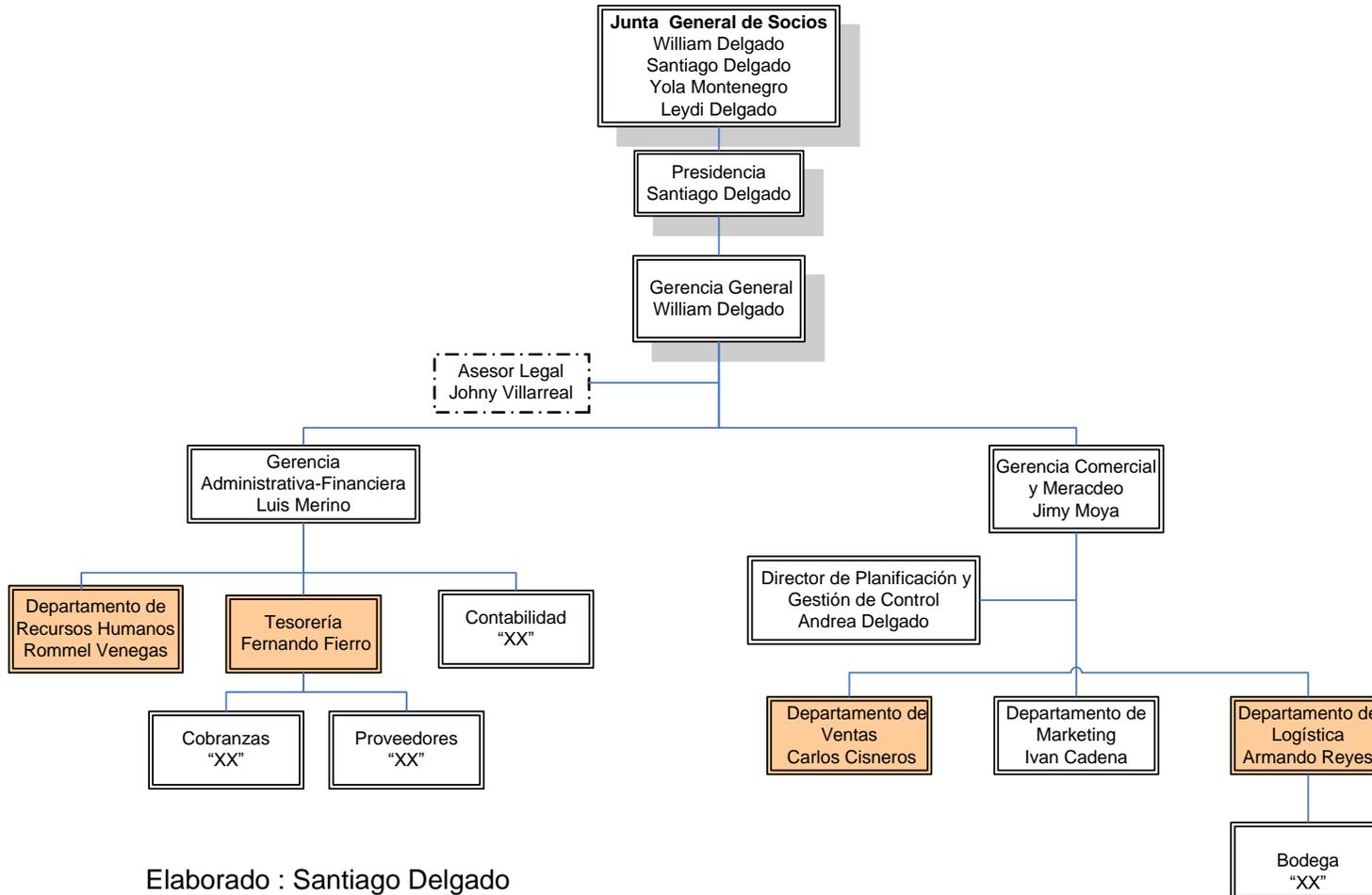
### **1.2.2.3. ORGANIGRAMA DE PERSONAL**

"Expresión Gráfico o esquemática de la estructura organizativa de una empresa, o de cualquier entidad productiva, comercial, administrativa, política, indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas"<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> DR. VICTOR HUGO VASQUEZ, Organización Aplicada a un Enfoque Moderno, Pág. 125

**Gráfico N° 4**  
**“COALDEH CÍA. LTDA.”**  
**ORGANIGRAMA DE PERSONAL**



Elaborado : Santiago Delgado

## **CAPITULO II**

### **2.-DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

#### **2.1. MISIÓN**

La misión es la razón de la Institución en forma explícita. Los propósitos o tareas primordiales de la institución, implica un ejercicio destinado a delimitar el trabajo fundamental de la organización.<sup>5</sup>

“Coalkeh Cía. Ltda. comercializará productos nacionales e internacionales demostrado, responsabilidad, honestidad y calidad en el servicio al cliente, teniendo el respaldo de un equipo humano capacitado, emprendedor y logística que compromete todos sus esfuerzos al engrandecimiento y solidez de la misma , para satisfacer las necesidades y exigencias sociales, a fin de insertarse en el desarrollo de la globalización.”

#### **2.2. VISIÓN**

La visión es la forma en que se visualiza el presente con proyección de futuro. Es el horizonte hacia el cual se dirigen todas las acciones de la institución. Es la meta a donde queremos llegar al culminar un periodo determinado de mediano o largo plazo.<sup>6</sup>

“Para el 2015, La Corporación Alimenticia Delgado e Hijos “COALDEH” es una empresa establecida Administrativa y Operativa; económicamente solvente; con canales y estructuras de comercialización reconocidos en todas las provincias del país; Vinculada al sector comercial internacional a través de producción alimenticia segura para el consumo masivo, con solidez comercial al servicio de nuestros clientes.”

---

<sup>5</sup> MANTILLA, SAMUEL ALBERTO; Direccionamiento Estratégico, Pag. 123

<sup>6</sup> *Ibíd.* , Pág. 124

### **2.3. OBJETIVOS**

- Ser una empresa de alta efectividad y eficacia en la administración de recursos, creciendo financieramente y desarrollando su cultura empresarial, para cautivar al consumidor y satisfacer las expectativas de servicio de los clientes.
- Conservar e incentivar a los clientes actuales, monitoreándolos constantemente y ofreciendo un valor agregado en el producto que se oferta.
- Mantener y mejorar las políticas que han dado una ventaja a la empresa como son las ventas a crédito, innovación de productos, tiempo de entrega a clientes, para mantener la rentabilidad lograda en anteriores períodos.

### **2.4. POLÍTICAS**

- Puntualidad de sus trabajadores en su horario y turno establecido en su trabajo.
- Fomentar los valores de solidaridad entre los trabajadores, entregando a cada uno de ellos responsabilidades de manera equitativa.
- La seguridad de cada trabajador es fundamental para mantener el estándar de niveles de riesgo en lo más mínimo posible en el desempeño diario del trabajador, para ello provee de uniformes, que mantienen al producto en su calidad máxima.
- Priorizar las fuentes de trabajo a personas mayores de 23 años, con el fin optimizar el trabajo en el ámbito del control calidad y eliminación de errores.
- Es una política importante que todos los trabajadores se especialicen en todos los campos para evitar errores y mantener activo al personal.

- Se retira y entrega a domicilio los productos del cliente.

## **2.5. ESTRATEGIAS**

**Capacitando** el capital humano;

**Entrenando** los mandos medios;

**Accediendo** a los créditos económicos frescos y blandos;

**Recurriendo** a la inversión local y foránea;

**Seleccionando** representantes en cada provincia;

**Capacitando** al personal en el manejo de productos;

**Construyendo** las infraestructuras apropiadas;

**Visitando** los centros de producción de prestigio nacionales e internacionales;

**Estableciendo** convenios sólidos y éticos intercomerciales;

**Distribuyendo** productos con sello de seguridad alimentaria probados; y

**Entregando** productos al usuario con peso-precio-calidad reales.

## **2.6. PRINCIPIOS Y VALORES**

### **PRINCIPIOS**

- ✓ Trabajo, permanente en la construcción empresarial;
- ✓ Reconocimiento, a los actores empresariales;
- ✓ Transparencia; administrativa;
- ✓ Agilidad, operativa;
- ✓ Servicio, de calidad al usuario;

- ✓ Honradez, en la distribución de beneficios a sus empleados;
- ✓ Brindar una mayor variedad de servicios que otras empresas competidoras.
- ✓ Lealtad y compromiso con la Empresa, clientes y proveedores en la maximización de nuestro beneficio.
- ✓ Responsabilidad y eficiencia en todos los niveles.
- ✓ Descentralización y equidad en las actividades internas.
- ✓ Demostrar un nivel de disciplina y mejoramiento continuo.
- ✓ Liderazgo para todos y en todos los niveles.

## **VALORES**

**Honradez**, en las transacciones;

**Puntualidad**, en las entregas y compromisos adquiridos;

**Honestidad** sobre todas las cosas con el propósito de ganar la confianza de los demás e inspira fe en ellos.

**Compromiso** con la organización, sentir el trabajo como un reto, expectativas de recompensa, confianza en la organización, capacitación.

**Respeto** a las personas, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra.

**Igualdad** de oportunidades, se reconoce a todos los ciudadanos con capacidad para los mismos derechos,

**Iniciativa**.- Se refiere a hacer, lo que se debe de hacer, bien hecho; sin que nadie lo mande.

**Perseverancia** con inteligencia que sostiene una voluntad firme, constante, superior al tiempo.

**Creatividad**, habilidad de usar sus pensamientos, valores, emociones y acciones para enriquecer su ambiente de formas nuevas y únicas.

**Disciplina**, que posee una persona en torno a cierta doctrina y la forma precisa en que lo lleva a la práctica.

## CAPÍTULO III

### 3. ANÁLISIS SITUACIONAL

#### 3.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS

##### 3.1.1.1 ÁREA DE VENTAS

PROCESO ° 1:	RECEPCIÓN DE RUTERO Y VEHÍCULO
<b>OBJETIVO:</b>	Direccionar las visitas y mantener los vehículos en perfectas condiciones, de modo que su duración y trabajo sea eficiente en relación al tiempo y resultados esperados.
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se entrega el rutero de los clientes que deben ser visitados y firmados dependiendo la segmentación de mercado.</li><li>➤ El vehículo sea moto o carro se entrega a la fuerza de ventas para que sea revisado y que se encuentre en óptimas condiciones.</li><li>➤ Se coordina los tiempos activos aquellos en los que cada vendedor efectiviza la visita con el cliente y los pasivos que son los tiempos en que fracasó la visita y se destina a visitar aquellos clientes morosos.</li><li>➤ Entrega de listado de existencias a la fuerza de ventas para que la venta sea realizada con los productos que hay en stock.</li><li>➤ Se moviliza la fuerza de ventas a cada segmento de mercado y empieza sus visitas de acuerdo al rutero.</li></ul>	

<b>PROCESO Nº 2</b>	<b>RECEPCIÓN DE ORDEN DE PEDIDO</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Colocar la mayor cantidad de productos por las ventas realizadas a los clientes.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se oferta los productos disponibles al cliente, focalizado en ubicar la mayor cantidad y no solo tomar el pedido.</li> <li>➤ Se elabora la Orden de Pedido teniendo en cuenta el listado de existencias y los precios, la misma que debe ser revisada y firmada por el cliente.</li> <li>➤ Se entrega la Orden de Pedido para su facturación y revisada por el Supervisor de Ventas.</li> </ul>	

<b>PROCESO Nº 3</b>	<b>FACTURACIÓN</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Ingresar y registrar en el sistema la Orden de Pedido y las facturas a fin de mantener actualizado el listado de existencias y cobranzas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se receipta la Orden de Pedido del vendedor verificando que conste la firma del cliente.</li> <li>➤ Se verifica en el sistema la existencia de los productos y que se mantengan los precios acordados.</li> <li>➤ Se realiza la digitalización de la Orden de Pedido en el sistema.</li> <li>➤ Se procede a imprimir el comprobante de venta para ser despachado por el Área de Logística.</li> </ul>	

### 3.1.1.2 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

<b>PROCESO Nº 1</b>	<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Elaborar una base de datos del personal requerido por la unidad usuaria, difundir y receptor la mayor cantidad de perfiles.
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se recepta el requerimiento de personal del área solicitante.</li><li>➤ Se analiza lo solicitado y se verifica si el requerimiento es aceptado.</li><li>➤ Se realiza una base de datos del perfil necesitado.</li><li>➤ Se elabora el documento a ser publicado por los medios de comunicación.</li><li>➤ Se recopila la mayor cantidad de carpetas en la fecha y lugar establecido en el documento publicado.</li></ul>	

<b>PROCESO Nº 2</b>	<b>SELECCIÓN PERSONAL</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Seleccionar y evaluar al talento humano de manera ética, lógica y con responsabilidad organizacional
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Una vez receptadas las carpetas se procede a la revisión de las mismas de acuerdo al perfil requerido.</li><li>➤ Se realiza la calificación de carpetas que cumplan con los requisitos.</li></ul>	

- Se continúa con la ponderación de los perfiles seleccionados, calificando tanto la formación, especialización, desarrollo de cursos como la experiencia para ocupar el puesto vacante.

<b>PROCESO Nº 3</b>	<b>ENTREVISTA E INSERCIÓN DE PERSONAL</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Evaluar y entrevistar al personal con el fin de evidenciar las competencias requeridas.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se convoca a las personas que han cumplido con los requisitos solicitados y ha obtenido el mayor puntaje en la ponderación.</li> <li>➤ Se realiza el desarrollo del formato de la entrevista a cada una de las personas convocadas.</li> <li>➤ Se termina la entrevista y se continúa con la calificación de acuerdo a las respuestas obtenidas y a las competencias adquiridas.</li> <li>➤ Se realiza el informe de resultados y se informa al personal a incorporarse.</li> </ul>	

<b>PROCESO Nº 4</b>	<b>LEGALIZACIÓN DEL PERSONAL</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Incorporar legalmente al personal contratado.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se elabora el contrato y se procede a la firma del mismo por parte de los involucrados.</li> <li>➤ Se inserta al nuevo personal a la nómina de la empresa.</li> <li>➤ Se legaliza el contrato y se incorpora al personal al IESS</li> </ul>	

<b>PROCESO Nº 5</b>	<b>CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Proveer al personal del conocimiento necesario para que pueda realizar las actividades con eficiencia y eficacia.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se realiza la capacitación técnica y práctica e inducción de las actividades a desarrollar en el puesto requerido.</li> <li>➤ Se presenta y se incorpora al personal al grupo de trabajo.</li> <li>➤ Se evalúa periódicamente al personal subordinado y superiores.</li> </ul>	

### 3.1.1.3 ÁREA DE LOGÍSTICA

<b>PROCESO Nº 1</b>	<b>PREPARACIÓN Y CARGA DEL PRODUCTO</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Enviar en forma oportuna todos los requerimientos solicitados de manera que toda Orden de Pedido sea despachada inmediatamente.
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Una vez entregado el comprobante de venta y la orden de pedido se procede a verificar que mantengan congruencia, es decir que coincidan las cantidades y productos solicitados en los dos documentos.</li><li>➤ Verificar que los productos estén en buenas condiciones en calidad y caducidad.</li><li>➤ Se prepara el pedido y se carga en el vehículo de acuerdo a la ruta del día, ordenando de menor a mayor distancia.</li></ul>	

<b>PROCESO Nº 2</b>	<b>DESPACHO DE PEDIDOS</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Asegurar que todos los productos sean despachados y entregados en perfectas condiciones.
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se verifica que el vehículo este en buenas condiciones mecánicas para trasladar los productos.</li><li>➤ Se verifica que todos los productos se encuentren en el vehículo de acuerdo a las facturas y la ruta a seguir.</li><li>➤ Traslado del vehículo a los distintos puntos de venta.</li></ul>	

<b>PROCESO Nº 3</b>	<b>ENTREGA DE PEDIDOS</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Entregar en las mejores condiciones, de modo que el producto conserve su calidad.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se acepta el pedido por parte del cliente.</li> <li>➤ Se procede al descargue del producto.</li> <li>➤ Se entrega los productos al cliente verificando con el comprobante de venta.</li> <li>➤ Si existe el espacio suficiente se acomoda los productos para que sean exhibidos.</li> <li>➤ Se entrega los comprobantes al Departamento de Tesorería para que sean registrados.</li> </ul>	

### 3.1.1.4 ÁREA DE TESORERÍA

PROCESO Nº 1	CUENTAS POR COBRAR
<b>OBJETIVO:</b>	Mantener una cartera actualizada con clientes óptimos y una recuperación de cartera no mayor al límite permitido.
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Se entrega la cartera a cada vendedor para que sea recuperada de acuerdo la fecha de vencimiento y dependiendo el sector a ser visitado.</li><li>➤ A la culminación del día de trabajo, se recibe el reporte de cobros donde se identifica el nombre del cliente, el número de comprobante de venta y el valor receiptado.</li><li>➤ Luego se procede a la conciliación del valor entregado con la del reporte.</li><li>➤ Se digitaliza los valores consignados para que en el sistema sean descargados.</li><li>➤ Se actualiza la cartera y es entregada para su supervisión donde se procede al bloqueo de los clientes morosos, tomando en cuenta los siguientes parámetros:<ul style="list-style-type: none"><li>• Mayorista no mayor a 30 días plazo.</li><li>• Minorista (TAT) no mayor a 15 días plazo.</li></ul></li><li>➤ Semanalmente se realiza y se entrega el informe de Cuentas por Cobrar al Departamento de Ventas, el mismo que es revisado por el Gerente General.</li></ul>	

<b>PROCESO Nº 2</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>
<b>OBJETIVO:</b>	Presupuestar los pagos a los proveedores, sin que se vea afectada la liquidez de COALDEH Cía. Ltda.
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se receipta la factura de compra previamente firmada por el Bodeguero y el Gerente Comercial, responsables de que el producto fue entregado en las cantidades y precios acordados.</li> <li>➤ Se procede a la digitalización de la factura de compra para que el sistema registre el ingreso y actualice los inventarios.</li> <li>➤ Se registra la factura y se establece el tiempo de pago, el mismo que de coincidir con otro pago, es ajustado previo acuerdo con el proveedor.</li> <li>➤ Una vez ingresado las compras se realiza la planificación de pagos, de proveedores, sueldos y salarios, servicios básicos, gastos generales y demás rubros que representan egreso de efectivo.</li> <li>➤ Se realiza un informe de pagos, el mismo que es entregado al Gerente General.</li> </ul>	

## **3.2. ANÁLISIS EXTERNO**

### **3.2.1. INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS**

Las influencias macroeconómicas son el conjunto de factores a los que está expuesto todo negocio, de una u otra forma, sin importar la actividad. Algunas variables macroeconómicas van a afectar con mayor magnitud a cada clase de organización, la empresa no tiene influencia alguna sobre éstas y por lo tanto debe adaptarse a ellas.

#### **3.2.1.1. FACTOR POLÍTICO**

El pueblo se cansó en apenas seis meses de la administración nefasta de Abdalá Bucaram, quien se enfrentó ante una multitudinaria oposición por su estilo de gobernar y política económica, con el alza desmedida de los precios de los alimentos básicos, combustible, gas, luz, eléctrica, agua, teléfonos. En su reemplazo fue designado por el mismo Congreso Nacional el doctor Fabián Alarcón Rivera, Presidente Constitucional Interino de la República,

Continuaron los mismos abusos y errores, y quizá otros peores; como el alza de la canasta básica familiar a 3 000 000 millones de sucres; la subida de la gasolina en un 71%, de 6000 a 25000 sucres el dólar y finalmente el terrible feriado bancario e iliquidez de algunos bancos, como Filanbanco, Préstamos, Progreso, entre otros.

Fue entonces cuando el Mando Militar posesionó al Vicepresidente, Gustavo Noboa, hecho ratificado al día siguiente por el Congreso, anunciando la dolarización total de la economía, con el objeto de devolver la confianza de los mercados financieros y los inversores privados al sistema económico ecuatoriano.

Culminado el periodo de Gustavo Noboa asume la Presidencia, Lucio Gutiérrez con el único fin de luchar contra el déficit fiscal, por lo que congeló otras alzas anunciadas pero aún no aplicadas, pero no bastó para que sea

reemplazado en el poder por el Dr. Alfredo Palacio, quien mantuvo la misma postura de Gutiérrez pero sin descuidar la deuda social.

Finalmente, es elegido Rafael Correa como Presidente de la República canalizando la falta de credibilidad ciudadana en los políticos tradicionales y la necesidad de fortalecer la institucionalidad, ganando el 15 de Abril el referéndum a favor de la convocatoria a una Asamblea Nacional Constituyente con plenos poderes.

La nueva Constitución Política, en su título XII que habla sobre la regulación "Del Sistema Económico", se refiere en el capítulo 8 al "Sector Comercial". En este marco, se establecen varias políticas del Estado para el desarrollo prioritario, integral y sostenido de las actividades de comercio que provean productos de calidad para el mercado interno y externo.

Entre las reformas de la Asamblea se decretó que desde enero del 2009 se restringe el acceso de productos confiteros, lo que motivo el encarecimiento de los productos y a reducir notablemente los promedios de ventas.

## **CONNOTACIÓN.**

Las nuevas reformas y regulaciones todavía no están claras para muchos sectores, en especial para las empresas dedicadas a la distribución de productos de consumo masivo como COALDEH Cía. Ltda. , pues estos sectores son los que se encuentran más preocupados debido a que las nuevas reformas afectan su rentabilidad y competencia.

Como se puede ver, la novedad es que este cuerpo legal de superior jerarquía establece que las políticas del Estado tienen que ser consultadas con las pequeñas y grandes empresas (PYMES). Es decir, que los ministerios del ramo y en general el sector oficial para adoptar cualquier política tienen que participar con todos los involucrados, sin embargo, la empresa nunca recibió ninguna invitación a debatir sobre las nuevas políticas de restricción de productos confiteros aceptados por la Asamblea Nacional.

Pero al parecer no está debidamente desarrollado este principio constitucional, precisamente, porque los sectores comerciales no están todavía organizados. Creo que con una organización y fortalecimiento del sector empresarial, a través de organizaciones gremiales se podría realizar los puentes de enlace entre el sector privado y el gobierno, en asuntos inherentes al comercio exterior y políticas que fomenten el desarrollo interno para este sector activo y primordial en la economía del país.

Lastimosamente, cada paso que da el gobierno contribuye a desaparecer las pequeñas y medianas empresas (PYMES), que no conservan una estructura económica estable que pueda soportar la dureza de las nuevas políticas, ocasionando el encarecimiento del producto y la disminución en ventas; causando la reducción de gastos y la disminución de personal.

En definitiva, los resultados de las nuevas regulaciones se verán en el transcurso del año, con los resultados económicos y de competencia de este sector. Pero es deber tanto del Estado como del sector privado, involucrarse y cooperar para el progreso de este mercado.

### **3.2.1.2. FACTOR ECONÓMICO**

Estos factores tienen una incidencia directa con la empresa, mediante éstas se obtiene una idea acerca de la situación económica por la que actualmente el Ecuador está atravesando; de igual forma ayuda al momento de determinar costos del negocio en el país y también a establecer si estas variables son oportunidades o amenazas para la empresa.

Para COALDEH Cía. Ltda., las variables críticas son:

- Producto Interno Bruto (PIB)
- Tasa de inflación
- Tasas de interés
- Tasas arancelarias
- Desempleo
- Riesgo País
- Tipo de Cambio

➤ **Producto Interno Bruto (PIB)**

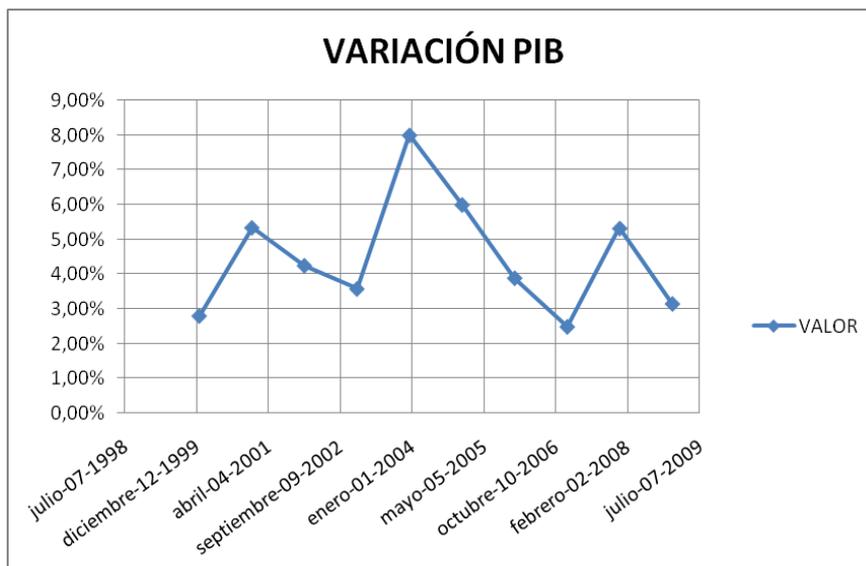
Es un índice que refleja el valor total de la producción de bienes y servicios de un país en un determinado periodo, por lo general un año, con independencia de la propiedad de los activos productivos.

El PIB engloba el consumo privado, la inversión, el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones.

En la siguiente Gráfico podemos ver claramente la variación del PIB desde el año 2000 al 2009:

**Gráfico N° 5**

**Variación PIB**



**Fuente: BCE**

**Elaborado por: Santiago Delgado**

## Cuadro N° 2

### Porcentaje PIB

FECHA	VALOR
Enero-01-2009	3.15 %
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %

Fuente: BCE

### CONNOTACIÓN.

Aún cuando el Producto Interno Bruto de Ecuador ha crecido cuatro veces durante los últimos 7 años, la economía del país sigue estancada.

El crecimiento acelerado de la inflación, traducida en mayores precios, fue uno de los factores de mayor incidencia en el PIB. Lo que significa que la economía no necesariamente ha registrado una mayor expansión de la producción, sino del costo de los bienes finales.

El exceso de liquidez, proveniente de la expansión, ha tenido un impacto negativo en COALDEH Cía Ltda. , pues ha impulsado a la inflación en los precios de sus productos; además han subido las importaciones y como consecuencia se registró un aumento acelerado en el endeudamiento.

La actividad económica de COALDEH Cía. Ltda., experimentó una fuerte desaceleración; las cifras de comercialización en la empresa, indican un comportamiento menos dinámico que el registrado en años anteriores, la poca demanda de los productos nacionales y el incremento de precio de los productos importados contribuyeron a que los presupuestos y los cumplimientos de metas en ventas sean poco favorables para la estabilidad de la empresa.

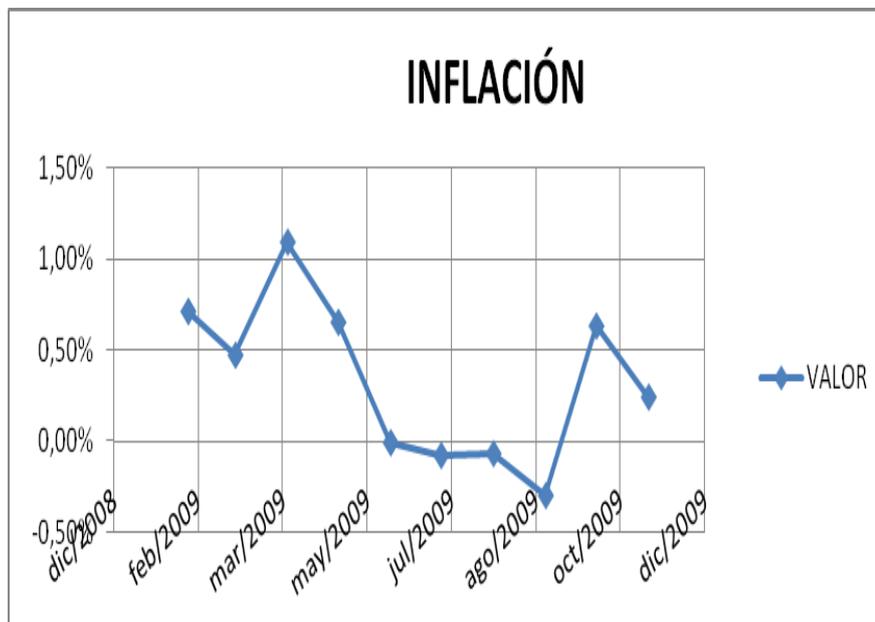
## ➤ **Inflación**

Este indicador económico permite medir la variación de los precios de bienes y servicios del mercado.

La inflación es una medida estadísticamente a través del Índice de Precios al consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida mediante una encuesta de hogares.

A continuación se presenta un Gráfico en donde se representa la variación de la inflación correspondiente al año 2009:

**Gráfico N°6**  
**Variación de la Inflación.**



**Fuente: BCE**

**Elaborado por: Santiago Delgado**

### Cuadro N° 3:

#### Porcentaje de Variación de la Inflación

FECHA	VALOR
Octubre-31-2009	0.24 %
Septiembre-30-2009	0.63 %
Agosto-31-2009	-0.30 %
Julio-31-2009	-0.07 %
Junio-30-2009	-0.08 %
Mayo-31-2009	-0.01 %
Abril-30-2009	0.65 %
Marzo-31-2009	1.09 %
Febrero-28-2009	0.47 %
Enero-31-2009	0.71 %

Fuente: BCE

La variación de la inflación en septiembre fue de 0,63%, mayor a la de agosto (-0,30) e incluso julio (-0.07 %), es por eso que se registraron alzas en los precios de varios productos básicos, y también es la más alta de lo que va del año. El regreso a clases en las regiones de Sierra y Oriente fue la principal causa de la aceleración de la inflación.

#### CONNOTACIÓN.

La evidencia empírica señala que inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios. Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida.

Los niveles inflación que se han presentado en el año 2007, constituyen una amenaza para COALDEH Cía. Ltda. , pues al aumentar los precios de los productos que la empresa comercializa, ocasiona que no solo aumenten sus costos, sino que disminuya el poder adquisitivo de las personas, generando como efecto directo, una disminución en el consumo.

Entre las causas del incremento de la inflación, tienen que ver en gran parte los precios internacionales, los problemas de producción de varios países que proveen materia prima e insumos a las empresas de producción nacional.

Asimismo, el incremento de precios se debe a la escasez local y a un posible contrabando de productos a Colombia y Perú.

Si bien el Gobierno ha tomado algunas medidas para corregir este fenómeno, vemos que los resultados son poco beneficiosos para las empresas, pues éstas por decreto deben mantenerse en los precios de venta al público establecidos, pese a que ciertos costos hayan subido de precio, lo cual ha afectado sus rendimientos y ha influido de cierta manera a que se tomen medidas drásticas dentro de la empresa, como disminución de personal y eliminación de nuevas plazas de trabajo, entre otros, que sin duda no solo afecta a la empresa, sino a todo su entorno.

#### ➤ **Tasas de interés**

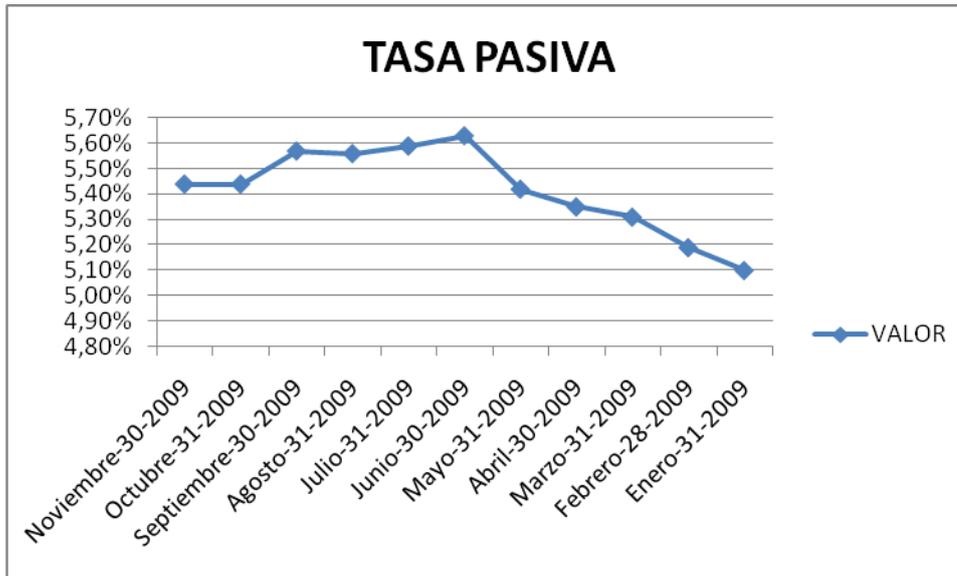
Es el valor adicional que se debe cancelar por el uso del dinero de terceros, en un periodo determinado.

Normalmente, los tipos de interés reflejan la tasa de inflación esperada; cuanto mayor sea ésta, más altos serán los tipos de interés y los costos de las empresas aumentarán, además de disminuir los gastos de consumo.

El siguiente cuadro muestra las tasas de interés pasivas y activas de los principales bancos del Ecuador en el año 2009:

## Gráfico N° 7

### Tasa Pasiva



Fuente: BCE

Elaborado por: Santiago Delgado

## Cuadro N°4:

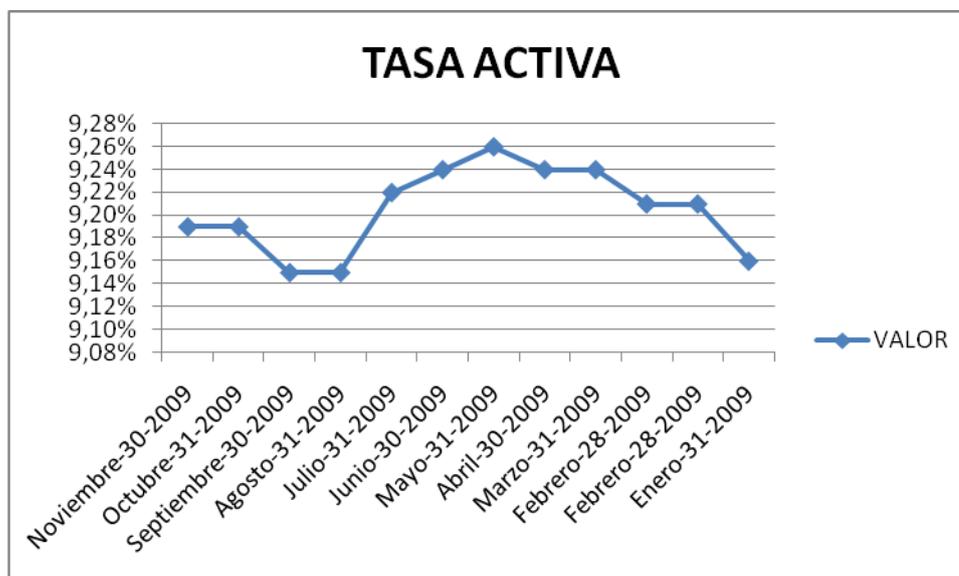
### Porcentaje Tasa Pasiva

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2009	5.44 %
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %

Fuente: BCE

### Gráfico N° 8

#### Tasa Activa



Fuente: BCE

Elaborado por: Santiago Delgado

### Cuadro N° 5:

#### Porcentaje Tasa Activa

FECHA	VALOR
Noviembre-30-2009	9.19 %
Octubre-31-2009	9.19 %
Septiembre-30-2009	9.15 %
Agosto-31-2009	9.15 %
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %

Fuente: BCE

## **CONNOTACIÓN.**

Aunque el sistema de tasas de interés debería ser altamente técnico, actualmente no hay correlación alguna entre la fijación de este indicador y los riesgos de cada segmento, ya que los elementos que definen las tasas de interés han distorsionado el mercado y ha amenazado su continuidad.

Muchas de las inversiones, de las grandes y pequeñas empresas, no han podido ser viables debido a las altas tasas de interés manejadas por gobiernos anteriores y por el actual.

La disminución de las tasas de interés, sin un sustento técnico, resulta peligroso, por lo que, el Gobierno debería realizar un análisis cauto y técnico, de modo que se pueda analizar minuciosamente sus efectos; pero también ha resultado una oportunidad para COALDEH Cía. Ltda., de pensar en aumentar su capacidad de endeudamiento.

El régimen ha criticado que la banca no concede líneas de créditos para el sector empresarial, pero según datos de la Asociación de Bancos Privados del Ecuador (ABPE) muestra que los créditos del sector comercial alcanzó un crecimiento del 168%, el microcrédito el 2 621% y el de vivienda un 484%. Además, las tasas de interés se han reducido sistemáticamente, pues en el mismo periodo, la activa cayó en 0,03 puntos porcentuales, mientras que la pasiva bajó 0,34 puntos. (APBE)

### ➤ **Tasas arancelarias**

En cuanto al régimen arancelario, Ecuador ha adoptado el Sistema Armonizado como base de la Nomenclatura Arancelaria Andina (Nandina). Como resultado de un programa de reformas arancelarias en varias etapas, los distintos niveles de derechos arancelarios llegan como máximo al 20%, con excepción de los vehículos y sus partes y accesorios sobre los que recae el 40%.

## **CONNOTACIÓN.**

La intención del Gobierno Nacional es promocionar la mediana y pequeña empresa, lo cual es muy importante, pero también es necesario observar si la producción nacional está en capacidad de satisfacer la demanda y si cuenta con industrias que elaboren determinados productos y que sean de calidad.

Los comercios en su mayor parte cuentan con productos importados en un 70%, el resto son nacionales, ahora con el incremento de los aranceles subirán los precios de los mismos.

En el sector comercial, los productos que se destacan son café, tabaco, confitería, aceites, arroz y alimentos preparados para animales; por lo que constituye una gran oportunidad en los productos que se desean importar especialmente en confitería.

Para poder subir los aranceles debió existir una discusión suficiente de cada uno y con los sectores involucrados para lograr el objetivo de la reactivación de la producción nacional.

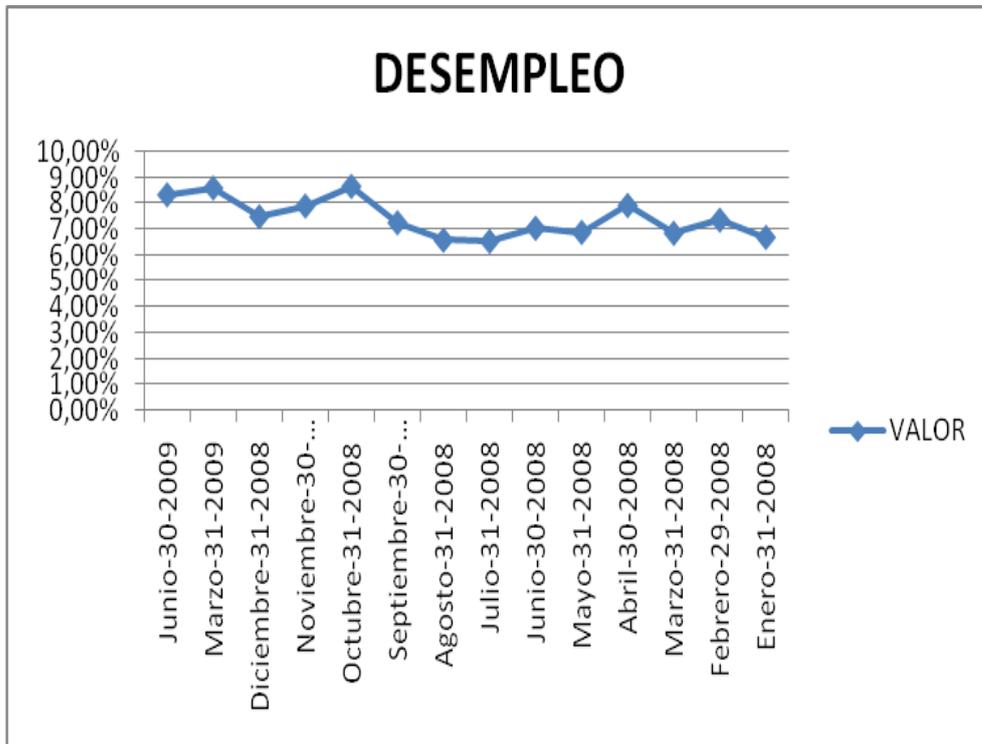
### ➤ **Desempleo**

Es un paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema.

Esta variable tiene una gran importancia en lo que se refiere al comercio y la industria en general, ya que al no poseer un ingreso estable el individuo no puede dedicarse al consumo, disminuyendo de esta forma los ingresos para las empresas.

En el año 2008 y 2009 la variación en los índices de pobreza se refleja en la siguiente Gráfico:

**Gráfico N° 9**  
**Variación del Desempleo**



Fuente: BCE

Elaborado por: Santiago Delgado

**Cuadro N°6:**  
**Porcentaje de Desempleo**

FECHA	VALOR
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %

Fuente: BCE

## **CONNOTACIÓN.**

Como vemos en la Gráfico, el desempleo ha presentado drásticas variaciones entre los años 2008 y 2009, siendo la más significativa la registrada entre los meses de julio a octubre del 2009, donde el desempleo presenta una baja considerable frente a los meses anteriores, para luego subir progresivamente de 6,56 % a 8, 66 %.

Estas variaciones, surgen por la inestabilidad política que influye en los pequeños y grandes negocios, quienes se ven forzados a despedir personal, al no contar con las suficientes garantías del Gobierno y ver disminuida su rentabilidad.

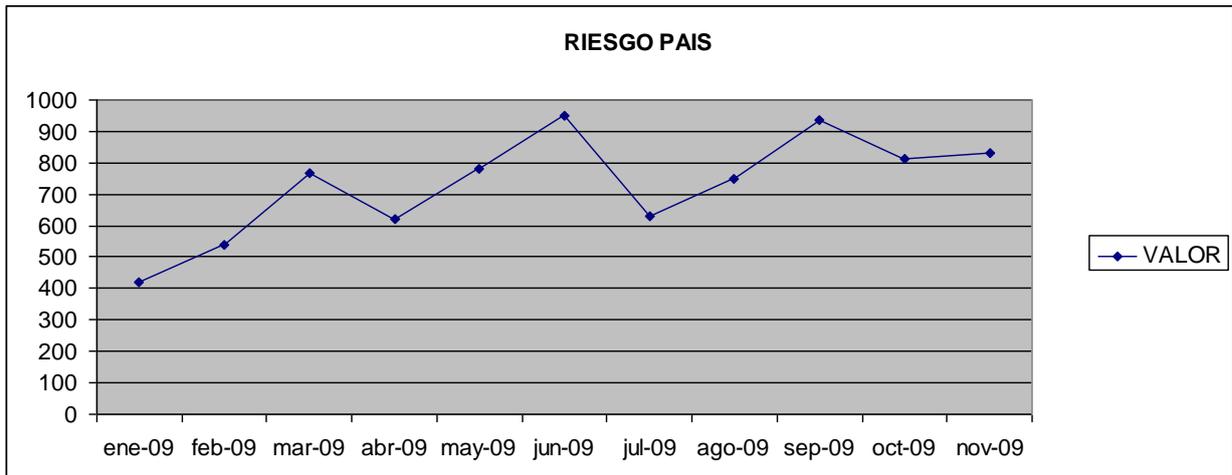
Este factor, sin duda es una amenaza para COALDEH Cía. Ltda., ya que los productos que vende la empresa, en especial confitería, se encuentra enfocado a un mercado donde sus productos son complementarios, siendo este mercado el de mayor impacto negativo en la economía ecuatoriana. Donde las familias no cuentan con un empleo fijo que les permita destinar un presupuesto estable para sus necesidades básicas alimenticias, dando prioridad de consumir los productos de primera necesidad.

### ➤ **Riesgo País**

El Riesgo País es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de índices de mercado como el EMBI (Emerging Markets Bond Índice), o lo que español sería Bonos de Mercados Emergentes. Incorpora variables económicas, políticas y financieras. El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

A continuación se presenta una Gráfico representativa de la variación del Riesgo País en el último año:

**Gráfico N°10**  
**Variación del Riesgo País.**



Fuente: BCE

Elaborado por: Santiago Delgado

**Cuadro N° 7:**  
**Valores Riesgo País**

FECHA	VALOR
Octubre-2009	3089.00
Septiembre-2009	3080.00
Agosto-2009	3150.00
Julio-2009	2989.00
Junio-2009	1610.00
Mayo-2009	1431.00
Abril -2009	1078.00
Marzo-2009	1001.00
Febrero-2009	946.00
Enero-2009	930.00

Fuente: BCE

**CONNOTACIÓN.-**

El Riesgo País para COALDEH Cía. Ltda. , constituye una amenaza, pues esta empresa actualmente esta empezando a enviar productos a Colombia, y piensa ampliar su mercado a mayores plazas internacionales.

Para ello, la imagen que los inversionistas ven del país es primordial. Si los inversionistas perciben un ambiente político, social o económico conflictivo, va

a ser más difícil que negocien con COALDEH Cía. Ltda. , e inclusive que esta empresa acuerde y obtenga mayores condiciones favorables.

En el Gobierno actual ha crecido el Riesgo País debido a las nuevas reformas que el Presidente, Rafael Correa ha dictado para los inversionistas, sumado ha esto los problemas que mantiene con Colombia son cada vez mas conflictivos. Muchas empresas internacionales se han visto obligadas a cambiar sus contratos para seguir operando en el país.

Asimismo, la instalación de la Asamblea Constituyente para buscar una nueva Constitución que rija los destinos del país, ha creado incertidumbre no solo a nivel nacional, sino también internacional. Todos los países que mantienen negociaciones con Ecuador se han limitado en las inversiones, hasta que la situación política se estabilice en nuestro país.

#### ➤ **Tipo de Cambio**

La problemática del tipo de cambio real se refiere a las condiciones de competitividad de una economía.

Las modificaciones de precios relativos consecuentes a una depreciación de la moneda afectan asimétricamente a los agentes económicos en una reacción en cadena de la que resultan perdedores aquellos con menor poder en el mercado.

#### **CONNOTACIÓN.**

El desenvolvimiento productivo, cumple dos aspectos: cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo en la medida en que puedan abaratare los costos de producción elevando las unidades físicas producidas con determinados recursos comprometidos. Cualitativo en tanto esa productividad física está sujeta a la sanción de mercados en permanente cambio, de modo que la competitividad debe incluir una dimensión trascendente en el desarrollo de nuevos productos, mejores calidades, otros nichos de mercado, con una estrategia ágil y diversificadora que contemple los vaivenes propios del ciclo del producto.

Por lo tanto, COALDEH Cía. Ltda. , debe incursionar en mercados diferentes con nuevos nichos de mercado y con una estrategia diferente, es por eso que esta enviando sus productos para el vecino país de Colombia, para aprovechar la diferencia cambiaria que se encuentra actualmente a favor de Ecuador por la devaluación del dólar siendo mucho más atractivos los productos ecuatorianos.

### **3.2.1.3. FACTOR SOCIAL**

Los productos que ofrece COALDEH Cía. Ltda. , están principalmente dirigidos a empresas comercializadoras de productos de consumo masivo y especialmente confiteras, mayoristas, minoristas, personas naturales y consumidores finales.

En nuestro caso, la edad de cada individuo presenta una influencia sobre su consumo, entonces su elección se dirige a productos diferentes. En la actualidad se a visto que la mayor parte de niños consumen productos confiteros, en cambio, que los productos de consumo masivo como arroz , atún, fideo , papel higiénico se consumen en los núcleos familiares , es por eso que COALDEH Cía. Ltda. , abarca un gran segmento de consumidores lo que le hace más fácil el acceso para ubicar sus productos, sumado a la revisión de precios para que sean más accesibles a las familias ecuatorianas.

La población estimada en las principales provincias de región Sierra donde los productos de COALDEH Cía. Ltda. , tienen presencia asciende a 2`646.040 habitantes, con la más alta densidad poblacional de América del Sur, teniendo 47 habitantes por km<sup>2</sup>.

A pesar que los ecuatorianos hace tan sólo un siglo se concentraban con más alta frecuencia en la región Sierra en Los Andes, hoy en día la población está dividida casi equitativamente entre Sierra y Costa.

La población ecuatoriana es diversa, pero resulta difícil establecer porcentajes exactos a distintos grupos por edades, y las estadísticas sobre la composición del país según diferentes fuentes varían.

La población del Ecuador está compuesta por un 52% de indígenas (principalmente, quechuas) y un 40% de mestizos; el 8% restante lo componen principalmente descendientes de españoles y de africanos.

Aproximadamente el 60% vive en centros urbanos y el 40% en el medio rural.

A continuación se presenta la población del Ecuador entre los meses de Abril a Diciembre del año 2008:

### Cuadro N°8:

#### Población de las Principales Provincias de Ecuador.

PROVINCIAS	MESES								
	Abr-08	May-08	Jun-08	Jul-08	Ago-08	Sep-08	Oct-08	Nov-08	Dic-08
AZUAY	659,65	660,47	661,29	662,11	662,93	663,75	664,58	665,40	666,23
CARCHI	159,94	160,03	160,13	160,22	160,31	160,41	160,50	160,59	160,69
COTOPAXI	399,40	400,10	400,79	401,48	402,18	402,88	403,58	404,28	404,98
CHIMBORAZO	430,24	430,60	430,96	431,32	431,67	432,03	432,39	432,75	433,11
IMBABURA	400,60	401,39	402,18	402,98	403,77	404,57	405,37	406,18	406,98
PICHINCHA 1	2,851,929	2,858,500	2,865,085	2,871,686	2,878,302	2,884,934	2,891,580	2,898,242	2,904,920
TUNGURAHUA	494,52	495,26	496,00	496,73	497,47	498,21	498,95	499,70	500,44
ZONAS NO DELIMITADAS	73,53	73,54	73,55	73,56	73,57	73,59	73,60	73,61	73,62
<b>TOTAL</b>	<b>2.617,88</b>	<b>2.621,38</b>	<b>2.624,89</b>	<b>2.628,40</b>	<b>2.631,92</b>	<b>2.635,44</b>	<b>2.638,97</b>	<b>2.642,50</b>	<b>2.646,04</b>

Proyección de población actual de conformidad con la nueva división política del Ecuador  
Fuente: Dirección General de Servicios de Telecomunicaciones - Superintendencia de Telecomunicaciones

La población es el principal motor económico para un país. Con su actividad e iniciativa, han generado plazas de trabajo y negocios que cubren casi todas las necesidades y requerimientos de la sociedad misma.

Pero como vemos en el cuadro N° 8, la población en cada provincia tiene tendencia a la alza, lo cual implica un incremento no solo en la densidad de la población, sino lastimosamente, en más personas que caen en la desocupación, la pobreza, la desnutrición y en sí mayores problemas sociales.

COALDEH Cía. Ltda. , siendo una empresa relacionada con los sectores de la población de Pichincha y Carchi principalmente, vive esta realidad muy de cerca.

Pero gracias a su responsabilidad social y compromiso con la comunidad, ha sabido aprovechar este fenómeno, para capacitar a la gente fomentando el trabajo, dando descuentos y promociones que beneficien a sus clientes, aumentando su rentabilidad y de esta manera reduciendo la desocupación.

Pero si el Gobierno y más empresas no actúan de la misma manera, el incremento poblacional se verá reflejado en mayor delincuencia y migración, constituyendo una fuerte amenaza para todos los miembros de la sociedad.

#### **3.2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO**

COALDEH Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo y confitería, tiene un mercado por explotar, conformado por consumidores, asentados en áreas urbanas y rurales.

COALDEH Cía. Ltda., se basa en dos puntos claves que tienen que ver con el aspecto tecnológico como:

- Una de las ventajas competitivas de la empresa, es la disponibilidad de tiempos y recursos, es por eso que cuenta con un parque vehicular en óptimas condiciones y acorde a las necesidades de los clientes donde se pueda apreciar la extensa gama de los productos en el sitio mismo donde se realiza la venta lo que denominamos “Auto venta”, esta herramienta se utiliza en el área rural.
- La capacitación del personal de Ventas en cuanto a la utilización de motos, que facilita la rápida movilización a los diferentes puntos de ventas, además de que los vehículos motorizados se van renovando.

COALDEH Cía. Ltda., está ubicada en un sitio que cuenta con todos los servicios básicos: luz, agua potable, teléfono, Internet y de transporte.

Posee instalaciones amplias y nuevas que permite que el personal se encuentre desarrollándose en un ambiente confortable y que sus productos

mantengan su estado natural y excelente calidad; asimismo dando una buena imagen a los clientes y proveedores.

Al ser una empresa que produce y distribuye los productos a diferentes zonas de la provincia de Imbabura, Carchi y Pichincha, cuenta con sucursales en cada punto estratégico del país, de modo que se facilite la interacción con los clientes y proveedores.

La empresa COALDEH Cía. Ltda., cuenta con un alto nivel de tecnología, ha diseñado planes de mantenimiento continuo de su parque vehicular, con lo cual se garantiza el correcto funcionamiento en cada vehículo.

En cuanto a la tecnología en la información la empresa cuenta con el sistema "SAVAD " , el mismo que se acomoda a las necesidades de la empresa, no es un sistema obsoleto , es muy fácil de operar y cuenta con claves y restricciones del usuario.

COALDEH Cía. Ltda., cuenta con dos sucursales y un punto de Venta, ubicadas de la siguiente manera:

- **MATRIZ COALDEH**, ubicada en la ciudad de Quito, en las calles Bolivia y Eustorgio Salgado
- **SUCURSAL CARCHI**, ubicada en la ciudad de Tulcán, en las calles Andrés Bello y Las Tejerías.
- **SUCURSAL COTOPAXI**, ubicado en la ciudad de Latacunga, junto a la Fuerza Aérea.
- **PUNTO DE VENTA**, ubicado en la ciudad de Quito, sector El Tejar, en las calles Mires y Mejía.

### 3.2.1.5. FACTOR LEGAL

Todas las importaciones de mercancías están sujetas al pago de varios tributos, cuya recaudación total debe ser efectuada por la Aduana de Distrito por la cual se efectúa la importación. Estos tributos son:

**1. Derechos arancelarios.** Pueden ser ad-valorem (sobre el valor); específicos (sobre unidades de peso, medida o cuenta) o mixtos (combinación de los dos anteriores). En el Ecuador los derechos arancelarios son generalmente ad-valorem y se calculan sobre el valor CIF de las mercaderías.

#### 2.- Impuestos:

- **Impuesto al Valor Agregado.** La tarifa del IVA es el 12% y la base imponible es el resultado de sumar el valor CIF, los impuestos, aranceles, tasas, derechos, recargos y otros que figuren en el DUI.
- **Impuesto de los consumos especiales.** Se aplica en el caso de las importaciones de cigarrillos, cerveza, bebidas gaseosas, alcohol, productos alcohólicos distintos a la cerveza, vehículos motorizados para el transporte terrestre de hasta 3,5 toneladas de carga, cuadrones, aviones, avionetas, helicópteros, motos acuáticas, yates y barcos de recreación. La tarifa varía dependiendo de los bienes.
- **Aportación a favor de la CORPEI:** Equivale al 0.25 por mil sobre el valor FOB de las importaciones superiores a US\$20.000 y el valor fijo de US \$ 5 en aquellas inferiores o iguales a US\$20.000.
- **Fondo de Desarrollo para la infancia (Fodinfa):** Equivale al 0.50% del valor CIF y se aplica a todas las importaciones, excepto en el caso de los productos utilizados en la elaboración de fármacos de consumo humano y veterinario.

### 3. Tasas por servicios aduaneros:

- **Tasa de almacenaje:** Se paga únicamente cuando la Aduana presta directamente este servicio en los almacenes bajo su responsabilidad.
- **Tasa de control:** Consistente en el 0.50% del valor CIF, con un tope máximo de US\$39.43, aplicable en el caso de importación bajo lo regímenes aduaneros especiales de admisión temporal con reexportación en el mismo estado, depósito aduanero comercial, almacén libre (In Bond o Duty Free) y zona franca.
- **Tasa por Modernización:** Equivale al 0,05% del valor CIF de las mercancías que se importen a consumo.

### 4. Desaduanización:

El importador autoliquida el valor de los tributos a pagar. Para la presentación de la Declaración Aduanera es obligatoria la intervención de un Agente de Aduanas en los siguientes casos:

- En importaciones efectuadas por entidades del sector público.
- En importaciones de mercancías cuyo valor sobrepase de US\$2.000.
- En importaciones bajo cualquiera de los regímenes especiales.

### ORGANISMOS DE CONTROL

La empresa COALDEH Cía. Ltda., se encuentra bajo la jurisdicción de las siguientes instituciones para el desarrollo de sus actividades:

- **SRI:** El Servicio de Rentas Internas (SRI) es una entidad técnica, autónoma, encargada de la administración y recaudación de nuestros impuestos que están bajo su ámbito de acción.

Esta institución, permite que COALDEH Cía. Ltda., en particular, tenga una relación transparente entre el fisco y la empresa, con el fin de asegurar un incremento progresivo y sostenido de la recaudación fiscal.

COALDEH Cía. Ltda., como sociedad, debe cumplir con sus obligaciones tributarias en la medida y de acuerdo a los parámetros establecidos por esta Institución, que funciona como brazo recaudador del Estado, ya que su objetivo es otorgar especial importancia al fomento de una cultura tributaria que representa el verdadero compromiso para el desarrollo del país.

➤ **Superintendencia de Compañías:** COALDEH Cía. Ltda. al encontrarse bajo la jurisdicción de este organismo, debe regirse a sus normas y regulaciones. Por esta razón, la constitución de la compañía y posteriores actos realizados, deberán realizarse de acuerdo a los procedimientos legales que exige la Superintendencia.

➤ **Organismos de Seguridad Social:** El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se encargan de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del Sistema Nacional de Seguridad Social. Por tal razón, la empresa COALDEH Cía. Ltda. y sus trabajadores, deberán aportar obligatoriamente el respectivo porcentaje, es por eso que la empresa posee una estrecha relación con el IESS debido a que este se encarga de proteger a los empleados con relación de dependencia laboral o sin ella, contra las contingencias de enfermedad, maternidad, riesgos del trabajo, discapacidad, cesantía, invalidez, vejez y muerte.

## **CÓDIGOS Y LEYES**

➤ **Código Tributario y Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno:** En base a los preceptos del Código Tributario se puede regular las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, de la empresa en calidad de contribuyente especial, con los sujetos activos. COALDEH Cía. Ltda., debe cumplir con sus obligaciones, de acuerdo a los tributos que son aplicables a

esta según disposiciones de este Código. De igual manera se debe regir por las normas establecidas en la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno, con respecto a todos lo relacionado con sus obligaciones tributarias, y la forma en que estas normas deben ser aplicadas.

➤ **Código del Trabajo:** Los preceptos de este Código regulan las relaciones entre los empleadores de COALDEH Cía. Ltda., y sus trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

Por tanto esta Compañía se rige a lo dispuesto en este Código, en lo que a las relaciones laborales entre patronos y empleados se refiere.

➤ **Ley de Compañías:** Por el hecho de encontrarse esta empresa bajo la jurisdicción de la Superintendencia de Compañías, consecuentemente se basa en la Ley de Compañías, en la que se especifica que un Contrato de Compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades. Por tal razón, el acto de constitución así como los demás actos posteriores deben realizarse en base a las normas planteadas por esta Ley.

## **CONNOTACIÓN.**

Las leyes y códigos con los que se relaciona COALDEH Cía. Ltda. por su actividad económica y comercial, son una oportunidad para la empresa, pues son un medio de regulación y control para todas las empresas que se manejan en este entorno. Las leyes permiten que exista uniformidad, derecho y compromiso de las empresas. El problema se presenta cuando las mismas empresas no respetan lo que dicta la ley y realizan diversos fraudes al estado, en especial con lo que tienen que ver al pago de impuestos. Si no existe una responsabilidad del sector empresarial con el Estado y con su propio sector económico, será difícil que las leyes cumplan su papel primordial de igualdad y derecho para todos.

## 3.2.2 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS

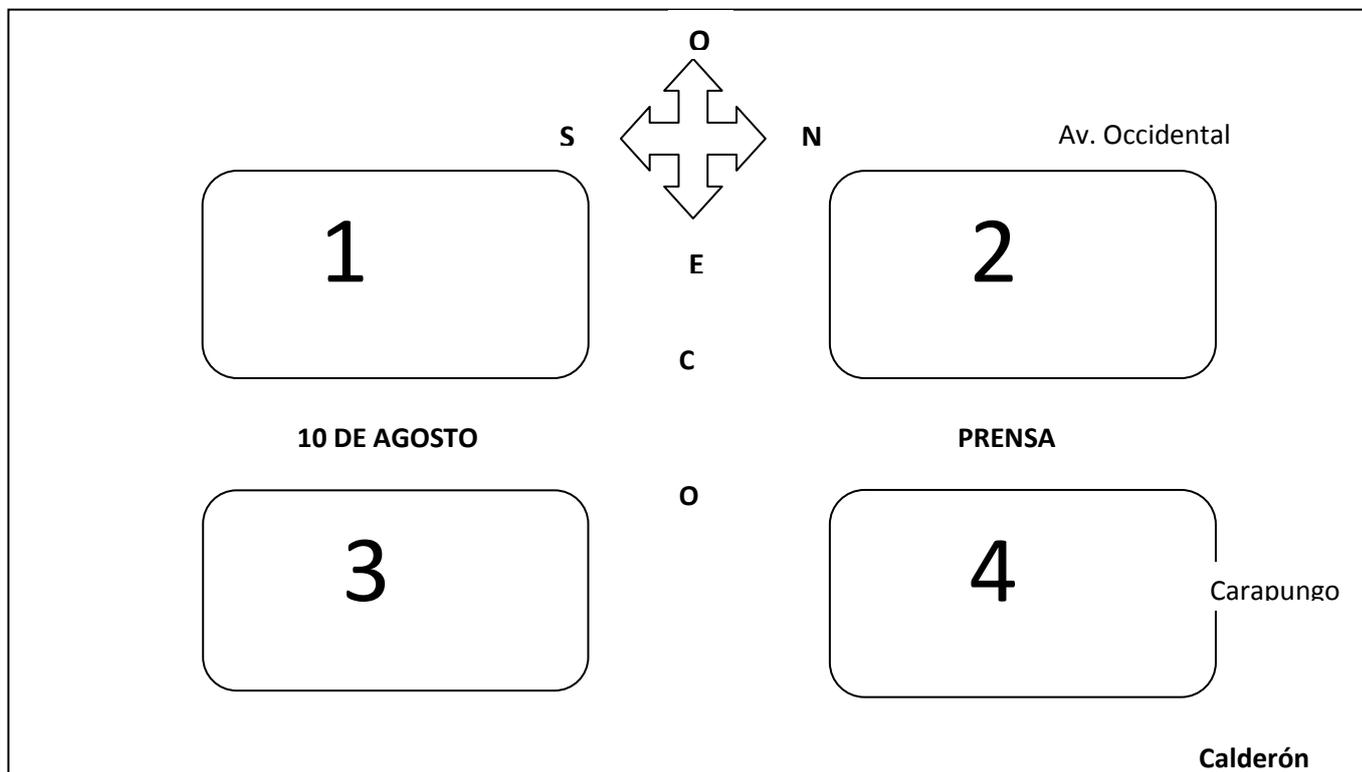
### 3.2.2.1. CLIENTES

Los clientes esperan de COALDEH Cía. Ltda. , trabajo, servicio oportuno, de calidad, y un respaldo total, es por eso que se mantiene una iinjerencia en más de 150 locales comerciales a nivel nacional.

A continuación se establece los sectores que se constituyen en objetivos de comercialización:

**Gráfico Nº 11**

### Segmentación de Mercado



Fuente: COALDEH Cía. Ltda.

Elaborado por: Santiago Delgado

**VENDEDOR N° 1 ZONA N°1**

Norte: Colón y Av. Universitario

Sur: Hasta Machachi

Este: 10 de Agosto y Av Maldonado

Oeste: sin límite, excepto Mercado Mayorista

**VENDEDOR N° 2 ZONA N°2**

Norte: Colón hasta La Floresta

Sur: Hasta Cuájalo

Este: Nueva Vía Oriental

Oeste: 10 de Agosto Maldonado incluyendo Mercado Mayorista

**VENDEDOR N° 3 ZONA N°3**

Norte: Av. Occidental hasta Partidero Mitad del Mundo

Sur: Av. Colón y Av. Universitaria

Este: 10 de Agosto, La Prensa hasta partidero Mitad del Mundo

Oeste: Av. Occidental

**VENDEDOR N° 4 ZONA N°4**

Norte: Carapungo, Calderón

Sur: Av. Colón hasta La Floresta

Este: Av. Nueva Vía Oriental y Panamericana Norte

Oeste: Av. 10 de Agosto, Prensa, hasta Partidero Mitad del Mundo

**VENDEDOR N° 5 ZONA VALLES**

Tumbaco, Conocoto, Sangolquí, Machachi

## Cuadro Nº 9

### Porcentaje de Cobertura

Nº	DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
1	Subdistribuidores	2%
2	Mayoristas	80%
3	Minoristas	18%

Fuente: COALDEH Cía. Ltda.

## Cuadro Nº 10

### Clientes Efectivos por Zona

ZONA	CLIENTES EFECTIVOS
1	56%
2	71%
3	69%
4	54%

Fuente: COALDEH Cía. Ltda.

Porcentaje de incremento mensual por zona en clientes el 20%, con un promedio de 700 clientes al año tipo A, y con un máximo de clientes tipo C que alcance el 2%.

## Cuadro Nº 11

### Porcentaje de Cartera de Clientes

DESCRIPCIÓN	PORCENTAJE
Clientes Contado	2%
Clientes 20 días	25%
Clientes 30 días	68%
Clientes pasado crédito normal	5%

Fuente: COALDEH Cía. Ltda.

La cartera de clientes con la que cuenta COALDEH Cía. Ltda. , constituye una fortaleza de la empresa, pues a pesar de ser una mediana empresa en cuanto a capacidad, ha sabido introducirse perfectamente en el mercado nacional, siendo fuerte la región Norte del país.

Imbabura y Carchi, son provincia en expansión y con un mercado grande. A pesar de esto, COALDEH Cía. Ltda., abarca muy poco mercado de la región.

### **3.2.2.2 Proveedor**

COALDEH CÍA. LTDA., cuenta con las siguientes empresas como sus principales proveedores:

#### **Nacionales**

- La Universal Sweet Industries
- Pydaco
- Livza
- Liquor´s
- Distribuciones G
- Nestle
- Imporfarma
- Consuma
- Pontificio Paca

#### **Extranjeros**

- Sweet Food
- Colombina
- Quifatex

Los proveedores con los que cuenta COALDEH Cía. Ltda., son una fortaleza para la empresa, pues son productores de confianza, que llevan un trabajo conjunto por años y saben los requerimientos justos con los que trabaja COALDEH Cía. Ltda., en cuanto a calidad, tiempo de entrega y demás condiciones.

Para COALDEH Cía. Ltda., los proveedores son parte de la empresa, y por ello realiza planes y programas conjuntos de capacitación, con el objetivo de mejorar las condiciones de calidad en su servicio.

### **3.2.2.3 Competencia**

COALDEH Cía. Ltda., tiene como competidor actual a todas las distribuidoras de la región Sierra del Ecuador, pues al ser un distribuidor de productos de consumo masivo y confitería, cuenta con un mercado amplio.

Entre los competidores actuales más importantes tenemos los siguientes:

- Comercializadora Juan De la Cruz
- Distribuidora Jaramillo
- Prodispro
- Provisión
- Distribuidora Cifuentes
- Multiproductos

COALDEH Cía. Ltda., tiene una gran estrategia de diferenciación en relación a sus competidores ya que diariamente supera las expectativas de calidad y servicios que brinda a sus clientes, a través de un mejoramiento continuo en los procesos, basado en la activa participación de todos, formando un equipo de trabajo conjuntamente con nuestros clientes y proveedores.

COALDEH Cía. Ltda., por la naturaleza de sus productos, y con el afán de mantener a los consumidores satisfechos presta los siguientes servicios:

- Servicio Express.- Logra que el producto llegue a manos del cliente de manera inmediata, en un máximo de 2 horas.
- Línea directa para pedidos.

#### **Ventajas Competitivas**

- Entregas puntuales y a tiempo, ya que maneja un estándar de tiempo que no sobrepasa las 24 horas desde que llegan los requerimientos a las oficinas comerciales.
- Asesoría en el manejo y mantenimiento de los productos en cualquier punto de venta a nivel nacional.

➤ Participación en eventos promocionales con nuevos clientes corporativos e industriales.

➤ Desarrollo de productos nuevos y especiales que sean demandados por nuestros clientes actuales y potenciales.

### **Competidores Potenciales**

Para COALDEH Cía. Ltda., la presencia de competidores potenciales es relativamente baja, ya que los costos en que deben incurrir para entrar al mercado de comercialización son altos y las empresas ven un obstáculo al ingresar.

Asimismo, las personas que deseen ingresar a este mercado necesitan de una infraestructura grande, y equipo humano capacitado, por lo cual no cualquiera puede competir en este mercado.

### **Barreras de Ingreso**

Las empresas que deseen ingresar a este segmento de mercado, primero necesitan un gran capital para invertir en él, la razón los costos no son tan accesibles como se pensaría, además los precios de los productos son elevados, lo que limita el ingreso de posibles competidores, en este caso lo que se debe aplicar es:

#### **➤ Costos Cambiantes**

Existentes que pueden poner al comprador en condiciones de sustituir un artículo por otro, esta constituye otra barrera de entrada. Si los costos cambiantes son altos, para el recién entrado, significa la necesidad de mejoramiento y desarrollo.

## ➤ **Sustitución Inducida por los Competidores**

Están floreciendo las actividades sustitutivas inducidas por los propios competidores para bajar sus costos. Ante la posibilidad de la pérdida de clientes por temas de precios, que les permitan retener a ese cliente.

Con esto potencialmente pueden lograrse varios beneficios; mejora la efectividad del uso de los recursos de la organización, puede crearse una barrera más eficaz contra los competidores, y disminuyen los costos del cliente.

### **3.2.2.4 Precios**

En cuanto al mercado, los precios se regularizan de acuerdo a los proveedores siendo un factor predominante el buscar siempre productos directos de fábrica donde no existan intermediarios, para que los precios sean competitivos.

Los precios constituyen una amenaza para COALDEH Cía. Ltda., pues al constituir un factor no dominante, y al depender de los fabricantes, existe un riesgo de que nuevos competidores presenten mejores precios, con el simple hecho de dañar el mercado y demostrando flaqueza con nuestros clientes.

Es por eso que una de nuestras estrategias es lograr siempre alianzas con nuestros proveedores que ellos se beneficien con una amplia cobertura y calidad en el servicio y que nos respalden en nuestro trabajo ante la entrada de nuevos competidores; para que no se produzca una guerra de precios, que de darse esta situación el único perjudicado es el producto; en un simple rechazo por parte del cliente, punto que tampoco beneficia al proveedor.

**Cuadro N° 12**  
**Principales Precios y Productos**

<b>COALDEH</b>									
Cód.	PRODUCTO	Embalaje Sec.	Gramos Empaque	Gramos Unidad	Unidad	Unidad Cartón	Cartón C/IVA	Cartón S/IVA	FUN/DSP S/IVA
<b>Caramelos Duros</b>									
1120	Caramelos Surtidos	Funda	450	4.5	100	30	\$ 27.11	\$ 24.21	\$ 0.81
1122	Menta Glacial	Funda	450	4.5	100	32	\$ 30.61	\$ 27.33	\$ 0.85
1125	Leche Miel	Funda	450	4.5	100	24	\$ 22.68	\$ 20.25	\$ 0.84
<b>Caramelos Suaves</b>									
1020	Tropical	Funda	300	6.0	50	36	\$ 36.16	\$ 32.29	\$ 0.90
1321	Zumo	Funda	200	4.0	50	32	\$ 32.14	\$ 28.70	\$ 0.90
1016	Toffy Especial Surtidos	Funda	300	6.0	50	24	\$ 21.91	\$ 19.57	\$ 0.82
1018	Universal Coco	Funda	300	6.0	50	24	\$ 24.11	\$ 21.52	\$ 0.90
<b>Chupetes</b>									
1127	Chupete Ye Ye	Funda	567	24.0	27	24	\$ 28.96	\$ 25.85	\$ 1.08
<b>Chicles</b>									
1166	Chicle Menta Glacial	Displaye	370	4.2	88	16	\$ 34.78	\$ 31.06	\$ 1.94
<b>Chocolates</b>									
1311	Mini Manicho	Displaye	240	10.0	24	28	\$ 70.12	\$ 62.61	\$ 2.24
1308	Bombón Surtido	Funda	230	5.0	46	36	\$ 56.35	\$ 50.31	\$ 1.40
1315	Chocolate Superior 120 g	Individual	120	120.0	1	50	\$ 30.44	\$ 27.18	\$ 0.54
1316	Chocolate Superior 240 g	Individual	240	240.0	1	25	\$ 29.35	\$ 26.20	\$ 1.05
1256	Manicho Disp. X 24	Displaye	672	28.0	24	6	\$ 30.05	\$ 26.83	\$ 4.47
1257	Manicho Disp. X 4	Displaye	112	28.0	4	80	\$ 66.79	\$ 59.63	\$ 0.75
1131	Bombón Manicho 720 g	Displaye	720	24	30	12	\$ 69.57	\$ 62.11	\$ 5.18
<b>Bombones Rellenos</b>									
1031	Huevitos 400 g	Funda	400	4.5	80	30	\$ 80.27	\$ 71.67	\$ 2.39
1032	Huevitos 250 g	Funda	250	4.5	50	48	\$ 85.53	\$ 76.37	\$ 1.59
<b>Modificadores - Cochas</b>									
1183	Cocoa Universal 40 unid x 15 g	Displaye	600	15.0	40	12	\$ 30.92	\$ 27.61	\$ 2.30
1184	Cocoa Universal 180 g	Funda	180	180.0	1	45	\$ 21.91	\$ 19.57	\$ 0.43
1187	Cocoa Universal 450 g	Funda	450	450.0	1	30	\$ 31.31	\$ 27.95	\$ 0.93
1404	Rikura	Paquete	100	100.0	1	48	\$ 45.91	\$ 41.00	\$ 0.85
1213	Choco Animalias 50g	Paquete	50	50.0	1	30	\$ 7.12	\$ 6.36	\$ 0.21

Fuente: COALDEH Cía. Ltda.

## **CAPÍTULO IV**

### **4.- AUDITORÍA DE GESTIÓN**

#### **4.1. GENERALIDADES**

##### **4.1.1. CONCEPTO**

La Auditoría de Gestión es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.<sup>7</sup>

##### **4.1.2. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGA'S)**

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

##### **4.1.2.1 CLASIFICACIÓN DE LAS NAGAS**

En la actualidad las NAGAS constituyen los mandamientos para el auditor y son:

###### **1.- Normas Generales y Personales.**

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

---

<sup>7</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/nagas.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/nagas.htm)

➤ **Entrenamiento y capacidad profesional.**

"La auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como auditor".

➤ **Independencia.**

"En todos los asuntos relacionados con la auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio".

➤ **Cuidado o esmero profesional.**

"Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen".

## **2.- Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo.**

El propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente un adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos.<sup>8</sup>

➤ **Planeamiento y Supervisión.**

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

➤ **Estudio y Evaluación del Control Interno.**

"Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno (de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría como base para establecer el grado de confianza."

➤ **Evidencia Suficiente y Competente.**

"Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una

---

<sup>8</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/nagas.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/nagas.htm)

base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la auditoría.”

### **3.- Normas Relativas a la Preparación del Informe.**

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

➤ **Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.**

"El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados".

➤ **Consistencia.**

“Garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los estados financieros y su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada.”

➤ **Revelación Suficiente.**

“Corresponde al auditor revelar en su informe si la empresa se ha enmarcado dentro de los principios contables.”

➤ **Opinión del Auditor.**

"El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión.”

Por consiguiente el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen:

- a- Opinión limpia o sin salvedades
- b- Opinión con salvedades o calificada
- c- Opinión adversa o negativa
- d- Abstención de opinar

## **4.2. FASE I: PLANIFICACIÓN AUDITORÍA**

La planificación es la primera fase del proceso de la Auditoría de Gestión y de su concepción dependerá la eficiencia y efectividad en el logro de los objetivos propuestos, utilizando los recursos estrictamente necesarios.

La planificación de una auditoría, comienza con la obtención de información necesaria para definir la estrategia a emplear y culmina con la definición detallada de las tareas a realizar en la fase de ejecución.

### **4.2.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

La planificación preliminar tiene el propósito de obtener o actualizar la información general sobre la entidad y las principales actividades, a fin de identificar globalmente las condiciones existentes para ejecutar la auditoría.

La planificación preliminar es un proceso que se inicia con la emisión de la orden de trabajo, continúa con la aplicación de un programa general de auditoría y culmina con la emisión de un reporte para conocimiento del Director de la Unidad de Auditoría.

La planificación preliminar ocurre al principio de la auditoría con frecuencia en la oficina del cliente. Implica decidir si se acepta realizar la auditoría para el cliente, evaluar las razones del cliente para la auditoría, obtener una carta de compromiso y seleccionar al personal de la auditoría.

Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son las entrevistas, la observación y la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen.

### **4.2.2. PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

En esta fase se define la estrategia a seguir en el trabajo de campo. Tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos y en el logro de las metas y objetivos definidos para la auditoría. Se fundamenta en la información obtenida inicialmente durante la planificación preliminar.

Elementos principales de esta fase:

**Motivos del Examen.-** Es la razón o razones por las cuales el Auditor y su equipo de trabajo es contratado por una empresa o institución pública para que desempeñe las funciones pertinentes, a fin de solucionar sus requerimientos.

**Objetivos del Examen.-** Los objetivos indican el propósito por lo que es contratada la firma de auditoría, qué se persigue con el examen, para qué y por qué. Si es con el objetivo de informar a la gerencia sobre el estado real de la empresa, o si es por cumplimiento de los estatutos que mandan efectuar auditorías anualmente, en todo caso, siempre se cumple con el objetivo de informar a los socios, a la gerencia y resto de interesados sobre la situación encontrada para que sirvan de base para la toma de decisiones.

En este caso, existen objetivos generales, que se refieren a los objetivos de la empresa, y objetivos específicos que se refieren a cada área a examinar.

**Alcance de la Auditoría.-** El alcance tiene que ver por un lado, con la extensión del examen, es decir, si se van a examinar todos los estados financieros en su totalidad, o solo uno de ellos, o una parte de uno de ellos, o más específicamente solo un grupo de cuentas (Activos Fijos, por ejemplo) o solo una cuenta (Cuentas x Cobrar, o el Efectivo, etc.). En el caso de una Auditoría de Gestión, se refiere a los procedimientos de Auditoría considerados necesarios en las circunstancias para el lograr el objetivo de la Auditoría y determinar la eficiencia, eficacia, economía de las operaciones.

Por otro lado el alcance también puede estar referido al período a examinar: puede ser de un año, de un mes, de una semana, y podría ser hasta de algunos años.

**Base Legal de la Compañía.-** Se refiere al análisis y estudio de los estatutos de la empresa, con el fin de conocer con detalle su forma jurídica, sus condiciones, obligaciones y responsabilidades ante la sociedad y el gobierno.

Así como las leyes y disposiciones reglamentarias que la compañía debe observar en el ejercicio de sus funciones y responsabilidades.

**Objetivos de la Empresa.-** Se refiere a los objetivos en general que la empresa desea cumplir, y que es accionar de todo el personal humano que conforma la empresa, independientemente de las funciones o cargos que desempeñe.

**Objetivos de la Unidad, Área o Departamento.-** Son objetivos específicos que competen a cada unidad de trabajo de la empresa, dependiendo de las responsabilidades y funciones que desempeñen dentro de la compañía.

**Procedimientos y Técnicas de Auditoría.-** Los procedimientos son pasos y acciones que desarrolla el Auditor con el objetivo de comprender la actividad o el área que se investiga, recopilar las evidencias de auditoría que respalden los hallazgos y confirmar y discutir un hallazgo o recomendación con la administración.

Las Técnicas de Auditoría constituyen los métodos prácticos de investigación y pruebas que emplea el auditor para obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, contenidas en el informe.

**Distribución del Trabajo y Tiempo Estimado.-** Hace referencia al tiempo total que el auditor y su equipo demorará en realizar el examen de auditoría al área solicitada de acuerdo a los proceso o fases de auditoría, especificando el tiempo y responsables para cada tarea a desarrollarse, tomando como referencia el tiempo, la experiencia del Auditor y las características de la empresa auditada.

**Requerimiento de Personal Técnico.-** El Jefe Auditor, dependiendo de las características de la empresa y área a auditar, realizará los respectivos requerimientos de personal técnico especializado en ciertas funciones que necesiten ser estudiadas a profundidad por el Equipo de Auditores.

**Equipos y Materiales.-** Se refiere a las necesidades de materiales y equipos especiales que el auditor requerirá para poder desempeñar sus funciones con mayor agilidad y eficiencia.

**Recursos Financieros.-** Son los honorarios profesionales que el Equipo de Auditores fijará previamente en el contrato de servicios, en virtud del examen a practicar.

#### **4.3. FASE II: EJECUCIÓN DEL TRABAJO DE AUDITORÍA**

La fase de ejecución del trabajo se concreta con la aplicación de los programas elaborados en la planificación específica y el cumplimiento de los estándares definidos en el plan de la auditoría.

Los productos principales de la fase de ejecución del trabajo son:

1. Estructura del informe de auditoría referenciando con los papeles de trabajo de respaldo.
2. Programa para comunicar los resultados de auditoría a la administración de la entidad.
3. Borrador del Informe de Auditoría, cuyos principales resultados serán comunicados a la administración.
4. Expediente de papeles de trabajo organizado de acuerdo a los componentes examinados e informados.
5. Informe de supervisión técnica de la Auditoría.
6. Expediente de papeles de trabajo de supervisión.

### **4.3.1. PROGRAMA DE AUDITORÍA**

El Programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada Auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen.

El Programa de Auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el Auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de la Normas Científicas de la Contabilidad y las Normas y Técnicas de la Auditoría.

El Programa de Auditoría o Plan de Auditoría, es el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir dentro de los principios y preceptos de la Auditoría. En la preparación del Programa de Auditoría se debe tomar en cuenta:

- Las Normas de Auditoría.
- Las Técnicas de Auditoría.
- Las experiencias anteriores y de terceros
- Los levantamientos iniciales.

El hecho de no existir una norma patrón para la elaboración del Plan o Programa de Auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la Auditoría en un determinado sector.

#### **Responsabilidad por el Programa de Auditoría**

La elaboración del Programa de Auditoría es una responsabilidad del Auditor, casi tan importante como el Informe de Auditoría que emite. Es esencial que el Programa de Auditoría sea elaborado por el Auditor Jefe del Equipo de Auditoría, para lo cual se basará en experiencias anteriores y deberá tomar necesariamente en cuenta las Leyes, Principios, Normas y Técnicas a aplicarse en cada caso.

Es importante también que los Socios y el Auditor Supervisor, revisen el Programa de Auditoría evaluando su eficiencia y eficacia.

Sin embargo es necesario apuntar que la responsabilidad de la elaboración del Programa de Auditoría y su ejecución, está a cargo del Auditor Jefe de Equipo, el cual no solo debe encargarse de distribuir el trabajo y velar por el logro del programa, sino esencialmente evaluar de manera continua la eficiencia del programa, efectuando los ajustes necesarios cuando las circunstancias lo ameriten.

### Formato de Programa de Trabajo:

#### Gráfico Nº 12

COALDEH Cía. Ltda.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ÁREA DE VENTAS

Período

Objetivos:

P/T

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS /PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES

Elaborado por: Santiago Delgado

## 4.3.2. EVALUACIÓN CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO

### 4.3.2.1. DEFINICIÓN DE CONTROL INTERNO

El Control Interno Administrativo, comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos relacionados con la eficiencia operativa y la adhesión a las políticas de la dirección.

Incluyen controles tales como análisis estadísticos, controles de calidad, programas de entrenamiento del personal, etc.

El Control Interno Administrativo se relaciona con la eficiencia en las operaciones establecidas por el ente. Este control se subdivide a su vez en:

- **Control operativo.-** Se refiere a todas aquellas actividades que se realizan para lograr eficiencia y eficacia operativa, optimización de recursos y cuidado de activos; para obtener los niveles adecuados de economía.
- **Control estratégico.-** Consiste en formular estrategias coherentes y razonables para el giro del negocio en una empresa; alcanzando y manteniendo el éxito de la misma.
- **Control interno contable.-** El Control Interno Contable tiene como objetivo principal proporcionar a la dirección de la empresa la seguridad de que la información contable es veraz y digna de crédito.

Estos controles comprenden sistemas de autorizaciones y aprobaciones de transacciones, segregaciones de funciones en los diferentes departamentos, controles físicos sobre los activos, auditoría interna, manuales de políticas y procedimientos contables, etc.

El objetivo principal del Control Interno contable es:

- Salvaguardar Activos.
- Registros contables fidedignos.
- Observación de políticas dictadas por la administración.

## **4.3.2.2. MÉTODOS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

### **4.3.2.2.1. COSO I**

El denominado "INFORME COSO" sobre control interno, publicado en EE.UU. en 1992, surgió como una respuesta a las inquietudes que planteaban la diversidad de conceptos, definiciones e interpretaciones existentes en torno a la temática referida.

### **COMPONENTES**

**1. El Ambiente de Control:** Refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encarar sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. Sirve de base de los otros componentes, ya que es dentro del ambiente reinante que se evalúan los riesgos y se definen las actividades de control tendientes a neutralizarlos.

**2. Evaluación de Riesgos:** El Control Interno ha sido pensando esencialmente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones. A través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes y el punto hasta el cual el control vigente los neutraliza se evalúa la vulnerabilidad del sistema.

Para ello debe adquirirse un conocimiento práctico de la entidad y sus componentes de manera de identificar los puntos débiles, enfocando los riesgos tanto al nivel de la organización (interno y externo) como de la actividad.

**3. Actividades de Control:** Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos como un reaseguro para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos.

Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión, partiendo de la elaboración de un mapa de riesgos según lo expresado en el punto anterior: conociendo los riesgos, se disponen los controles destinados a evitarlos o minimizarlos, los cuales pueden agruparse en tres categorías, según el objetivo de la entidad con el que estén relacionados: las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de leyes y reglamentos.

**4. Información y Comunicación:** Es imprescindible que se cuente con la información periódica y oportuna que deben manejar para orientar sus acciones en consonancia con los demás, hacia el mejor logro de los objetivos. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales.

**5. Supervisión:** Incumbe a la dirección la existencia de una estructura de control interno idónea y eficiente, así como su revisión y actualización periódica para mantenerla en un nivel adecuado. Procede la evaluación de las actividades de control de los sistemas a través del tiempo, pues toda organización tiene áreas donde los mismos están en desarrollo, necesitan ser reforzados o se impone directamente su reemplazo debido a que perdieron su eficacia o resultaron inaplicables.

#### **4.3.2.2 COSO II (ERM)**

El Enterprise Risk Management (ERM) es un proceso, efectuado por el Comité Ejecutivo de una Entidad, la Gerencia y demás personal, aplicado en un estratégico conjunto y a través de toda la empresa, designado para identificar potenciales eventos que puedan afectar a la entidad y administrar los riesgos de acuerdo al apetito sobre dichos riesgos, para proveer razonable aseguramiento acerca del cumplimiento de los objetivos corporativos.

## **Etapas lógicas en la implementación de ERM**

- La base tradicional de esto son los controles internos, el apoyo en Auditoría Interna, los mitigantes individuales, la confianza en la gente y la cultura; es decir, conozco mi empresa, conozco mi gente, hago auditoría, empiezo así.
- Después comienza una etapa de conocimiento, con un Gerente de Riesgos, con una estructura de gobernabilidad, con una definición, con las famosas políticas que son el puntapié inicial, un mapeo de procesos, indicadores, colección de datos.
- Luego, sigue una etapa de monitoreo.

## **Los componentes del COSO II son:**

Se incluyen tres componentes adicionales a los mencionados en el COSO I, los cuales son:

- 1. Ambiente Interno:** Se refiere a la cultura de una organización, filosofía de gestión de riesgos y el apetito al riesgo, la integridad y los valores éticos, y el ambiente en el que se desenvuelven.
- 2. Determinación de Objetivos:** Se debe asegurar de que la dirección ha puesto en marcha un proceso para fijar objetivos y que los objetivos elegidos apoyen y armonicen con la misión de la entidad y que sean compatibles con su riesgo.
- 3. Identificación de Eventos:** Es necesario identificar todos los eventos internos y externos que afecten el logro de objetivos de una entidad, distinguiendo entre riesgos y oportunidades. Las oportunidades deben ser canalizadas de vuelta en la formulación de la estrategia empresarial y la fijación de objetivos.

**4. Evaluación de Riesgos:** Se deben analizar teniendo en cuenta la probabilidad e impacto, como base para determinar la forma en que deben gestionarse. Los riesgos deben ser evaluados de forma inherente y residual.

**5. Tratamiento de los Riesgos:** La dirección deberá seleccionar entre evitar, aceptar, reducir, o compartir los riesgos con el desarrollo de un conjunto de medidas para adaptar los riesgos a la organización.

**6. Control:** Se debe establecer y aplicar políticas y procedimientos para asegurar que las alternativas tomadas frente al riesgo se lleven realmente a cabo de la manera esperada.

**7. Comunicación y Difusión:** La información debe ser identificada, capturada y difundida en la forma y plazos que permitan al personal llevar a cabo las asignaciones bajo su responsabilidad.

**8. Seguimiento:** Deberá tener como objeto el seguimiento y sus respectivas modificaciones realizadas en la marcha, según sea necesario.

El seguimiento debe ser realizado a través de actividades de gestión continua, evaluaciones independientes, o ambas.

#### **4.3.2.2.3. MICIL**

En una primera etapa, el Marco Integrado de Control Interno fue desarrollado por los requerimientos de los auditores externos, como base para determinar el grado de confiabilidad en las operaciones realizadas y las registradas.

A partir de su evaluación con el desarrollo de las funciones de control y auditoría profesional, las organizaciones han llegado a crear y constituir las “Direcciones Ejecutivas de Auditoría Interna” (DEA) de las entidades y empresas, cuya principal actividad está dirigida a la evaluación del control interno orientado hacia la evaluación de los riesgos respecto al eficiente uso de los recursos, el eficaz logro de los objetivos para los cuales se creó la entidad.

## **Componentes y Factores Básicos de Micil**

Como base para el desarrollo y definición del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL) utilizaremos la estructura del Informe COSO e identificaremos a sus componentes principales, éstos componentes se encuentran interrelacionados en el proceso de las operaciones de las empresas u organismos y consideramos que son de aplicación general de manera específica son útiles para el diseño del Marco Integrado de Control Interno y de manera general para programar y ejecutar la auto evaluación y la evaluación externa de su funcionamiento y operación.

El proceso y los componentes definidos por el informe COSO están relacionados en forma muy estrecha al marco definido por el informe COSO, y se observa las cualidades y características orientadas a la evaluación de varios de los factores incorporados al Marco Integrado de Control Interno y es el enfoque a utilizar en la presentación del Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL).

Existe la posibilidad de realizar adecuaciones a la realidad y requerimientos de las organizaciones y empresas que operan en América Latina, las que se introducirán al desarrollar los factores que integran los cinco componentes del control interno.

Cabe destacar la importancia que tienen los cinco componentes en el diseño del Sistema de Control Interno institucional. Los niveles administrativos de las entidades tienen la responsabilidad de realizar un análisis del diseño del control interno que está funcionando y los componentes básicos detallados en este capítulo incluso el control interno puede calificar en forma cualitativa y cuantitativa, y disponer de una base que justifique la necesidad de introducir mejoras y realizar el análisis comparado más profundo en el futuro.

Lo importante es iniciar el proceso de diseño, aplicación y evaluación externa para obtener el resultado que permitirá en un futuro validar las mejoras introducidas para el funcionamiento de la entidad, para cada componente del control interno y las actividades importantes consideradas en el proceso.

### **¿Qué son los componentes del Marco Integrado de Control Interno?**

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno que constituyen la base para construir la pirámide con similares contenidos en los cuatro costados, en una demostración de la solidez del Control Interno institucional para el funcionamiento participativo, organizado, sistematizado, disciplinado y sensibilizado (empoderamiento) del recurso humano para el logro de los objetivos de la organización.

Los componentes de control interno son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante y son:

- Ambiente de control y trabajo,
- Evaluación de riesgos,
- Actividades de control,
- Información y comunicación, y,
- Supervisión.

#### **4.3.2.2.4. CORRE – CONTROL DE LOS RECURSOS Y RIESGOS DEL ECUADOR.**

"El estudio CORRE, presenta los conceptos y ocho componentes del Sistema de Control Interno, los mismos que son necesarios para la administración eficiente de las organizaciones. Están presentes en una estructura y lenguaje directo y sencillo de analizar y entender. Es un estudio que se presente en forma narrativa y Gráfico una serie de conceptos técnicos de naturaleza compleja y dinámica en un lenguaje fácil de dirigir"<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> DR. BADILLO, JORGE. Guía de Auditoría de Gestión de la Calidad. Pág. 142

El CORRE, ha sido recomendado en las actividades empresariales de los miembros de la Asociación Nacional de Empresarios (ANDE), así como de todos los empresarios del Ecuador, preocupados por el control de sus organizaciones.

El estudio del CORRE, enfatiza la importancia del control interno con un enfoque orientado hacia la gestión de riesgos, acorde a la realidad del país; en el cual se orientan la eficiencia, transparencia y logro de objetivos organizacionales.

### **4.3.2.3. HERRAMIENTAS O TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

#### **4.3.2.3.1. NARRATIVAS**

Este método se basa en la determinación detallada de las características del sistema que se está evaluando. Se describen procedimientos, registros, formularios, archivos, empleados y departamentos que intervienen en el sistema.

Este método presenta algún inconveniente, dado que muchas personas no tienen habilidad para expresar sus ideas por escrito, en forma clara, concisa y sintética, originando que algunas debilidades en el control no queden expresadas en la descripción.

Puede ser un método a emplear en empresas de pequeño tamaño, donde no existen grandes complejidades en el control.

### Gráfico N° 13

#### Formato de Narrativa

<b>AUDITORES INDEPENDIENTES "VIP"</b>	
<b>NARRATIVA DE CONTROL INTERNO</b>	
Procedimiento:	P/T:
Cliente:	
Nombres y Cargo del personal entrevistado:	
	Fecha corte Auditoría:
Narración detallada del procedimiento	
Preparado por: _____	Fecha: _____

Elaborado por: Santiago Delgado

#### 4.3.2.3.2. CUESTIONARIOS

Es uno de los métodos más extendidos, el cual se basa en una encuesta sistemática presentada bajo la forma de preguntas referidas a aspectos básicos del sistema, y en la que una respuesta negativa evidencia una ausencia de control y una respuesta positiva indica una fortaleza del control interno. Este método ayuda a asegurar que todos los puntos básicos del control sean considerados.

Desde la visión del estudio y evaluación del Sistema de Control Interno precisar que en la intervención del auditor en una empresa, y como cuestión previa a la ejecución de la auditoría, uno de los puntos de mayor importancia es el estudio y la valoración del Sistema de Control Interno con que cuenta la empresa.

## Gráfico N° 14

### Formato de Cuestionario

<b>AUDITORES INDEPENDIENTES "VIP"</b>					
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO</b>					
Procedimiento:			P/T:		
Cliente:					
Nombres y Cargo del personal entrevistado:					
Fecha corte Auditoría:					
PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
Preparado por: _____			Fecha: _____		

Elaborado por: Santiago Delgado

#### 4.3.2.3.3. FLUJODIAGRAMACIÓN

Los flujogramas permiten representar Gráficamente el encadenamiento de las operaciones administrativas y contables, precisando qué documentos básicos se utilizan, de qué servicios emanan y quiénes son los que los realizan.

Permite registrar el flujo de información desde una fuente original de entrada, a través de una serie de etapas de procesamiento, hasta alguna condición de salida o un informe para la dirección.

#### 4.3.2.4. MEDICIÓN DE LOS RIESGOS DE AUDITORÍA

El riesgo de auditoría es lo opuesto a la seguridad de la auditoría, es decir, es el riesgo de que los estados financieros o área que se está examinando, contengan errores o irregularidades no detectadas, una vez que la auditoría ha sido completada.

Desde el punto de vista del auditor, el riesgo de auditoría es el riesgo que el auditor está dispuesto a asumir, de expresar una opinión sin salvedades respecto a los estados financieros que contengan errores importantes.

Para calcular el Riesgo de Auditoría se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Riesgo de Auditoría} = \text{Riesgo Inherente} * \text{Riesgo de Control} * \text{Riesgo de Detección (RI * RC * RD)}.$$

El Riesgo de Auditoría se compone de los siguientes factores:

- **Riesgo Inherente:** Es la posibilidad de errores o irregularidades en la información financiera, administrativa u operativa, antes de considerar la efectividad de los controles internos diseñados y aplicados por el ente.
- **Riesgo de Control:** Está asociado con la posibilidad de que los Procedimientos de Control Interno Administrativo, no puedan prevenir o detectar los errores e irregularidades significativas de manera oportuna.

La ponderación que se expone a continuación es referente al Riesgo de Auditoría:

##### Medición del Riesgo de Control

**Fórmula:**

$$\text{Riesgo de Control} = \text{Puntaje Óptimo} - \text{Puntaje Obtenido}$$

- **Riesgo de Detección:** Existe al aplicar los programas de auditoría, cuyos procedimientos no son suficientes para descubrir errores o irregularidades significativas.

### Cuadro N° 13

#### Matriz de Medición del Nivel de Confianza del Control Interno

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
<b>ALTO</b>	88,89%	99,99%
<b>MEDIO</b>	77,78%	88,88%
<b>BAJO</b>	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
<b>ALTO</b>	55,56%	66,66%
<b>MEDIO</b>	44,45%	55,55%
<b>BAJO</b>	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
<b>ALTO</b>	22,23%	33,33%
<b>MEDIO</b>	11,12%	22,22%
<b>BAJO</b>	0,01%	11,11%

Elaborado por: Santiago Delgado

#### 4.3.2.4.1. INFORME DE CONTROL INTERNO

El Informe de Control Interno, brinda el enfoque de una estructura común para comprender y ayudar a cualquier entidad a alcanzar logros en su desempeño y en su economía, prevenir pérdidas de recursos, asegurar la elaboración de informes financieros confiables, así como el cumplimiento de las leyes y regulaciones, tanto en entidades privadas, como en públicas.

El Informe de Control Interno, tiene como objetivo proveer un conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas, incluyendo la actitud de la dirección de una entidad, para ofrecer seguridad razonable respecto a que están lográndose los objetivos del control interno. Una estructura sólida del control interno es fundamental para promover la efectividad y eficiencia en las operaciones de cada entidad.

### **4.3.3. APLICACIÓN DE TÉCNICAS Y PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA**

#### **4.3.3.1. PRUEBAS**

Una prueba es un hecho hipotético por alguna teoría cuya presencia o ausencia sólo es compatible con determinada teoría, permitiendo discriminar un cierto conjunto de hechos, cuáles si y cuáles no.

##### **4.3.3.1.1. PRUEBAS SUSTANTIVAS**

Son aquellas pruebas que el auditor como objeto de conseguir evidencia que permita opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada.

Las pruebas son llevadas a cabo para comprobar que el Sistema de Control Interno funciona correctamente.

Estas pruebas sustantivas se orientan a obtener evidencia de la siguiente manera:

- **Evidencia física.-** Permite identificar la existencia física de activos, cuantificar las unidades en poder de la empresa y especificar la calidad de los activos.
- **Evidencia documental.-** La verificación de documentos (facturas, nóminas, contratos, talones, etc.).
- **Evidencia por medio de registros contables.-** Resumen todo el proceso de contabilización de las operaciones realizadas por la compañía.

- **Evidencia por medio de comparaciones y ratios.-** La comparación de las cantidades indicadas por las cuentas de Activo, Pasivo, Ingresos y Gastos a una fecha determinada con los saldos correspondientes al período o períodos precedentes.
- **Evidencia por medio de cálculos.-** Consiste en realizar cálculos y pruebas para verificar la precisión aritmética de saldos, registros y documentos.
- **Evidencia verbal.-** Por medio de preguntas a empleados y ejecutivos el auditor obtendrá evidencia verbal de múltiples hechos y acontecimientos para descubrir situaciones concretas que requieren investigación posterior.

#### **4.3.3.1.2. PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO**

Una prueba cumplimiento es un procedimiento diseñado para probar la inexistencia de errores que afecten los procesos administrativos. Dichos errores son una clara indicación de que los procesos pueden estar desvirtuados.

En resumen ayudarán a comprobar si la información ha sido alterada comparándola con otra fuente o revisando los objetivos y políticas de la empresa y las operaciones que han sido realizadas.

Una vez valorados los resultados de las pruebas se obtienen conclusiones que serán comentadas y discutidas con los responsables directos de las áreas afectadas con el fin de corroborar los resultados. Por último, el auditor deberá emitir una serie de comentarios donde se describa la situación, el riesgo existente y la deficiencia a solucionar, y en su caso, sugerirá la posible solución.

Las pruebas de cumplimiento representan procedimientos de auditoría diseñados para verificar si el sistema de control interno del cliente está siendo aplicado de acuerdo a la manera en que se le describió al auditor y de acuerdo a la intención de la gerencia. Si, después de la comprobación, los controles del

cliente parecen estar operando efectivamente, el auditor justifica el poder tener confianza en el sistema y por consiguiente reduce sus pruebas sustantivas.

Las pruebas de cumplimiento están relacionadas con tres aspectos de los controles del cliente:

- La **frecuencia** con que los procedimientos de control necesarios fueron llevados a efecto. Para reducir las pruebas sustantivas, los procedimientos prescritos en el sistema deben estar cumpliéndose consistentemente.
- La **calidad** con que se ejecutan los procedimientos de control. Los procedimientos de control se deben ejecutar en forma apropiada. La calidad de su ejecución puede ser probada mediante discusiones sobre el criterio seguido para tomar ciertas decisiones.
- La **persona** que ejecuta el procedimiento. La persona responsable de los procedimientos de control, debe ser independiente de funciones incompatibles para que el control sea efectivo.

#### **4.3.3.2. PROCEDIMIENTOS**

Son pasos y acciones que desarrolla el auditor con el objetivo de comprender la actividad o el área que se investiga, recopilar las evidencias de auditoría que respalden los hallazgos y confirmar y discutir un hallazgo o recomendación con la administración.

#### **4.3.3.3. TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

Las Técnicas de Auditoría constituyen los métodos prácticos de investigación y pruebas que emplea el auditor para obtener la evidencia o información adecuada y suficiente para fundamentar sus opiniones y conclusiones, contenidas en el informe.

Las Técnicas de Auditoría son las herramientas del auditor y su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias.

Durante la fase de planeamiento y programación, el auditor determina cuáles técnicas va a emplear, cuándo debe hacerlo y de qué manera. Las técnicas seleccionadas para una auditoría específica al ser aplicadas se convierten en los Procedimientos de Auditoría.

Algunas de las técnicas y otras prácticas para la aplicación de las pruebas en la auditoría profesional son expuestas a continuación:

**1. VERIFICACIÓN.-** Facilitan la evaluación y la formulación de comentarios y acciones correctivas, se clasifican generalmente a base de la acción que se va a efectuar.

**1.1. OCULAR:**

- a. **Comparación.-** Relación entre dos o más aspectos para observar la similitud o diferencia entre ellos.
- b. **Observación.-** Examinar la forma como se ejecutan las actividades y operaciones.
- c. **Revisión Selectiva.-** Examen ocular rápido con el fin de separar mentalmente asuntos que no son típicos o normales.
- d. **Rastreo.-** Seguir la secuencia de una operación dentro del proceso.

**1.2. VERBAL:**

a. **Indagación.-** Mediante conversaciones es posible obtener información. Sus resultados por si solos no constituyen evidencia suficiente y competente, por lo que sus resultados deben ser documentados.

### 1.3. ESCRITA:

- a. **Análisis.-** Determinar la composición o contenido clasificándolas y separándolas en elementos o partes.
- b. **Conciliación.-** Establecer la relación exacta entre dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.
- c. **Confirmación.-** Cerciorarse de la autenticidad de la información, que revela la entidad.

### 1.4. DOCUMENTAL:

- a. **Comprobación.-** Verificación de la evidencia que sustenta una actividad u operación, para determinar legalidad, propiedad y conformidad.
- b. **Computación.-** Se refiere a calcular, contar o totalizar la información numérica, con el propósito de verificar la exactitud matemática de las actividades u operaciones realizadas.

### 1.5. FÍSICA:

- a. **Inspección.-** Constatación o examen físico y ocular de los bienes, documentos y valores, con el objeto de satisfacerse de su existencia, autenticidad y derecho de propiedad.

## 4.3.4. PAPELES DE TRABAJO

### 4.3.4.1. DEFINICIÓN

Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría.

### 4.3.4.2. ARCHIVOS:

1. **Archivo Permanente.-** Está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras.

## **Ejemplos:**

- Estatutos de Constitución.
- Acta constitutiva.
- Políticas y normas de la empresa.
- Organigramas estructurales y funcionales.
- Minutas de las escrituras.
- Contratos.
- Estados Financieros.
- Informes de Auditorías.

**2. Archivo Corriente.-** Está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

- **Balanza de trabajo u Hoja de Trabajo:** Es la técnica que utiliza el auditor para analizar los montos de las cuentas en la auditoría que le permite a el auditor ahorrar tiempo.

- **Cédula Sumaria.-** Cuentas a nivel de mayor.

- **Cédula Analítica.-** Cuentas a nivel de auxiliar (subcuenta).

- **Asientos de ajuste y reclasificación:** Los asientos de reclasificación generalmente se hacen en los estados financieros para presentar la información de contabilidad en forma adecuada aun cuando los saldos del mayor estén correctos, en cambio los ajustes hacen modificaciones a los saldos de las cuentas, debido a correcciones en el valor de las cuentas.

- **Cédulas de Apoyo:** Tiene por objetivo mostrar la actividad de una cuenta del balance durante un periodo determinado.

- **Informes.**

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el Informe de Auditoría.

**Ejemplos:**

- Planeación.
- Programa de auditoría.
- Papeles de trabajo.
- Cronograma de ejecución.
- Cuestionarios, entrevistas, flujogramas.
- Balanza de Comprobación.

**Los papeles de trabajo son utilizados para:**

- a. Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b. Documentar la estrategia de auditoría.
- c. Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d. Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e. Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado
- f. Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

En las cédulas que se utilizan para soportar el trabajo realizado se debe considerar la referenciación de los papeles de trabajo y las marcas.

Los papeles de trabajo utilizados en la Auditoría de Gestión se originan de dos formas: la una como fruto de la planificación de Auditoría como cuestionarios, entrevistas, flujogramas; y otros que se diseñan conforme a la necesidad de los procesos administrativos auditados, los mismos que deberán demostrar:

- Prueba de que el trabajo fue bien ejecutado, supervisado, revisado.
- Forma del sistema de control interno que ha llevado el auditor y el grado de confianza de ese sistema y cuál es el alcance realizado para revisar las pruebas de cumplimiento.
- Detalle de las definiciones o desviaciones en el sistema de control interno y conclusiones a las que llega.
- Detalle de las contrariedades en el trabajo y soluciones a las mismas.

Los papeles de trabajo pueden ser:

- Hojas de trabajo
- Cédulas de detalle
- Cédulas narrativas
- Cédulas de notas
- Cédulas de marcas
- Interpretaciones auténticas y normativa publicada
- Decretos de creación de unidades
- Opiniones Jurídicas
- Opiniones Técnicas

#### **4.3.5. INDICADORES DE GESTIÓN**

Conocidos también bajo otras denominaciones como de: seguimiento, de control, de monitoreo, de administración, de actividades, de tareas, de metas intermedias, de adelantos, de avances, de progresos, de procesos, indicadores internos.

Los indicadores de gestión permiten la valoración de la “Eficiencia” en la utilización de los recursos durante el tiempo que se adelanta el plan, programa o proyecto.

Tienen como misión valorar el rendimiento (productividad física) de insumos, recursos y esfuerzos dedicados a obtener ciertos objetivos con unos tiempos y costos registrados y analizados, además permiten la valoración de al menos los siguientes elementos:

- Utilización de los recursos humanos, físicos y financieros.
- El tiempo.
- El cumplimiento de actividades, tareas o metas intermedias.
- El rendimiento físico promedio (productividad) medido éste como la relación que existe entre los logros y los recursos utilizados.
- El costo promedio, costo/efectividad o mejor, esfuerzo/resultado o costo/beneficio.

#### **4.3.5. 1. FINANCIEROS**

Son aquellos índices estadísticos que muestran la evolución de las principales magnitudes de las empresas financieras, comerciales e industriales a través del tiempo.

Los indicadores financieros se expresan a través de razones simples que pueden obtenerse de los estados financieros de una empresa, es ilimitado, algunas con significado práctico, otras sin ninguna aplicación; luego entonces, corresponde al criterio y sentido común del analista, determinar el número de razones simples con significado práctico, para poder establecer puntos débiles de la empresa, probables anomalías de la misma, etc.

## **4.3.5. 2. NO FINANCIEROS**

Los indicadores no financieros son sistemas de contabilidad de gestión que proporcionan información sobre variables claves en la moderna gestión de operaciones como calidad y gestión del tiempo, además del coste.

La medición desempeña una función indispensable para observar el cumplimiento de los objetivos empresariales, dado que nos permite comparar el estado actual de las variables con respecto a su situación en momentos previos o previstos y hacernos una idea relativa a las situaciones posteriores.

Los indicadores no financieros que resultarán clave para atender los nuevos requerimientos de información son muy diversos. Se establece una clasificación que distingue entre indicadores de calidad internos y externos.

La Auditoría de Gestión ha estado utilizando indicadores no financieros, dada las deficiencias presentes en las herramientas tradicionales de control; estas herramientas se encuentran en los nuevos sistemas de costos, los cuales pueden ser seleccionados según las necesidades de control de las alternativas de posicionamiento estratégico de la organización.

## **4.3.6. HALLAZGO DE AUDITORÍA**

### **4.3.6.1. HALLAZGO**

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

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

#### **4.3.6.2. ELEMENTOS DEL HALLAZGO DE AUDITORÍA**

Desarrollar en forma completa todos los elementos del hallazgo en una auditoría, no siempre podría ser posible. Por lo tanto, el auditor debe utilizar su buen juicio y criterio profesional para decidir cómo informar determinada debilidad importante identificada en el control interno. La extensión mínima de cada hallazgo de auditoría dependerá de cómo éste debe ser informado, aunque por lo menos, el auditor debe identificar los siguientes elementos:

➤ **Condición**

Se refiere a la situación actual encontrada por el auditor al examinar un área, actividad, función u operación, entendida como **“lo que es”**.

➤ **Criterio**

Comprende la concepción de **“lo que debe ser “**, con lo cual el auditor mide la condición del hecho o situación.

➤ **Causa**

Es la razón básica (o las razones) 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.

## ➤ Conclusiones

Obtener conclusiones apropiadas de auditoría es una parte del proceso, tan importante como la aplicación de los programas específicos, resume el resultado del trabajo y establecen si los objetivos de auditoría han sido alcanzados. Sin conclusiones apropiadas el trabajo es incompleto.

Todas las conclusiones de auditoría deben ser revisadas por un miembro experimentado del equipo, de mayor jerarquía que aquel que las preparó, pues tienen como propósito preparar el informe a base de la evaluación de:

- Las observaciones derivadas de los procedimientos de auditoría aplicados.
- Los hallazgos importantes de cada componente examinado.
- Los hallazgos de la auditoría.

Si al evaluar los hallazgos de auditoría se concluye que los informes de gestión y financieros, entre otros están significativamente distorsionados y el error acumulado supera el límite establecido para la significatividad, es necesario realizar lo siguiente:

- Proponer las correcciones o los ajustes necesarios.
- Ampliar el trabajo para obtener una mejor estimación del error más probable.
- Incluir en el informe de auditoría las limitaciones y salvedades o emitir un informe adverso.

## ➤ Recomendaciones

Las recomendaciones que presenta el auditor, luego de terminar de examinar el conjunto de operaciones y actividades de la empresa o entidad, las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyuvar a la eficiencia de la administración.

Las recomendaciones estarán orientadas a la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa o entidad auditada.

La importancia de las recomendaciones en que cumple uno de los fines de la auditoría, es decir, enmendar los errores que se vienen cometiendo que no son observados por los empresarios o funcionarios. Las recomendaciones son dirigidas al titular de la organización examinada a fin de que provea lo conveniente para su cumplimiento.

Las recomendaciones del auditor serán presentadas en el Informe de Auditoría, en forma ordenada, considerando el grado de importancia de acuerdo a la presentación de las conclusiones

#### **4.4. FASE III: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

La comunicación de hallazgos de auditoría es el proceso mediante el cual, el Auditor Jefe de Equipo da a conocer a los funcionarios responsables de la entidad auditada, a fin de que en un plazo previamente fijado presenten sus comentarios o aclaraciones debidamente documentadas, para su evaluación oportuna y consideración en el informe.

Su propósito es proporcionar información útil y oportuna, en torno a asuntos importantes que posibilite recomendar, en su momento, la necesidad de efectuar mejoras en las operaciones y en el Sistema de Control Interno de la entidad.

Los hallazgos de auditoría se refieren a deficiencias o irregularidades identificadas, como consecuencia de la aplicación de los procedimientos de auditoría. Tan pronto como sea desarrollado un hallazgo de auditoría, el Auditor Jefe de Equipo debe comunicar a los funcionarios responsables de la entidad examinada, con el objeto de:

- Obtener sus puntos de vista respecto a los hallazgos presentados;
- Facilitar la oportuna adopción de acciones correctivas.

Una vez evaluada la información proporcionada y tan pronto reúna los elementos suficientes que evidencien las presuntas deficiencias o irregularidades, el Auditor Jefe de Equipo procederá a formular los hallazgos de auditoría.

A base de ellos, cursará los respectivos oficios de comunicación, teniendo en consideración lo siguiente:

- a) Reserva.
- b) Materialidad o importancia.
- c) Hallazgos vinculados a la participación y competencia personal de su destinatario.
- d) Recepción acreditada.
- e) Plazo para la recepción de comentarios de la entidad.

#### **4.4.1. BORRADOR DEL INFORME DE AUDITORÍA**

Concluido el Trabajo de Campo, el auditor tendrá como responsabilidad la confección del Informe de Auditoría como un producto final de este trabajo. El informe contendrá el mensaje del Auditor sobre lo qué ha hecho y cómo lo ha realizado, así como los resultados obtenidos.

En el Borrador del Informe se explican los objetivos y alcance del trabajo, la metodología utilizada, áreas críticas (con los problemas y causas) y el enjuiciamiento de ellas en términos de eficacia, eficiencia y economía, también las soluciones y recomendaciones.

El Borrador del Informe, da constancia del cumplimiento del trabajo y la dirección evalúa el trabajo que se realizó, su utilidad, valorización de resultados y conveniencia de haber hecho la auditoría.

Este informe es presentado a las autoridades competentes de la empresa auditada, con el objetivo de revisarlo adecuadamente para salvaguardar la efectividad de los resultados que se informan y, cautelar el prestigio del Auditor.

Sobre el particular se estima que, deben contemplarse los aspectos siguientes:

Que el Informe de Auditoría esté de acuerdo con:

- Las normas de auditoría aplicables.
- Las normas o políticas establecidas por la propia sociedad de auditoría u órgano de control.
- Las cláusulas del contrato.
- Los criterios o parámetros correspondientes al área examinada.
- Los principios de administración.
- Los conocimientos y experiencias del Auditor.
- Las disposiciones del Colegio de Contadores Públicos u otros organismos vinculados, al respecto.

#### **4.4.2. CONFERENCIA DEL INFORME DE AUDITORÍA**

La comunicación de resultados es la última fase del proceso de la auditoría, sin embargo ésta se cumple en el transcurso del desarrollo de la auditoría. Está dirigida a los funcionarios de la entidad examinada con el propósito de que presenten la información verbal o escrita respecto a los asuntos observados.

Esta fase comprende también, la redacción y revisión final del informe borrador, el que será elaborado en el transcurso del examen, con el fin de que el último día de trabajo en el campo y previa convocatoria, se comunique los resultados mediante la lectura del Borrador del Informe a las autoridades y funcionarios responsables de las operaciones examinadas, de conformidad con la ley pertinente.

El informe básicamente contendrá la carta de dictamen, los estados financieros, las notas aclaratorias correspondientes y los comentarios, conclusiones y recomendaciones relativos a los hallazgos de auditoría.

En el caso de la Auditoría de Gestión el informe contiene: Carta de Gerencia, Hallazgos, Conclusiones y Recomendaciones.

Como una guía para la realización del referido proceso, en cuadro adjunto se establecen los siguientes porcentajes estimados de tiempo, con relación al número de días/hombre programados.

#### **4.4.3. INFORME DE AUDITORÍA DEFINITIVO**

El Informe de Auditoría, viene a ser el dictamen u opinión firmada por el Auditor después de efectuar el examen para el que fue contratado.

Existen dos formas de Informe:

- 1. - Informe Corto**, es cuando el Auditor presenta su opinión escrita a cerca de la razonabilidad o no de los estados económicos y financieros elaborados por la empresa o entidad, y que fueron revisados y estudiados de acuerdo a los alcances de las Normas Internacionales de Auditoría y los Principios Generalmente Aceptados de Contabilidad.

La estructura de este informe es la siguiente:

- Carta Dictamen.
- Estados Financieros.
- Notas Aclaratorias.

- 2.- Informe Largo**, es cuando el Auditor presenta su opinión escrita sobre la situación en las que se realizaron las operaciones y registros de la empresa o entidad, y abarca la parte administrativa y los sistemas internos de control. Este informe servirá a la alta dirección de la empresa o entidad para la toma de decisiones que incluya acciones correctivas.

La estructura de este informe es la siguiente:

- Carta Dictamen.
- Estados Financieros.
- Notas Aclaratorias.
- Comentarios.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.

En el caso del Informe de Auditoría de Gestión, no existe una estructura modelo en la redacción del Informe de Auditoría Administrativa, ya que es muy difícil opinar uniformemente, sobre una gran variedad de actividades administrativas de diferente alcance, que no tienen una misma base inicial y final, como es el balance general en la Auditoría Financiera; en consecuencia en este tipo de examen administrativo, el Auditor no dictamina, solo emite opiniones, considerando una serie de factores o características propias de la actividad, operación o área examinada, además de los principios administrativos y normatividad existente.

La elaboración del informe final de auditoría es una de las fases más importante y compleja de la auditoría, por lo que requiere de extremo cuidado en su confección.

El informe debe incluir:

1. **Síntesis.**- La Síntesis del Informe tiene por finalidad resumir la opinión del Auditor indicando las observaciones más significativas e importantes del Informe.
2. **Introducción.**- Consiste en la descripción en forma narrativa de los aspectos relativos a la empresa o entidad auditada. La Información introductoria que se presenta expone, sobre los Antecedentes, Objetivo, Alcance y Naturaleza de la Empresa a examinar.
  - a. **Antecedente.**- El auditor señalará el motivo que originó la auditoría efectuada. Finalmente se debe consignar o indicar la Fecha de Inicio y Término de Trabajo de Campo o la Auditoría propiamente dicha.
  - b. **Objetivo.**- Se consideran los objetivos de la auditoría administrativa, que varían de acuerdo a la naturaleza de las funciones del área examinada.
  - c. **Alcance.**- Se debe especificar el alcance del área examinada, los aspectos a examinar, los funcionarios responsables y la comisión encargada de la auditoría administrativa.

3. **Comisión Encargada.**- Se consignan los nombres, apellidos y cargos de los auditores que tienen la responsabilidad de practicar la auditoría administrativa.
4. **Hallazgos.**- Son las informaciones que el auditor presenta sobre las deficiencias o irregularidades que el auditor presenta sobre las deficiencias o irregularidades encontradas durante el examen, debiendo contener en forma clara y lógica los asuntos de importancia suficientemente comprensible para los que tener que ver con el informe todas las observaciones deberán ser objeto y basadas en hechos y respaldadas en los Papeles de Trabajo.
5. **Conclusiones.**- Constituyen el resumen de las observaciones sobre las irregularidades y deficiencias que son el producto del juicio profesional del auditor.

Las Conclusiones serán objetivas, basadas en hechos reales y adecuadamente respaldadas en los Papeles de Trabajo. Las conclusiones son enumeradas y presentadas en orden de importancia haciendo mención, si fuera necesario del nombre de los responsables que han incurrido en falta.

6. **Recomendaciones.**- Las recomendaciones que presenta el auditor, luego de terminar de examinar el conjunto de operaciones y actividades de la empresa o entidad, las considera como sugerencias positivas que tienen por finalidad la solución de los problemas para coadyuvar a la eficiencia de la administración.

Las recomendaciones estarán orientadas a la mejor utilización de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa o entidad auditada.

Las recomendaciones son dirigidas al titular de la organización examinada a fin de que provea lo conveniente para su cumplimiento.

7. **Anexos.-** Son esquemas complementarios que se adjuntan a las auditorías administrativas cuando son necesarios y generalmente sirven de fundamento a las observaciones planteadas.

#### **4.5. FASE IV: SEGUIMIENTO CONTINUO**

El trabajo realizado por el personal de auditores debe ser periódicamente evaluado, a fin de mejorar los procedimientos utilizados durante la auditoría y mejorar los estándares de rendimiento individual.

Un proceso de evaluación periódico permite aumentar las responsabilidades en forma gradual y sustentar las promociones que deban realizarse.

## CAPÍTULO V

### 5.- EJERCICIO PRÁCTICO

#### 5.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA EN LA EMPRESA COALDEH Cía. Ltda. , DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO.

##### 5.1. 1 ÁREA DE VENTAS

###### 5.1.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**PP**  
**1/3**

Quito, 25 de octubre del 2009

Sr. Ing.

William Delgado

**GERENTE GENERAL COALDEH Cía. Ltda.**

Presente.-

De mis consideraciones:

Mediante el presente confirmo mi entendimiento de los términos y objetivos del trabajo, naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

La Auditoría de Gestión a realizarse al **Área de Ventas** de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , a partir del 01 hasta el 30 de noviembre del 2009, de conformidad al contrato suscrito entre las partes con fecha 8 de octubre del 2009 , de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentado por AUDITORES VIP & ASOCIADOS respecto al período de análisis del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

Para lo cual solicito comedidamente se nos brinde todo el acceso y disposición necesaria del personal administrativo de la Empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

Nuestra Auditoría de Gestión será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables en el sector privado.

La planificación de la auditoría a realizarse al Área de Ventas de la empresa COALDEH Cía. Ltda., cuenta con la participación del Supervisor y Jefe de Equipo, para lo cual se ha considerado, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Una adecuada comprensión del negocio de la entidad, organización y base legal.
- El grado de eficacia y fiabilidad inicialmente esperado de los sistemas de control interno.
- Identificación de las principales políticas y prácticas ordinarias que se manejan en el Área de Ventas.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del departamento a analizarse.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encontrarán expresados en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, que constarán en el informe.

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

**ING. SANTIAGO DELGADO**  
**AUDITOR C.P.A.**

## **5.1.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**PE  
1/4**

### **5.1.1.2.1 MOTIVOS DEL EXAMEN**

El examen de Auditoría a realizarse al Área de Ventas de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , se realiza de acuerdo al contrato firmado el 8 de octubre de 2009, suscrito por el Gerente General de la entidad, con el objetivo de identificar el logro de objetivos internos y resultados esperados por el Departamento.

### **5.1.1.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar las áreas de problema o reducción de beneficios económicos y humanos que se presentan en el Departamento a fin de incrementar los índices de productividad y desempeño según los objetivos del Área, determinando si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, efectiva y económica.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

#### **ÁREA DE VENTAS**

Realizar una evaluación de cumplimiento de objetivos y metas para detectar en esta Área debilitadas en el proceso y oportunidades de mejoramiento continuo.

### **5.1.1.2.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

Cumpliendo con las normas establecidas por la profesión para la realización de la auditoría del Área de Ventas, el examen se desarrollará para el período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008, durante el 01 al 30 de noviembre del 2010, con una carga de 160 horas.

#### **5.1.1.2.4 BASE LEGAL**

##### **ORGANISMOS DE CONTROL**

- Servicio de Rentas Internas SRI.
- Superintendencia de Compañías.
- Instituto de Seguridad Social IESS.

##### **CÓDIGOS Y LEYES**

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Ley de Compañías.
- Código del Trabajo.

#### **5.1.1.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

- Ser una empresa de alta efectividad y eficacia en la administración de recursos, creciendo financieramente y desarrollando su cultura empresarial, para cautivar al consumidor y satisfacer las expectativas de servicio de los clientes.
- Conservar e incentivar a los clientes actuales, monitoreándolos constantemente y ofreciendo un valor agregado en el producto que se oferta.
- Mantener y mejorar las políticas que han dado una ventaja a la empresa como son las ventas a crédito, innovación de productos, tiempo de entrega a clientes, para mantener la rentabilidad lograda en anteriores periodos.

#### **5.1.1.2.6 OBJETIVOS DEL ÁREA DE VENTAS.**

- Direccionar las visitas y mantener los vehículos en perfectas condiciones, de modo que su duración y trabajo sea eficiente en relación al tiempo y resultados esperados.

- Colocar la mayor cantidad de productos por las ventas realizadas a los clientes.
- Ingresar y registrar en el sistema la orden de pedido y las facturas a fin de mantener actualizado el listado de existencias y cobranzas.

#### 5.1.1.2.7 DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO.

Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformando por las siguientes personas:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
JEFE DE AUDITORÍA	Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR	Ing. Andrés Almeida	A.A
AUDITOR JUNIOR	Sr. Omar Luna	O.L.

AUDITORES VIP & ASOCIADOS ha estimado una distribución de las actividades a realizarse en un total de 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

FASES DE AUDITORIA	HORAS	RESPONSABLE
Planificación	8	S.D.
Evaluación del Control Interno.	16	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición del Riesgo	8	
Programa	8	
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo	104	
Comunicación de Resultados	16	S.D.
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	

#### **5.1.1.2.8 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO:**

Después de analizar las características de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , y el Área de Ventas a ser auditado, hemos considerado que el Equipo de Auditoría tiene el entrenamiento, capacitación y experiencia suficiente para realizar esta Auditoría,

#### **5.1.1.2.9 EQUIPOS Y MATERIALES:**

Para desarrollar el trabajo de auditoría es necesario que COALDEH Cía. Ltda., nos provea de:

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
Equipo de Cómputo	3
Impresora	1
Suministros de Oficina	Lo necesario
Servicio de fotocopiado	1
Muebles de Oficina:	
Escritorio	3
Sillas	3

#### **5.1.1.2.10 RECURSOS FINANCIEROS:**

Para poder cumplir con las fechas establecidas de los avances y de la entrega final del informe el valor al que asciende de acuerdo al contrato suscrito es de TRES MIL QUINIENTOS 00/100 DÓLARES AMERICANOS (US\$ 3.500,00) más 12% IVA, según se estipula en el contrato de servicio suscrito.

#### **5.1.1.2.11 DOCUMENTOS NECESARIOS:**

Los documentos requeridos para evaluar el Área de Ventas son los siguientes:

1. Políticas y normas internas del departamento.
2. Listado de clientes.
3. Estructura de segmentación de mercado.
4. Cuadros de mantenimiento de vehículos.
5. Listado de existencias.
6. Ordenes de pedido y comprobantes de venta.

**“COALDEH Cía. Ltda.”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE VENTAS**

PR 1/5
-----------

**Período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008**

**Objetivos:**

- \* Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso.
- \* Evaluar el control interno utilizado en el proceso.
- \* Determinar funciones y responsabilidades.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	8	7		<b>PP.</b>		
1	Visite las instalaciones de la Empresa y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa.	4	4	0	<b>PP1.</b>	S.D. A.A.	
2	Realice una entrevista al Jefe de Departamento de Ventas indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	3	2	1	<b>PP2.</b>	S.D. A.A.	
3	Evalúe el Riesgo Inherente del proceso.	1	1	0	<b>EC.</b>	S.D. A.A.	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

**“COALDEH Cía. Ltda.”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE VENTAS**

PR 2/5
-----------

Período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO AL ÁREA DE VENTAS</b>	<b>24</b>	<b>24</b>				
1	Elabore el cuestionario de Control Interno	7	7	0	<b>PC.</b>	S.D. O.L	
2	Aplique el cuestionario de Control Interno	9	9	0	<b>PC.</b>		
3	Evalúe el riesgo de Control , Detección y Auditoría del proceso	8	8	0	<b>EC.</b>	S.D. A.A.	
	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>PR</b>	S.D.	

EQUIPO	SIGLAS
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

**“COALDEH Cía. Ltda.”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE VENTAS**

**PR**  
**3/5**

**Período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008**

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>						
<b>1</b>	<b>RECEPCIÓN DE RUTERO Y VEHÍCULO</b>	<b>39</b>	<b>40</b>				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Solicite los ruterios de cada segmento de mercado y el cuadro de mantenimiento de vehículos de modo que se conozcan los requerimientos de calidad que deben cumplirse.	13	13	0	<b>C.1.1</b>	A.A. O.L	
2	Solicite aleatoriamente la hoja de registro de visitas a los clientes y compruebe si existen las firmas de respaldo de la visita en tiempos activos y pasivos.	14	14	0	<b>C.1.2</b>	A.A. O.L	
3	Revise matrículas de los vehículos y determine legalidad y caducidad.	12	13	1	<b>C.1.3</b>	O.L	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

“COALDEH Cía. Ltda.”

PR  
4/5

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ÁREA DE VENTAS

Período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>						
<b>2</b>	<b>RECEPCIÓN DE ORDEN DE PEDIDO</b>	<b>27</b>	<b>27</b>				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Solicite registros de ventas de la empresa y los documentos de respaldo y realice un cuadro comparativo para verificar la idoneidad del despacho.	13	13	0	<b>C.2.1</b>	A.A. O.L	
2	Verifique el cumplimiento de requerimientos de los clientes potenciales, comprobando frecuencia de visita, cumplimiento de productos, puntualidad de entrega y conformidad en el servicio, en base a registros obtenidos por la empresa.	14	14	0	<b>C.2.2</b>	A.A. O.L	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

**“COALDEH Cía. Ltda.”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE VENTAS**

PR 5/5
-----------

Período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>						
<b>3</b>	<b>FACTURACIÓN</b>	<b>27</b>	<b>28</b>				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Solicite facturas del periodo auditado y verifique si se ha cumplido con la entrega total del producto vendido.	14	14	0	<b>C.3.1.</b>	S.D A.A.	
2	Verifique órdenes de pedido con las facturas determinando cumplimiento y autorizaciones.	13	14	1	<b>C.3.2.</b>	S.D A.A.	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

**“COALDEH Cía. Ltda.”**

**PP1.  
1/2**

**NARRATIVA**

**VISITA PRELIMINAR**

**ÁREA:** VENTAS

**ENTREVISTADO:** ING. CARLOS CISNEROS

**CARGO:** JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El día 01 de noviembre del 2009, siendo las nueve de la mañana procedimos a visitar las instalaciones de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , con especial énfasis en el Área de Ventas.

La visita fue realizada con la compañía del Ing. Carlos Cisneros, en donde apreciamos en primera instancia que cuenta con procesos definidos, pero no se pudo registrar una hora exacta de entrada del personal , existen políticas claras establecidas en el reglamento interno que no están siendo cumplidos, los mismos que se encuentran guardados en su respectivo archivo.

También observamos que el personal, conoce las funciones que debe realizar, es así que el Jefe de Ventas entrega el rutero de clientes dependiendo el segmento de mercado a ser visitado y el Jefe de Bodega el listado de existencias, a cada vendedor, el mismo que es entregado al finalizar el día con el respaldo de firmas de cada cliente.

Una vez revisado el rutero por cada vendedor se realiza una pequeña reunión con el Jefe de Venta, se coordina tiempos activos y se efectiviza la visita y los pasivos que se destina a visitar a clientes morosos, que en algunos casos se requiere la presencia del Jefe de Ventas.

Observamos , que el Jefe de Ventas entrega el vehículo , sea moto o carro a cada vendedor , siendo responsabilidad de cada uno de ellos que este en óptimas condiciones para su uso, debiendo registrar el kilometraje de salida , y pedir la orden de consumo de gasolina , si es necesario , la misma que es autorizada por el Jefe de Recursos Humanos.

Cada rutero determina el tiempo de demora, el tiempo de traslado, la frecuencia, la secuencia y el orden de cada cliente a ser visitado, sin embargo son parámetros flexibles, que rigen el accionar de cada Vendedor, por lo que fuimos en compañía de una Vendedora, la Sra. Soraya Usiña, quien tenía afinidad con los clientes que visitaba, lo que retrasaba casi siempre su próxima visita, culminado así la jornada de trabajo.

Pudimos comprobar que algunos clientes ya no se los visitaba por problemas de morosidad; y en otros casos los clientes pedían que sean visitados en horas de la noche para cancelar sus facturas.

La orden de pedido es entregada y autorizada por el Jefe de Ventas en un papel sencillo con la firma de cada cliente, se procede a entregar al Área de Facturación, la misma que digitaliza e ingresa los datos al sistema y se imprime el comprobante de venta para ser despachado por el Área de Logística.

**Elaborado por:** Omar Luna

**Revisado por:** Santiago Delgado

“COALDEH Cía. Ltda.”

**NARRATIVA**

**ENTREVISTA**

**ÁREA:** VENTAS

**ENTREVISTADO:** ING. CARLOS CISNEROS

**CARGO:** JEFE DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS

El día 1 de noviembre del 2009, siendo las seis de la tarde procedimos a realizar una entrevista al Ing. Carlos Cisneros, Jefe del Departamento de Ventas de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , con el objetivo de obtener información pertinente e indispensable del proceso auditado, para lo cual pudimos acceder a información verbal muy importante para la realización de nuestro trabajo.

El Departamento de Ventas cuenta con políticas y normas internamente. La Empresa cuenta con un Reglamento Interno que rige las actividades de los empleados de Ventas, además existe un Manual de Responsabilidades donde se describe el cargo, dependencia y el perfil de cada puesto de trabajo.

Cabe recalcar que la mayoría de empleados son nuevos y no han tenido conocimiento de los instructivos que rigen a la empresa, es por eso que en algunas ocasiones no hemos podido sancionar.

A cada Vendedor se le entrega el rutero y el listado de existencias antes de salir a negociar los productos , se tiene programado que por cada cliente se demore un tiempo de diez minutos y un tiempo de traslado de cinco minutos , al finalizar el día cada Vendedor entrega el vehículo y el rutero firmado.

Aleatoriamente, vía telefónica se escoge un cliente para comprobar que fue visitado, y se verifica que el consumo de gasolina sea el correcto de acuerdo con el kilometraje.

Cada orden de pedido es revisada y autorizada, antes de ser facturada y entregada al Departamento de Logística para ser despachada.

La empresa usa el programa contable SAVAD el cual abarca las áreas de Compras, Costos, Nómina, Órdenes de Pedido e Ingresos. Para su acceso cada Jefe de Área cuenta con una clave personal. La información ingresada de cada departamento es consolidada por el sistema.

La entrevista concluyó a las siete de la noche.

**Elaborado por:** Ing. Andrés Almeida

**Revisado por:** Ing. Santiago Delgado

**AUDITORES INDEPENDIENTES "VIP"**

**PC  
1/2**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

Procedimiento: Ventas

Cliente: COALDEH Cía. Ltda.

Nombres y Cargo del personal entrevistado: Ing. Carlos Cisneros

Jefe del Departamento de Ventas

Fecha corte Auditoría: 04 /11/2009

PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1. ¿Cuenta con políticas claras la empresa para esta Área?	x		7	7	
2. ¿Se cuenta con horarios específicos de entrada y salida para cada empleado?		X	7	0	Solo se especifica la hora de entrada
3. ¿Existe un registro de entrada y salida de cada empleado?	x		6	6	
4. ¿Existe un control de que cada vendedor se encuentre en el lugar, sitio y hora señalada?		X	7	0	Solo se verifica las firmas en el rutero
5. ¿Se registra el kilometraje a la entrada y salida de los vehículos?	x		6	6	
6. ¿Se realizan cuadros de mantenimiento vehicular?	x		6	6	
7. ¿Se realizan supervisiones periódicas a los cuadros de mantenimiento vehicular?		x	6	0	No se encuentran actualizados , último registro hace dos meses
8. ¿Se revisa aleatoriamente el rutero diario firmado para verificar cuales clientes fueron visitados?	x		7	7	
9. ¿Se realiza supervisiones a los clientes para comprobar la visita?		x	7	0	Solo se verifica las firmas en el rutero
10. ¿Se actualiza diariamente el listado de existencias?	x		7	7	

Elaborado por : Omar Luna

Revisado por: Santiago Delgado

PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
11. ¿Es entregado diariamente el listado de existencias a cada vendedor?	x		7	7	
12. ¿Se actualiza semanalmente el rutero?		x	7	0	Existe clientes que ya no son visitados , por morosidad o están cerrados
13. ¿Existe firma de responsabilidad de los clientes en las órdenes de pedido?	x		7	7	
14. ¿Se realiza el control de precios y productos en las órdenes de pedido?	x		7	7	
15. ¿Se revisa que el comprobante de venta coincida con la orden de pedido?	x		6	7	
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>67</b>	

Elaborado por : Omar Luna

Revisado por: Santiago Delgado

## MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

• **Riesgo Inherente:** Según el estudio que se realizó a la empresa, se puede determinar que el riesgo inherente es de 39% (riesgo mínimo medio bajo), considerando las siguientes variables:

- El proceso es la esencia de la empresa, por eso se manejan tres actividades básicas relacionadas más con aspectos básicos a seguir.
- Se encuentra regulado por varias normas internas, lo cual permite mantenerlo bajo control.
- Básicamente, el riesgo asumido se basa en variables económicas, sociales o políticas externas, que pueden afectar las condiciones de interacción en un mercado cambiante, como aumento en precio, condiciones climáticas y condiciones óptimas de los vehículos.
- Controles internos aplicados por la empresa no están siendo aplicados en su totalidad razón por la cual nos permiten evaluar las condiciones del proceso.
- Cuentan con procesos administrativos definidos, lo que permite agilizar el trabajo de nuestro equipo y examinar más a fondo el área.

• **Riesgo de Control:** Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del Área de Ventas de la Empresa COALDEH Cía. Ltda. , se utiliza la siguiente matriz de medición:

### Matriz de Medición del Nivel de Confianza del Control Interno

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
<b>ALTO</b>	88,89%	99,99%
<b>MEDIO</b>	77,78%	88,88%
<b>BAJO</b>	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
<b>ALTO</b>	55,56%	66,66%
<b>MEDIO</b>	44,45%	55,55%
<b>BAJO</b>	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
<b>ALTO</b>	22,23%	33,33%
<b>MEDIO</b>	11,12%	22,22%
<b>BAJO</b>	0,01%	11,11%

Elaborado por: Santiago Delgado

Riesgo de control = Puntaje óptimo- Puntaje obtenido

Riesgo de control = 100% -67%

**Riesgo de control = 33 %**

Lo que implica que el **ÁREA DE VENTAS** tiene un nivel de confianza de 67 % (alto-bajo) y que debe mejorar e implementar controles internos en un 33% (riesgo bajo alto), podría estar repercutiendo en la eficiencia y economía de los procesos administrativos del Departamento.

- **Riesgo de Detección:** Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo de nuestro equipo de auditoría es del 17 %, en virtud, de la experiencia y profesionalismo del equipo de auditoría en este campo, permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.

• **Riesgo de Auditoría:** Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Empresa y al ÁREA DE VENTAS, el riesgo de auditoría se compone de:

Riesgo de auditoría= Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección

Riesgo de auditoría=  $(0.39 * 0.33 * 0.17) * 100\%$

**Riesgo de auditoría=  $(0,0218) * 100 \%$**

**Riesgo de auditoría= 2,19 %**

**Cuadro Nº 14**

**APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

<b>TÉCNICA</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
<b>VERIFICACIÓN</b>	
OCULAR	Comparación
	Observación
	Revisión Selectiva
	Rastreo
VERBAL	Indagación
ESCRITA	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
DOCUMENTAL	Comprobación
	Computación
FÍSICA	Inspección

Elaborado por: Santiago Delgado

### 5.1.1.2.12 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS.

Nº	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
<b>1</b>	<b>RECEPCIÓN DE RUTERO Y VEHÍCULO</b>	
1	Solicite los ruterros de cada segmento de mercado y el cuadro de mantenimiento de vehículos de modo que se conozcan los requerimientos de calidad que deben cumplirse.	Revisión Selectiva
2	Solicite aleatoriamente la hoja de registro de visitas a los clientes y compruebe si existen las firmas de respaldo de la visita en tiempos activos y pasivos.	Revisión Selectiva Comprobación
3	Revise matrículas de los vehículos y determine legalidad y caducidad.	Comprobación
<b>2</b>	<b>RECEPCIÓN DE ORDEN DE PEDIDO</b>	
1	Solicite registros de ventas de la empresa y los documentos de respaldo y realice un cuadro comparativo para verificar la idoneidad del despacho.	Análisis
2	Verifique cumplimiento de requerimientos de clientes potenciales, comprobando frecuencia de visita, cumplimiento de productos, puntualidad de entrega y conformidad en el servicio, en base a registros obtenidos por la empresa.	Comprobación
<b>3</b>	<b>FACTURACIÓN</b>	
1	Solicite facturas del periodo auditado y verifique si se ha cumplido la asignación correcta y el uso adecuado de los recursos.	Comprobación
2	Verifique órdenes de pedido con las facturas determinando cumplimiento y autorizaciones.	Verificación Ocular Comprobación

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE VENTAS**

**Período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO Nº 1: RECEPCIÓN DE RUTERO Y VEHÍCULO</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 1</b></p> <p>Solicite los ruteros de cada segmento de mercado y el cuadro de mantenimiento de vehículos de modo que se conozcan los requerimientos de calidad que deben cumplirse.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se revisó los ruteros de cada segmento de mercado correspondiente al mes de diciembre y los cuadros de mantenimiento del periodo auditado, identificando los principales requerimientos y normas que deben cumplirse en esta área, verificando que se encuentran conforme a normas internas y de calidad establecidas por la empresa, sin embargo, el último registro de mantenimiento se realizó hace cuatro meses por lo que no se encuentra actualizado.</p>	<p><b>HH1.</b> <b>1/2</b> <b>VER PAG. #</b> <b>134-135</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Ruteros que Cumplieron las Normas}}{\text{Total Ruteros Diciembre}}</math></p> <p><math display="block">\frac{22}{22} : 100 \% \text{ de Cumplimiento de Normas}</math></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Mantenimientos Efectivos}}{\text{Total Mantenimiento de Vehículos Anuales}}</math></p> <p><math display="block">\frac{8}{12} : 67 \% \text{ de Mantenimientos Efectivos}</math></p> <p>100% - 67% = 33% de Mantenimientos no realizados.</p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE VENTAS**

**Período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO Nº 1: RECEPCIÓN DE RUTERO Y VEHÍCULO</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 2</b></p> <p>Solicite aleatoriamente la hoja de registro de visitas a los clientes y compruebe si existen las firmas de respaldo de la visita en tiempos activos y pasivos.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se tomó los registros de visitas a los clientes, donde en primera instancia se verificó su cronología y las firmas de cada cliente coincidan con registros anteriores. Aleatoriamente el Ing. Andrés Almeida Técnico Auditor escogió a clientes visitados de los distintos ruterios del periodo auditado, para realizar la verificación de visitas a través de las firmas de respaldo comprobando que no se realizó algunas visitas y que la última actualización del rutero se realizó en mayo del 2008.</p>	<p><b>HH2.</b> <b>1/2</b> <b>VER PAG. #</b> <b>136-137</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Total Registro con Firmas de Respaldo}}{\text{Total Registro de Visitas}}</math></p> <p><math>\frac{51}{81}</math> : 63 % de Visitas Verificadas</p> <p>100 % - 63 % = 37 % de visitas no realizadas</p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE VENTAS**

**Período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO Nº 1: RECEPCIÓN DE RUTERO Y VEHÍCULO</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº3</b> Revise matrículas de los vehículos y determine legalidad y caducidad.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b>  Ing. Andrea Delgado Directora de Planificación y Control procedió a la entrega de todas las matrículas de vehículos y motos, donde se pudo constatar que se encuentran registrados a nombre de la compañía excepto una moto que está en proceso de transferencia de dominio y todos los documentos están habilitados.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b> = <math>\frac{\text{Total de Matrículas Verificadas}}{\text{Total de Matrículas Analizadas}}</math></p> <hr/> <p>7 : 100 % de Matrículas Verificadas 7</p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE VENTAS**

**Período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO Nº 2: RECEPCIÓN DE ORDEN DE PEDIDO</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 1 :</b></p> <p>Solicite registros de ventas de la empresa y los documentos de respaldo y realice un cuadro comparativo para verificar la idoneidad del despacho.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se procedió a la entrega de documentación de diez clientes más importantes de la empresa en cuanto a cantidad, valor y tipo de producto despachado. En donde se procedió a verificar entregas puntuales, valores pagados y cantidad despachada.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Número de cumplimientos}}{\text{Total de documentos entregados}}</math></p> <p><math display="block">\frac{10}{10} : 100 \% \text{ de Parámetros Cumplidos}</math></p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**CUADRO COMPARATIVO**  
**ÁREA DE VENTAS**

**C2.1**  
**2/2**

**PROCESO Nº 2**  
**RECEPCIÓN DE ORDEN DE PEDIDO**

Nº	O / P	FECHA	CLIENTE	VALOR	# PRODCT.	TIPO PRODUCTOS	ESTADO	SALDO	FECHA CANC.	OBSERVACION
1	3535	08/08/2008	Josefina Anguaña	766,74	13	Comestibles	Entregada	0,00	18/08/2008	Cancelado ✓
2	4087	27/08/2008	Jenny Lomas	499,54	11	Confitería	Entregada	0,00	22/09/2008	Cancelado ✓
3	4129	17/09/2008	Carmen Fiallos	458,73	13	Consumo Masivo	Entregada	0,00	28/10/2008	Cancelado ✓
4	4172	12/09/2008	Lidia Chuga	410,00	12	Consumo Masivo	Entregada	0,00	26/09/2008	Cancelado ✓
5	4226	23/09/2008	Jenny Lomas	668,84	11	Comestibles	Entregada	0,14	10/11/2008	Cancelado ✓ Falta
6	5047	23/10/2008	Jaime Cadena	950,79	13	Comestibles	Entregada	0,00	05/11/2008	Cancelado ✓
7	5251	31/10/2008	Carmen Fiallos	462,50	15	Confitería	Entregada	0,00	10/11/2008	Cancelado ✓
8	5275	31/10/2008	Marino Álvarez	611,30	14	Consumo Masivo	Entregada	0,00	12/11/2008	Cancelado ✓
9	5435	12/11/2008	Jenny Lomas	984,34	12	Comestibles	Entregada	0,00	18/11/2008	Cancelado ✓
10	5606	21/11/2008	Abarrotes Frontera	420,85	13	Confitería	Entregada	0,00	21/11/2008	Cancelado ✓

Elaborado por : Omar Luna

Supervisado por : Santiago Delgado

✓ Comprobado con ingresos a Caja.

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE VENTAS**

**Período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO Nº 2: RECEPCIÓN DE ORDEN DE PEDIDO</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 2 :</b></p> <p>Verifique el cumplimiento de requerimientos de los clientes potenciales, comprobando frecuencia de visita, cumplimiento de productos, puntualidad de entrega y conformidad en el servicio, en base a registros obtenidos por la empresa.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se procedió a revisar minuciosamente el cumplimiento de los requerimientos establecidos para diez clientes tomados al azar de un grupo seleccionado en base a cantidad de productos entregados y valor total de la orden de pedido. Tomando como referencia las órdenes de pedido con los requerimientos dados por cada uno de los clientes se verificó el cumplimiento de los mismos, comprobando que el 20 % de clientes no han sido atendidos bajo los parámetros analizados.</p>	<p><b>HH3.</b> <b>1/ 1</b> <b>VER PAG. #</b> <b>138</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Cumplimiento de requerimientos}}{\text{Total de requerimientos exigidos}}</math></p> <p><u>32</u> : 80 % Cumplimiento con lo requerido por los 40 clientes.</p> <p>100% - 80 % = 20% Incumplimiento de la empresa con lo requerido por los clientes.</p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**CUADRO COMPARATIVO**  
**ÁREA DE VENTAS**

**C2.2**  
**2/2**

**PROCESO Nº 2**  
**RECEPCIÓN DE ORDEN DE PEDIDO**

Nº	O / P	FECHA	CLIENTE	VALOR	# PROD.	FRECUENCIA VISITA	CUMPLIMIENTO PRODUCTOS	ENTREGA	CONFORMIDAD	INCUMP.
1	3535	08/08/2008	Josefina Anguaña	766,74	13	√	√	√	X	1
2	4087	27/08/2008	Jenny Lomas	499,54	11	√	√	√	√	0
3	4129	17/09/2008	Carmen Fiallos	458,73	13	√	√	X	√	1
4	4172	12/09/2008	Lidia Chugá	410,00	12	√	X	√	√	1
5	4226	23/09/2008	Jenny Lomas	668,84	11	√	√	X	√	1
6	5047	23/10/2008	Jaime Cadena	950,79	13	X	√	√	√	1
7	5251	31/10/2008	Carmen Fiallos	462,50	15	√	X	√	√	1
8	5275	31/10/2008	Marino Álvarez	611,30	14	√	√	√	X	1
9	5435	12/11/2008	Jenny Lomas	984,34	12	√	√	√	√	0
10	5606	21/11/2008	Abarrotes Frontera	420,85	13	X	√	√	√	1

Elaborado por : Omar Luna

Supervisado por : Santiago Delgado

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE VENTAS**

**Período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO Nº 3: FACTURACIÓN</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 1 :</b></p> <p>Solicite facturas del periodo auditado y verifique si se ha cumplido con la entrega total del producto vendido.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se recibió las respectivas facturas por parte de la contadora Sra. Gina Burgos en donde aleatoriamente se verificó que los productos han sido entregados conforme se detalla en las facturas y en la orden de pedido cumpliendo con las políticas internas de la empresa.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> $= \frac{\text{Cumplimiento de Parámetros Analizados}}{\text{Total de Facturas Revisadas}}$ <p>25 : 100 % de Parámetros Cumplidos</p> <p>25</p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE VENTAS**

**Período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO Nº 3: FACTURACIÓN</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 2 :</b></p> <p>Verifique órdenes de pedido con las facturas determinando cumplimiento y autorizaciones.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Con las facturas recibidas, se procedió a verificar de forma selectiva las órdenes de pedido expedidas por el Área de Ventas. Se comprobó que cada orden de pedido se encuentra respaldada con la firma del cliente y sumillado por la autoridad competente, además se verificó que los productos son facturados según se detallada en la orden de pedido.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> $= \frac{\text{Cumplimiento en órdenes de pedido}}{\text{Total de órdenes de pedido verificadas}}$ <p>110 : 100% existe cumplimiento y las autorizaciones correspondientes.</p> <p>110</p>	

"COALDEH Cía. Ltda."

PAPELES DE TRABAJO

ÁREA DE VENTAS

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

HOJA DE HALLAZGOS

<b>PROCESO Nº 1:</b> <b>RECEPCIÓN DE RUTERO Y VEHÍCULO</b>	<b>REF P/T</b> <b>HH1. ½</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº 1</b> Solicite los ruterros de cada segmento de mercado y el cuadro de mantenimiento de vehículos de modo que se conozcan los requerimientos de calidad que deben cumplirse.	<b>C1.1</b> <b>1/1</b> <b>PÁG.125</b>
<b>a) CONDICIÓN</b>  Del análisis realizado al proceso de Recepción de Rutero y Vehículo, se revisó los cuadros de mantenimiento obteniendo que el último registro se lo hizo hace cuatro meses por lo que los vehículos no se encuentran en óptimas condiciones para realizar el trabajo.	
<b>b) CRITERIO</b>  El mantenimiento de vehículos se debe realizar periódicamente una vez al mes y registrado en el cuadro de mantenimiento siendo obligación de cada empleado responsable del vehículo sea este chofer o vendedor que se cumpla esta norma interna de la empresa.	
<b>c) CAUSA</b>  Los vendedores y choferes encargados de realizar y registrar cada mantenimiento de los vehículos mencionan que no se lo realizó durante los últimos meses por descuido y debido a que uno de los vehículos sufrió un choque cargando de trabajo a los otros vehículos en estos meses y descuidando el mantenimiento de los mismos.	

<p><b>d) EFECTO</b></p> <p>Al no existir un registro de mantenimiento actualizado provoca que el 33 % de los mantenimientos no han sido realizado a los vehículos por lo que no se encuentran en óptimas condiciones para trabajar ocasionando que se tenga que recurrir a mayores gastos producto del uso y de la falta de mantenimiento de los vehículos.</p>	
---	--

## **CONCLUSIÓN**

El proceso de Recepción de Ruteo y Vehículo no se observa una optimización de recursos económicos como humanos, ocasionando que cada empleado no cuente con las herramientas necesarias para realizar su trabajo en una forma eficaz y eficiente.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Ventas:**

- Realizar un plan de contingencia en caso de no disponer de algún vehículo para no ocasionar problemas en el trabajo de cada empleado.
- Establecer por escrito claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de los vendedores.
- Realizar los mantenimientos periódicos a los vehículos para mantenerlos en óptimas condiciones debido a que son una herramienta de trabajo.

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE VENTAS**

**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

**HOJA DE HALLAZGOS**

<p><b>PROCESO Nº 1:</b>  <b>RECEPCIÓN DE RUTERO Y VEHÍCULO</b></p>	<p><b>REF P/T</b>  <b>HH2. ½</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 2</b>  Solicite aleatoriamente la hoja de registro de visitas a los clientes y compruebe si existen las firmas de respaldo de la visita en tiempos activos y pasivos.</p>	<p><b>C1.2</b>  <b>1/1</b>  <b>PÁG.126</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN</b>  Del análisis realizado al proceso de Recepción de Rutero y Vehículo, se revisó la información pertinente, obteniendo que algunas firmas no coincidan con la de los clientes, e inclusive algunos clientes no están siendo visitados pero constan como clientes activos, y la mayoría de clientes pasivos no han sido visitados oportunamente.</p>	
<p><b>b) CRITERIO</b>  El registro de firmas exigida a los clientes debe cumplirse estrictamente en los ruterios que la empresa ha establecido, y la misma tiene la obligación de mantener los ruterios actualizados de modo que no exista justificaciones en la coordinación de tiempos, por lo que no se cumple disposiciones establecidas en los instructivos.</p>	
<p><b>c) CAUSA</b>  Los vendedores encargados de registrar cada visita mencionan que al no encontrar actualizado el rutero hay clientes que ya no son visitados e inclusive clientes que se desconoce su domicilio, por eso ellos han firmado para justificar su visita, existiendo una descoordinación de tiempos.</p>	

<p><b>d) EFECTO</b></p> <p>Al no existir un registro de firmas de cada cliente ocasionó que el 37 % de clientes no han sido visitados por lo que no se puede tener un control del tiempo que cada vendedor ocupa para realizar su trabajo , ni tampoco se puede mantener un rutero actualizado , que nos permita conocer con cuantos clientes cuenta la empresa.</p>	
--	--

## **CONCLUSIÓN**

El proceso de Recepción de Rutero y Vehículo no se ejecuta eficaz y eficientemente, no se observa el cumplimiento de las funciones establecidas por COALDEH Cía. Ltda., ocasionando una descripción inadecuada del trabajo de cada vendedor.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Ventas:**

- Realizar una reunión con todo el personal de ventas para establecer claramente sus funciones y responsabilidades haciendo énfasis en la importancia de cada cliente registre su firma para cumplimiento de cada visita.
- Coordinar la actualización de cada rutero en todos los segmentos de mercado, y realizar una nueva coordinación de tiempos.
- Realizar evaluaciones periódicas que permitan mantener un rutero actualizado y una mejor supervisión del personal de ventas.

"COALDEH Cía. Ltda."

PAPELES DE TRABAJO

ÁREA DE VENTAS

Período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008

HOJA DE HALLAZGOS

<b>PROCESO Nº 2:</b> <b>RECEPCIÓN DE ORDEN DE PEDIDO</b>	<b>REF P/T</b> <b>HH3. ½</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº 2 :</b>  Verifique el cumplimiento de requerimientos de los clientes potenciales, comprobando frecuencia de visita, cumplimiento de productos, puntualidad de entrega y conformidad en el servicio, en base a registros obtenidos por la empresa.	<b>C2.2</b> <b>1/2</b> <b>PÁG.130</b>
<b>a) CONDICIÓN</b>  Del análisis realizado al proceso de Recepción de Orden de Pedido, se revisó la información pertinente, obteniendo que en algunas órdenes de pedido eran rechazados los productos vendidos por falta de stock o por incumplimiento de precios existiendo una pérdida en la venta realizada.	
<b>b) CRITERIO</b>  Al realizar la venta cada vendedor es responsable de ajustarse a los precios establecidos en los lineamientos de la empresa y a ofrecer los productos que están disponibles.	
<b>c) CAUSA</b>  Al no contar con un listado de existencias actualizado, el mismo que no es exigido por falta de preocupación de cada vendedor, ni tampoco requerir la autorización pertinente para realizar negociaciones puntuales produce un fracaso de la venta.	
<b>d) EFECTO</b>  La empresa no cumplió con el 20 % de los requerimientos exigidos por los clientes, produciendo mal estar en la mayoría de clientes al no recibir los productos ofrecidos en cantidad y precio acordado, siendo infructuosa la gestión del vendedor.	

## **CONCLUSIÓN**

En el proceso de Recepción de Orden de Pedido no existe una optimización de recursos, al no atender satisfactoriamente los requerimientos de los clientes.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Ventas:**

- Exigir al personal de Ventas mantener actualizado el listado de existencias.
  
- Coordinar para que cada vendedor mantenga parámetros de negociación programados, debiendo tener autorización de precios cuando la venta sea considerable.

## 5.1. 2 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

PP  
1/3

### 5.1.2.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Quito, 27 de noviembre del 2009

Sr. Ing.

William Delgado

**GERENTE GENERAL COALDEH Cía. Ltda.**

Presente.-

De mis consideraciones:

Mediante el presente confirmo mi entendimiento de los términos y objetivos del trabajo, naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

La Auditoría de Gestión a realizarse al **Área de Recursos Humanos** de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , a partir del 01 hasta el 31 de diciembre del 2009, de conformidad al contrato suscrito entre las partes con fecha 8 de octubre del 2009 , de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentado por AUDITORES VIP & ASOCIADOS respecto al período de análisis del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

Para lo cual solicito comedidamente se nos brinde todo el acceso y disposición necesaria del personal administrativo de la Empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

Nuestra Auditoría de Gestión será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables en el sector privado.

La planificación de la auditoría a realizarse al Área de Recursos Humanos de la empresa COALDEH Cía. Ltda., cuenta con la participación del Supervisor y Jefe de Equipo, para lo cual se ha considerado, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Una adecuada comprensión del negocio de la entidad, organización y base legal.
- El grado de eficacia y fiabilidad inicialmente esperado de los sistemas de control interno.
- Identificación de las principales políticas y prácticas ordinarias que se manejan en el Área de Recursos Humanos.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del departamento a analizarse.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encontrarán expresados en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, que constarán en el informe.

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

**ING. SANTIAGO DELGADO**  
**AUDITOR C.P.A.**

## **5.1.2.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**PE  
1/5**

### **5.1.2.2.1 MOTIVOS DEL EXAMEN**

El examen de Auditoría a realizarse al Área de Recursos Humanos de la empresa COALDEH Cía. Ltda., se realiza de acuerdo al contrato firmado el 8 de octubre de 2009, suscrito por el Gerente General de la entidad, con el objetivo de identificar el logro de objetivos internos y resultados esperados por el Departamento.

### **5.1.2.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar las áreas de problema o reducción de beneficios económicos y humanos que se presentan en el Departamento a fin de incrementar los índices de productividad y desempeño según los objetivos del Área, determinando si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, efectiva y económica.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

#### **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Comprobar si los procesos administrativos que se aplican en la Empresa, son los más adecuados para el correcto funcionamiento en el Área de Recursos Humanos.

### **5.1.2.2.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

Cumpliendo con las normas establecidas por la profesión para la realización de la auditoría del Área de Recursos Humanos, el examen se desarrollará para el período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008, durante el 01 al 31 de diciembre del 2009.

#### **5.1.2.2.4 BASE LEGAL**

**PE  
2/5**

#### **ORGANISMOS DE CONTROL**

- Servicio de Rentas Internas SRI.
- Superintendencia de Compañías.
- Instituto de Seguridad Social IESS.

#### **CÓDIGOS Y LEYES**

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Ley de Compañías.
- Código del Trabajo.

#### **5.1.2.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

- Ser una empresa de alta efectividad y eficacia en la administración de recursos, creciendo financieramente y desarrollando su cultura empresarial, para cautivar al consumidor y satisfacer las expectativas de servicio de los clientes.
- Conservar e incentivar a los clientes actuales, monitoreándolos constantemente y ofreciendo un valor agregado en el producto que se oferta.
- Mantener y mejorar las políticas que han dado una ventaja a la empresa como son las ventas a crédito, innovación de productos, tiempo de entrega a clientes, para mantener la rentabilidad lograda en anteriores períodos.

#### **5.1.2.2.6 OBJETIVOS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.**

- Elaborar una base de datos del personal requerido por la unidad usuaria, difundir y receptar la mayor cantidad de perfiles.

- Seleccionar y evaluar al talento humano de manera ética, lógica y con responsabilidad organizacional.
- Evaluar y entrevistar al personal con el fin de evidenciar las competencias requeridas.
- Proveer al personal incorporado del conocimiento necesario para que pueda realizar las actividades con eficiencia y eficacia.
- Incorporar legalmente al personal contratado.

#### **5.1.2.2.7 DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO.**

Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformando por las siguientes personas:

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>
JEFE DE AUDITORÍA	Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR	Ing. Andrés Almeida	A.A
AUDITOR JUNIOR	Sr. Omar Luna	O.L.

AUDITORES VIP & ASOCIADOS ha estimado una distribución de las actividades a realizarse en un total de 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

FASES DE AUDITORIA	HORAS	RESPONSABLE
Planificación	8	S.D.
Evaluación del Control Interno.	16	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición del Riesgo	8	
Programa	8	
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo	104	
Comunicación de Resultados	16	S.D.
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	

#### **5.1.2.2.8 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO:**

Después de analizar las características de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , y el Área de Recursos Humanos a ser auditado, hemos considerado que el Equipo de Auditoría tiene el entrenamiento, capacitación y experiencia suficiente para realizar esta Auditoría,

#### **5.1.2.2.9 EQUIPOS Y MATERIALES:**

Para desarrollar el trabajo de auditoría es necesario que COALDEH Cía. Ltda., nos provea de:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Equipo de Cómputo	3
Impresora	1
Suministros de Oficina	Lo necesario
Servicio de fotocopiado	1
Muebles de Oficina:	
Escritorio	3
Sillas	3

#### **5.1.2.2.10 RECURSOS FINANCIEROS:**

Para poder cumplir con las fechas establecidas de los avances y de la entrega final del informe el valor al que asciende de acuerdo al contrato suscrito es de TRES MIL QUINIENTOS 00/100 DÓLARES AMERICANOS (US\$ 3.500,00) más 12% IVA, según se estipula en el contrato de servicio suscrito.

#### **5.1.2.2.11 DOCUMENTOS NECESARIOS:**

Los documentos requeridos para evaluar el Área de Recursos Humanos son los siguientes:

1. Políticas y normas internas del departamento.
2. Contratos de Personal.
3. Manual de Funciones.
4. Perfiles de los Puestos de Trabajo.

**“COALDEH Cía. Ltda.”.**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**  
**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

**Objetivos:**

- \* Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso.
- \* Evaluar el control interno utilizado en el proceso.
- \* Determinar funciones y responsabilidades.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/PLANF	HORAS/REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>PP</b>		
1	Visite las instalaciones de la Empresa y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa.	4	4	0	<b>PP1</b>	S.D. A.A.	
2	Realice una entrevista al Jefe de Departamento de Recursos Humanos indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	3	3	0	<b>PP2</b>	S.D. A.A.	
3	Evalúe el Riesgo Inherente del proceso.	1	1	0	<b>EC</b>	S.D. A.A.	

EQUIPO	SIGLAS
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

**PR**  
**2/5**

**“COALDEH Cía. Ltda.”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**  
**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/PLANF	HORAS/REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO AL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS</b>	<b>29</b>	<b>29</b>				
1	Prepare el cuestionario de Control Interno	9	9	0	<b>PC</b>	S.D. O.L	
2	Aplique el cuestionario de Control Interno	10	10	0	<b>PC</b>		
3	Evalúe el riesgo de Control , Detección y Auditoría del proceso	10	10	0	<b>EC</b>	S.D. A.A.	
	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>PR</b>	S.D.	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

**“COALDEH Cía. Ltda.”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**  
**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

PR 3/5
-----------

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/PLANF	HORAS/REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>						
<b>1</b>	<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>19</b>	<b>19</b>				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Compruebe el perfil con el requerimiento de personal solicitado y determine si la nueva contratación se ajusta a lo solicitado.	9	9	0	<b>P1.1</b>	A.A. O.L	
2	Solicite aleatoriamente la publicación y compruebe si registra el perfil solicitado.	10	10	0	<b>P1.2</b>	A.A. O.L	

EQUIPO	SIGLAS
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

“COALDEH Cía. Ltda.”

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

PR  
4/5

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>						
<b>2</b>	<b>SELECCIÓN PERSONAL</b>	<b>10</b>	<b>11</b>				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Revise las carpetas y determine si cumplen con el perfil requerido considerando formación, nepotismo, especialización, cursos y experiencia.	10	11	1	<b>P2.1</b>	A.A. O.L	
<b>3</b>	<b>ENTREVISTA E INSERCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>19</b>	<b>19</b>				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Verifique cumplimiento de las entrevistas.	9	9	0	<b>P3.1</b>	A.A. O.L	
2	Compruebe que la entrevista sea elaborada en base al perfil y que su calificación sea en base a las respuestas obtenidas.	10	10	0	<b>P3.2</b>	A.A. O.L	

EQUIPO	SIGLAS
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

**“COALDEH Cía. Ltda.”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**  
Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>						
<b>4</b>	<b>LEGALIZACIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>14</b>	<b>14</b>				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Revise los contratos de personal y compruebe legalidad, caducidad, cumplimiento de leyes e ingreso al Seguro Social.	14	14	0	<b>P4.1</b>	S.D A.A.	
<b>5</b>	<b>CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	<b>27</b>	<b>28</b>				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Verifique si el personal ha sido capacitado para desarrollar las actividades en el puesto requerido.	13	14	1	<b>P5.1</b>	S.D A.A.	
2	Compruebe si se han realizado evaluaciones periódicas a los empleados.	14	14	0	<b>P5.2</b>	S.D A.A.	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

**NARRATIVA**

**VISITA PRELIMINAR**

**ÁREA:** RECURSOS HUMANOS.

**ENTREVISTADO:** ING. ROMMEL VENEGAS.

**CARGO:** JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El día 02 de diciembre del 2009, siendo las nueve de la mañana procedimos a visitar las instalaciones de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , con especial énfasis en el Área de Recursos Humanos.

La visita fue realizada con la compañía del Ing. Rommel Venegas, en donde apreciamos en primera instancia que se registra una hora exacta de entrada y salida del personal, sin embargo existen políticas claras establecidas en el reglamento interno que no están siendo cumplidas.

También observamos que el personal, conoce las funciones que debe realizar, es así que el Jefe de Recursos Humanos recepta el requerimiento de personal del área solicitante, lo analiza de acuerdo a los recursos de la empresa y es enviado para su publicación por algún medio de comunicación.

Una vez publicado se recepta las carpetas, las mismas que son calificadas y ponderadas considerando la formación, especialización, cursos y experiencia; luego se convoca y se realiza la entrevista a las personas de mayor ponderación y que han cumplido con los requisitos, donde se califica las competencias adquiridas y se procede a desarrollar el informe que debe constar como mínimo de tres opciones para elegir.

El informe es presentado al Gerente General para que juntamente con el Jefe de Recursos Humanos y el Jefe del Departamento solicitante sea decidido y analizado cual es la persona más idónea para el puesto requerido, una vez concluido el análisis se convoca a la persona para que ocupe de inmediato su puesto de trabajo.

Observamos, que para el desarrollo del proceso solamente intervienen el Ing. Rommel Venegas, Jefe de Recursos Humanos y la Ing. Andrea Delgado, Jefe de Planificación y Control; por lo que existe afinidad con el personal contratado, siendo familia las personas involucradas en la decisión de elegir al personal.

Luego de un análisis del trabajo realizado por el empleado en un lapso de tres meses, se procede a la legalización del contrato, con la firma del mismo se otorga los beneficios sociales y el ingreso al I.E.S.S.

Por lo menos una vez al mes, se realizan evaluaciones y capacitaciones periódicas al personal, sin embargo, durante los últimos meses no se realizaron, lo que trajo falta de eficacia y eficiencia del personal.

**Elaborado por:** Omar Luna

**Revisado por:** Santiago Delgado

**“COALDEH Cía. Ltda.”**

**NARRATIVA**

**ENTREVISTA**

**ÁREA:** RECURSOS HUMANOS.

**ENTREVISTADO:** ING. ROMMEL VENEGAS.

**CARGO:** JEFE DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El día 2 de noviembre del 2009, siendo las seis de la tarde procedimos a realizar una entrevista al Ing. Rommel Venegas, Jefe del Departamento de Recursos Humanos de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , con el objetivo de obtener información pertinente e indispensable del proceso auditado, para lo cual pudimos acceder a información verbal muy importante para la realización de nuestro trabajo.

El Departamento de Recursos Humanos cuenta con políticas y normas establecidas en el Reglamento Interno que rige las actividades de los empleados, además existe un Manual de Responsabilidades donde se describe el cargo, dependencia y el perfil de cada puesto de trabajo, es por eso que la labor del Departamento de Recursos Humanos se limita a la contratación, a la capacitación y evaluación y a normar el desempeño de los empleados.

Cabe recalcar que la mayoría de empleados son del Área de Ventas por lo que nuestra labor tiene que ir de la mano con el Departamento de Ventas, es por eso que en algunas ocasiones no hemos podido sancionar, y se pone a prueba al personal nuevo por un lapso de tres meses antes de la firma del contrato, el otorgamiento de los beneficios sociales y el ingreso al I.E.S.S.

Para la contratación de personal, se analiza si es necesario, luego se realiza el reclutamiento, selección, entrevista y legalización del personal, tomando en cuenta que para cada fase hay parámetros que cumplir conforme lo estipula la empresa.

Periódicamente se realiza la capacitación del personal, en donde se desarrolla talleres de venta, simulando cual es el accionar del vendedor con los clientes, además, se ejecuta trabajos de campo donde se recorre aleatoriamente las tiendas comprobando si son atendidos, cada qué tiempo y si están conformes con el servicio con lo que se evalúa el trabajo de los empleados.

La entrevista concluyó a las siete de la noche.

**Elaborado por:** Ing. Andrés Almeida

**Revisado por:** Ing. Santiago Delgado

**AUDITORES INDEPENDIENTES "VIP"**

**PC.  
1/2**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

Procedimiento: Recursos Humanos

Cliente: COALDEH Cía. Ltda.

Nombres y Cargo del personal entrevistado: Ing. Rommel Venegas  
Jefe de Recursos Humanos

Fecha corte Auditoría: 06 /12/2009

PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1. ¿El Departamento tiene definidos sus objetivos en un documento?	x		9	9	
2. ¿La empresa cuenta con un registro de control de asistencia?	x		8	8	
3. ¿Se realiza capacitación y adiestramiento al personal?	x		9	9	
4. ¿Se revisa si existe alguna afinidad con los encargados de la selección del personal?		x	8	0	Solo se califica las carpetas
5. ¿Se cumple con los objetivos planificados por la empresa?	x		9	9	
6. ¿El Jefe de Recursos Humanos ha efectuado la evaluación y control del personal?	x		9	9	
7. ¿El personal a su cargo evalúa al Jefe de Recursos Humanos?		x	8	0	No se realiza ese tipo de evaluación.
8. ¿Se elaboran contratos de trabajo y la afiliación al I.E.S.S. desde el primer día de ingreso del personal nuevo a la Compañía?		x	8	0	Los beneficios son a los tres meses

PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
9. ¿Los informes presentados y las calificaciones cuentan con la aprobación de la autoridad respectiva?	x		9	9	
10. ¿Se presenta informes periódicos del personal?		x	8	0	EL último informe se realizó hace tres meses
11. ¿Se han realizado actas de entrega y recepción de funciones?		x	7	0	Los empleados han abandonado el trabajo
12. ¿Se mantiene un control a la nómina de personal?	x		8	8	
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>61</b>	

Elaborado por : Omar Luna

Revisado por: Santiago Delgado

## MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

• **Riesgo Inherente:** Según el estudio que se realizó a la empresa, se puede determinar que el riesgo inherente es de 42 % (riesgo medio bajo), considerando las siguientes variables:

- ✓ El desempeño de las actividades del departamento cuenta con normas internas que rigen el trabajo de cada empleado.
- ✓ Durante el periodo sujeto a examen se realizó una supervisión del departamento; donde se presentó falta de evaluación y supervisión al personal.
- ✓ La adquisición de personal, se realizó con una alta afinidad con los encargados de la selección del personal.
- ✓ El Jefe de Recursos Humanos es técnicamente la persona idónea pero no es compatible con el personal a su cargo; y esto incide en el compromiso de los empleados con la empresa.
- El Área de Recursos Humanos no presenta evaluaciones periódicas del personal, a fin de que se pueda tomar decisiones en forma oportuna y de que se realicen evaluaciones posteriores.
- Existen informes de evaluación del personal incompletos, pues no constan datos actualizados y respaldados.
- No se han realizado actas de entrega y recepción de funciones.

- **Riesgo de Control:** Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del Área de Recursos Humanos de la Empresa COALDEH Cía. Ltda. , se utiliza la siguiente matriz de medición:

**Matriz de Medición del Nivel de Confianza  
del Control Interno**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
<b>ALTO</b>	88,89%	99,99%
<b>MEDIO</b>	77,78%	88,88%
<b>BAJO</b>	66,67%	77,77%
<b>MEDIO</b>		
<b>ALTO</b>	55,56%	66,66%
<b>MEDIO</b>	44,45%	55,55%
<b>BAJO</b>	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
<b>ALTO</b>	22,23%	33,33%
<b>MEDIO</b>	11,12%	22,22%
<b>BAJO</b>	0,01%	11,11%

Elaborado por: Santiago Delgado

Riesgo de control = Puntaje óptimo- Puntaje obtenido

Riesgo de control = 100% -61%

**Riesgo de control = 39 %**

Lo que implica que el **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS** tiene un nivel de confianza del 61 % (medio-alto) y que debe mejorar e implementar controles internos en un 39 % (riesgo medio-bajo), podría estar repercutiendo en la eficiencia y economía de los procesos administrativos del Departamento.

- **Riesgo de Detección:** Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo de nuestro equipo de auditoría es del 18 %, en virtud, de la experiencia y profesionalismo del equipo de auditoría en este campo, permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.

- **Riesgo de Auditoría:** Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Empresa y al ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, el riesgo de auditoría se compone de:

Riesgo de auditoría= Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección

Riesgo de auditoría= (0.42 \* 0.39 \* 0.18) \*100%

**Riesgo de auditoría= (0,0294) \* 100 %**

**Riesgo de auditoría= 2,94 %**

**Cuadro Nº 15**

**APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

<b>TÉCNICA</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
<b>VERIFICACIÓN</b>	
OCULAR	Comparación
	Observación
	Revisión Selectiva
	Rastreo
VERBAL	Indagación
ESCRITA	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
DOCUMENTAL	Comprobación
	Computación
FÍSICA	Inspección

Elaborado por: Santiago Delgado

### 5.1.2.2.12. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS

Nº	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
<b>1</b>	<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	
1	Compruebe el perfil con el requerimiento de personal solicitado y determine si la nueva contratación se ajusta a lo solicitado.	Revisión Selectiva Comprobación
2	Solicite aleatoriamente la publicación y compruebe si registra el perfil solicitado.	Revisión Selectiva
<b>2</b>	<b>SELECCIÓN PERSONAL</b>	
1	Revise las carpetas y determine si cumplen con el perfil requerido considerando formación , nepotismo, especialización , cursos y experiencia	Análisis
<b>3</b>	<b>ENTREVISTA E INSERCIÓN DE PERSONAL</b>	
1	Verifique cumplimiento de las entrevistas.	Comprobación
2	Compruebe que la entrevista sea elaborada en base al perfil y que su calificación sea en base a las respuestas obtenidas.	Comprobación
<b>4</b>	<b>LEGALIZACIÓN DEL PERSONAL</b>	
1	Revise los contratos de personal y compruebe legalidad, caducidad, cumplimiento de leyes e ingreso al Seguro Social.	Comprobación
<b>5</b>	<b>CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	
1	Verifique si el personal ha sido capacitado para desarrollar las actividades en el puesto requerido.	Verificación Ocular Comprobación
2	Compruebe si se han realizado evaluaciones periódicas a los empleados.	Revisión Selectiva

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**  
Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

<b>PROCESO Nº 1: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 1</b></p> <p>Compruebe el perfil con el requerimiento de personal solicitado y determine si la nueva contratación se ajusta a lo solicitado.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se verificó que los perfiles se ajusten al requerimiento de personal del periodo auditado comprobando que cada contratación ha sido analizada tanto en costos como en necesidad cumpliendo con la normativa que rige a la empresa.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Requerimiento de Personal Revisados}}{\text{Perfiles de Personal}}</math></p> <p><math>\frac{22}{22}</math> : 100 % de Requerimientos Personal Revisados</p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**  
Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

<b>PROCESO Nº 1: RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 2</b></p> <p>Solicite aleatoriamente la publicación y compruebe si registra el perfil solicitado.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se tomó las publicaciones realizadas del periodo auditado, donde en primera instancia se verificó su cronología y que se registre las competencias del Perfil solicitado. Aleatoriamente el Ing. Andrés Almeida, Técnico Auditor, se escogió las publicaciones donde se comprobó que cumplen con la normativa que rige al proceso.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Publicaciones Revisadas}}{\text{Perfiles de Personal}}</math></p> <p><math display="block">\frac{5}{5} : 100 \% \text{ de Publicaciones Verificadas}</math></p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

<b>PROCESO Nº 2: SELECCIÓN PERSONAL</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 1</b></p> <p>Revise las carpetas y determine si cumplen con el perfil requerido considerando formación , nepotismo, especialización , cursos y experiencia</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se procedió a la entrega de todas las carpetas seleccionadas del periodo auditado donde de una forma selectiva se pudo constatar que se encuentran calificadas de acuerdo a la formación y, experiencia con una ponderación de uno a diez, pero se pudo comprobar que existe afinidad entre el personal contratado y el personal de esta área.</p>	<p><b>HH1.</b> <b>1/2</b> <b>PÁG. #</b> <b>174-175</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math>\frac{\text{Número de cumplimientos}}{\text{Total de documentos entregados}}</math></p> <p><math>\frac{45}{60} : 75 \%</math> de Parámetros Cumplidos</p> <p>100% - 75 % = 25 % de personal contratado que no cumplen los Parámetros.</p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**ANÁLISIS DE COMPETENCIAS**  
**ÁREA DE RECUROS HUMANOS**

**P2.1**  
**2/2**

**PROCESO Nº 2**  
**SELECCIÓN DE PERSONAL**

Nº	CARPETA	FORMACIÓN	NEPÓTISMO	ESPECIALIZACIÓN	CURSOS	EXPERIENCIA	INCUMPL.
1	A	√	√	√	X	X	2
2	B	√	√	√	√	√	0
3	C	√	√	X	√	√	1
4	D	√	X	√	√	√	1
5	E	√	√	X	√	X	2
6	F	X	√	√	√	X	2
7	G	√	X	√	√	√	1
8	H	√	√	√	X	√	1
9	I	√	√	√	√	X	1
10	J	X	√	√	√	√	1
11	K	√	X	√	√	√	1
12	L	√	√	X	√	X	2

**TOTAL**      **15**

Elaborado por : Omar Luna

Supervisado por : Santiago Delgado

**P3.1**  
**1/1**

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

<b>PROCESO Nº 3: ENTREVISTA E INSERCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº 1</b>  Verifique cumplimiento de las entrevistas.	
<b>APLICACIÓN</b>  Se procedió a la entrega de las entrevistas realizadas al personal en el periodo auditado, donde se verificó que cumplían con los requisitos básicos solicitados , por lo que la convocatoria se hizo a las personas de mejor ponderación cumpliendo con las normas internas de esta área.	Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b> $= \frac{\text{Total de carpetas analizadas}}{\text{Total de carpetas}}$  12 : 100 % de Carpetas Verificadas 12	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

<b>PROCESO Nº 3: ENTREVISTA E INSERCIÓN DE PERSONAL</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 2</b></p> <p>Compruebe que la entrevista sea elaborada en base al perfil y que su calificación sea en base a las respuestas obtenidas.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se procedió a verificar las preguntas de la entrevista y su calificación, comprobando que el personal contratado fue para el Área de Ventas por lo que las preguntas tenían relación con esta Área y su calificación se la hizo en una escala de uno como la unidad más baja y diez la más alta.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Parámetros Cumplidos}}{\text{Total de entrevistas realizadas}}</math></p> <p><math display="block">\frac{12}{12} : 100 \% \text{ de Parámetros Cumplidos}</math></p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**  
**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO Nº 4 : LEGALIZACIÓN DEL PERSONAL</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 1 :</b></p> <p>Revise los contratos de personal y compruebe legalidad, caducidad, cumplimiento de leyes e ingreso al Seguro Social.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se recibió los respectivos contratos del periodo auditado analizando caducidad, cumplimiento de leyes y lineamientos fijados en el contrato, donde se pudo constatar que el personal recibe los beneficios de ley a partir de los tres meses, por lo que tampoco son afiliados al Seguro social por este lapso de tiempo, también pudimos verificar que cada empleado debe firmar un acta de entrega y recepción de funciones, la misma que no ha sido cumplida en el periodo auditado.</p>	<p><b>HH2.</b> <b>1/2</b> <b>PÁG. #</b> <b>176-177</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Total de Lineamientos Cumplidos}}{\text{Total de Lineamientos Revisados}}</math></p> <p><math>\frac{15}{20}</math> : 75 % de Cumplimientos de Normas</p> <p>100 % - 75 % = 25 % Incumplimiento de Normas</p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**ANÁLISIS DE CONTRATOS**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

**PROCESO Nº 4**  
**LEGALIZACIÓN DE PERSONAL**

<b>Nº</b>	<b>CONTRAT</b>	<b>LEGAL.</b>	<b>CADUC.</b>	<b>I.E.S.S.</b>	<b>CUMPLIM.</b>	<b>INCUMPL.</b>
1	A	√	√	X	√	1
2	B	√	√	X	√	1
3	C	√	√	X	√	1
4	D	√	X	√	√	1
5	E	√	√	X	√	1
<b>TOTAL</b>						<b>5</b>

Elaborado por : Omar Luna

Supervisado por : Santiago Delgado

**P5.1**  
**1/1**

"COALDEH Cía. Ltda."

**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

<b>PROCESO Nº 5: CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº 1 :</b>  Verifique si el personal ha sido capacitado para desarrollar las actividades en el puesto requerido.	
<b>APLICACIÓN</b>  Se comprobó que la capacitación se realizó a cada vendedor por lo que verificamos que se realiza un taller de ventas con todos los involucrados, y el acompañamiento cada quince días con el supervisor de ventas para su evaluación. Cabe mencionar que el taller de ventas se lo realiza periódicamente cada quince días.	Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b>  = $\frac{\text{Número de Personal Capacitado}}{\text{Total de Personal}}$  $\frac{16}{16} : 100 \% \text{ de Personal Capacitado.}$	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

<b>PROCESO Nº 5 : CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 2 :</b></p> <p>Compruebe si se han realizado evaluaciones periódicas a los empleados.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se procedió a revisar minuciosamente las evaluaciones realizadas al personal verificando que la última evaluación se la hizo hace tres meses y se comprobó que no existe evaluaciones que se realicen a los Supervisores y Jefes de Área.</p>	<p><b>HH3</b> <b>1/2</b> <b>PÁG. #</b> <b>178-179</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Número de evaluaciones cumplidas}}{\text{Total de evaluaciones exigidas}}</math></p> <p><math>\frac{9}{12}</math> : 75 % de Evaluaciones Cumplidas.</p> <p>100% - 75 % = 25% de evaluaciones que no han sido cumplidas.</p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**  
 Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

**HOJA DE HALLAZGOS**

<p><b>PROCESO Nº 2:</b>  <b>SELECCIÓN PERSONAL</b></p>	<p><b>REF P/T</b>  <b>HH1 ½</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 1</b></p> <p>Revise las carpetas y determine si cumplen con el perfil requerido considerando formación, nepotismo, especialización , cursos y experiencia</p>	<p><b>P2.1</b>  <b>½</b>  <b>PÁG. 166</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN</b></p> <p>Se revisó la información pertinente, obteniendo que algunos empleados tienen afinidad con el personal de Recursos Humanos, por lo que no se cumple disposiciones establecidas en el Reglamento Interno.</p>	
<p><b>b) CRITERIO</b></p> <p>En el Reglamento Interno se establece que no debe existir consanguinidad hasta un tercer grado y afinidad entre el personal de Recursos Humanos y el personal contratado, evitando nepotismo en el personal de la empresa.</p>	
<p><b>c) CAUSA</b></p> <p>Al ser una empresa familiar, en algunas ocasiones pierde el sentido empresarial, contratando al personal por afinidad.</p>	
<p><b>d) EFECTO</b></p> <p>Al existir un 25 % de afinidad con el personal, se pierde el sentido empresarial, empiezan los abusos de confianza, la falta de responsabilidad y la falta de supervisión y dirección de los superiores a sus empleados.</p>	

## **CONCLUSIÓN**

El proceso de Entrevista e Inserción de Personal no se ejecuta eficaz y eficientemente, no se observa el cumplimiento de las normas establecidas por COALDEH Cía. Ltda., en el Reglamento Interno ocasionando un desempeño inadecuado de los empleados.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Recursos Humanos:**

- Realizar una reunión con todo el personal directivo para establecer claramente sus funciones y responsabilidades.
  
- Evitar contratos nuevos con familiares.
  
- Realizar evaluaciones periódicas que permitan mantener una supervisión adecuada del personal de la empresa.

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**  
**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

**HOJA DE HALLAZGOS**

<p><b>PROCESO Nº 4:</b>   <b>LEGALIZACIÓN DEL PERSONAL</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>REF P/T</b>   <b>HH2. ½</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 1 :</b>          Revise los contratos de personal y compruebe legalidad, caducidad e ingreso al Seguro Social.</p>	<p style="text-align: center;"><b>P4.1</b>  <b>1/2</b>  <b>PÁG. 170</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN</b>          Del análisis realizado al proceso de legalización del Personal, se revisó la información pertinente obteniendo que cada empleado recibe los beneficios de ley luego de haber cumplido los tres meses de prueba y que ningún empleado elaborado un acta de entrega y recepción de funciones como lo estipula cada contratado.</p>	
<p><b>b) CRITERIO</b>          Cada empleado debe recibir los beneficios de ley y el ingreso al Seguro Social desde el primer día de trabajo y es obligación de cada empleado realizar un acta de entrega y recepción de funciones antes de dejar su puesto de trabajo.</p>	
<p><b>c) CAUSA</b>          La empresa considera que es necesario evaluar el trabajo de cada empleado los tres primeros meses antes de recibir los beneficios de ley, y en cuanto a la acta de entrega y recepción de funciones los empleados han abandonado su puesto de trabajo.</p>	

<p><b>d) EFECTO</b></p> <p>El 25 % de los contratos incumplen con la ley laboral, produciendo mal estar en los empleados el no otorgar los beneficios sociales, debido a que se está incumpliendo con la ley lo que podría provocar una demanda laboral y del Seguro Social. Además, al no existir un acta de entrega y recepción de funciones no se puede definir responsabilidades ni del empleado entrante ni del saliente.</p>	
--	--

## **CONCLUSIÓN**

En el proceso de Legalización del Personal existe un incumplimiento de la ley y del contrato laboral, al no otorgar los beneficios de ley y el no realizar el acta de entrega y recepción de funciones por parte de cada empleado.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Recursos Humanos:**

- Realizar el acta de entrega y recepción de funciones a los empleados.
- Pagar desde la fecha del contrato e ingreso al I.E.S.S. los beneficios sociales.

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**  
**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

**HOJA DE HALLAZGOS**

<b>PROCESO Nº 5:</b> <b>CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN</b>	<b>REF P/T</b> <b>HH3.1/2</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº 2 :</b> Compruebe si se han realizado evaluaciones periódicas a los empleados.	<b>P5.2</b> <b>1/1</b> <b>PÁG. 173</b>
<b>a) CONDICIÓN</b> Del análisis realizado al proceso de Capacitación y Evaluación, se revisó la información pertinente obteniendo que la última evaluación se realizó hace tres meses por lo que no se encuentra actualizado y no existe evaluaciones realizadas a los superiores desconociendo si todo el personal está cumpliendo con sus funciones.	
<b>b) CRITERIO</b> Es responsabilidad del Área de Recursos Humanos realizar evaluaciones periódicas a los superiores y al personal para poder mantener control, corregir errores y mejorar funciones.	
<b>c) CAUSA</b> El Jefe de Recursos Humanos realizó las anteriores evaluaciones en compañía del Gerente General, al no contar con su presencia, consideró que no era necesario realizar las evaluaciones periódicas que se venían manteniendo.	
<b>d) EFECTO</b> El 25 % de las evaluaciones no han sido realizadas por lo que se desconoce si el personal cumple sus funciones, y si los superiores están dirigiendo de una forma adecuada y que sea receptada de forma correcta por sus subordinados.	

## **CONCLUSIÓN**

En el proceso de Capacitación y Evaluación no existe un control adecuado de superiores y de subordinados al no contar con evaluaciones periódicas que rijan su desempeño y el mejoramiento de sus funciones en la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Recursos Humanos:**

- Realizar las evaluaciones periódicas establecidas previamente.
  
- Realizar evaluaciones periódicas a los superiores para conocer su desempeño en la empresa y con sus subordinados.

### 5.1. 3. ÁREA DE LOGÍSTICA

#### 5.1.3.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP  
1/3

Quito, 29 de diciembre del 2009

Sr. Ing.

William Delgado

**GERENTE GENERAL COALDEH Cía. Ltda.**

Presente.-

De mis consideraciones:

Mediante el presente confirmo mi entendimiento de los términos y objetivos del trabajo, naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

La Auditoría de Gestión a realizarse al **Área de Logística** de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , a partir del 04 hasta el 31 de enero del 2010, de conformidad al contrato suscrito entre las partes con fecha 8 de octubre del 2009 , de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentado por AUDITORES VIP & ASOCIADOS respecto al período de análisis del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

Para lo cual solicito comedidamente se nos brinde todo el acceso y disposición necesaria del personal administrativo de la Empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

Nuestra Auditoría de Gestión será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables en el sector privado.

La planificación de la auditoría a realizarse al Área de Logística de la empresa COALDEH Cía. Ltda., cuenta con la participación del Supervisor y Jefe de Equipo, para lo cual se ha considerado, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Una adecuada comprensión del negocio de la entidad, organización y base legal.
- El grado de eficacia y fiabilidad inicialmente esperado de los sistemas de control interno.
- Identificación de las principales políticas y prácticas ordinarias que se manejan en el Área de Logística.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del departamento a analizarse.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encontrarán expresados en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, que constarán en el informe.

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

**ING. SANTIAGO DELGADO**  
**AUDITOR C.P.A.**

## **5.1.3.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

**PE  
1/4**

### **5.1.3.2.1 MOTIVOS DEL EXAMEN**

El examen de Auditoría a realizarse al Área de Logística de la empresa COALDEH Cía. Ltda., se realiza de acuerdo al contrato firmado el 8 de octubre de 2009, suscrito por el Gerente General de la entidad, con el objetivo de identificar el logro de objetivos internos y resultados esperados por el Departamento.

### **5.1.3.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar las áreas de problema o reducción de beneficios económicos y humanos que se presentan en el Departamento a fin de incrementar los índices de productividad y desempeño según los objetivos del Área, determinando si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, efectiva y económica.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

#### **ÁREA DE LOGÍSTICA**

Comprobar si los procesos administrativos en el Área de Logística generan calidad en el servicio con una entrega rápida y precisa satisfaciendo las necesidades de los clientes.

### **5.1.3.2.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

Cumpliendo con las normas establecidas por la profesión para la realización de la auditoría del Área de Recursos Humanos, el examen se desarrollará para el período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008, durante el 02 al 31 de enero del 2010.

#### **5.1.3.2.4 BASE LEGAL**

##### **ORGANISMOS DE CONTROL**

- Servicio de Rentas Internas SRI.
- Superintendencia de Compañías.
- Instituto de Seguridad Social IESS.

##### **CÓDIGOS Y LEYES**

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Ley de Compañías.
- Código del Trabajo.

#### **5.1.3.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

- Ser una empresa de alta efectividad y eficacia en la administración de recursos, creciendo financieramente y desarrollando su cultura empresarial, para cautivar al consumidor y satisfacer las expectativas de servicio de los clientes.
- Conservar e incentivar a los clientes actuales, monitoreándolos constantemente y ofreciendo un valor agregado en el producto que se oferta.
- Mantener y mejorar las políticas que han dado una ventaja a la empresa como son las ventas a crédito, innovación de productos, tiempo de entrega a clientes, para mantener la rentabilidad lograda en anteriores períodos.

#### **5.1.3.2.6 OBJETIVOS DEL ÁREA DE LOGÍSTICA.**

- Enviar en forma oportuna todos los requerimientos solicitados de manera que toda Orden de Pedido sea despachada inmediatamente.

- Asegurar que todos los productos sean despachados y entregados en perfectas condiciones.
- Entregar en las mejores condiciones, de modo que el producto conserve su calidad.

#### **5.1.3.2.7 DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO.**

Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformando por las siguientes personas:

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>
JEFE DE AUDITORÍA	Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR	Ing. Andrés Almeida	A.A
AUDITOR JUNIOR	Sr. Omar Luna	O.L.

AUDITORES VIP & ASOCIADOS ha estimado una distribución de las actividades a realizarse en un total de 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

<b>FASES DE AUDITORIA</b>	<b>HORAS</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Planificación	8	S.D.
Evaluación del Control Interno.	16	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición del Riesgo	8	
Programa	8	
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo	104	
Comunicación de Resultados	16	S.D.
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	

**5.1.3.2.8 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO:**

Después de analizar las características de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , y el Área de Logística a ser auditado, hemos considerado que el Equipo de Auditoría tiene el entrenamiento, capacitación y experiencia suficiente para realizar esta Auditoría,

**5.1.3.2.9 EQUIPOS Y MATERIALES:**

Para desarrollar el trabajo de auditoría es necesario que COALDEH Cía. Ltda. , nos provea de:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Equipo de Cómputo	3
Impresora	1
Suministros de Oficina	Lo necesario
Servicio de fotocopiado	1
Muebles de Oficina:	
Escritorio	3
Sillas	3

**5.1.3.2.10 RECURSOS FINANCIEROS:**

Para poder cumplir con las fechas establecidas de los avances y de la entrega final del informe el valor al que asciende de acuerdo al contrato suscrito es de TRES MIL QUINIENTOS 00/100 DÓLARES AMERICANOS (US\$ 3.500,00) más 12% IVA, según se estipula en el contrato de servicio suscrito.

**5.1.3.2.11 DOCUMENTOS NECESARIOS:**

Los documentos requeridos para evaluar el Área de Logística son:

1. Políticas y normas internas del departamento.
2. Mapeo de Vehículos.
3. Manual de Funciones.
4. Listado de Existencias.
5. Órdenes de Pedido.
6. Egresos de Bodega y Guías de Remisión.

**“COALDEH Cía. Ltda.”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE LOGÍSTICA**

**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

**Objetivos:**

- \* Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso.
- \* Evaluar el control interno utilizado en el proceso.
- \* Determinar funciones y responsabilidades.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/PLANF	HORAS/REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>PP</b>		
1	Realice una visita a las instalaciones de la Empresa y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa.	3	3	0	<b>PP1</b>	S.D. A.A.	
2	Realice una entrevista al Jefe de Departamento de Logística indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	3	3	0	<b>PP2</b>	S.D. A.A.	
3	Evalúe el Riesgo Inherente del proceso.	2	2	0	<b>EC</b>	S.D. A.A.	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

“COALDEH Cía. Ltda.”

PROGRAMA DE AUDITORÍA

ÁREA DE LOGÍSTICA

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

PR  
2/4

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO AL ÁREA DE LOGÍSTICA.</b>	<b>24</b>	<b>24</b>				
1	Prepare el cuestionario de Control Interno	8	8	0	PC	A.A O.L	
2	Aplique el cuestionario de Control Interno al Jefe de Bodega	8	8	0	PC	A.A O.L	
3	Evalúe el riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	8	8	0	EC	S.D. A.A.	
	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>PR</b>	S.D.	

EQUIPO	SIGLAS
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

**PR  
3/4**

**“COALDEH Cía. Ltda.”  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
ÁREA DE LOGÍSTICA**

**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>Nº</b>	<b>ACTIVIDADES A REALIZARSE</b>	<b>HORAS/ PLANF</b>	<b>HORAS/ REALES</b>	<b>DIF.</b>	<b>REF P/T</b>	<b>ELABORADO POR</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>						
<b>1</b>	<b>PREPARACIÓN Y CARGA DEL PRODUCTO</b>	<b>19</b>	<b>19</b>				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Verifique que las cantidades y productos detallados en las facturas sean entregados de acuerdo con la orden de pedido.	9	9	0	<b>P1.1</b>	A.A. O.L	
2	Compruebe que el producto se encuentre protegido y en óptimas condiciones de calidad y caducidad.	10	10	0	<b>P1.2</b>	A.A. O.L	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

**“COALDEH Cía. Ltda.”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE LOGÍSTICA**

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

PE 4/4
-----------

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>						
<b>2</b>	<b>DESPACHO DE PEDIDOS.</b>	<b>10</b>	<b>11</b>				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Revise el despacho de mercadería con los egresos de bodega y guías de remisión comprobando el cumplimiento de lo planificado en el mapeo de la empresa.	10	11	-1	<b>P2.1</b>	A.A. O.L	
<b>3</b>	<b>ENTREGA DE PEDIDOS.</b>	<b>19</b>	<b>19</b>				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Solicite el archivo de facturas, egresos de bodega y guías de remisión y verifique la constancia de firmas de autorización recepción del cliente.	10	10	0	<b>P3.1</b>	A.A. O.L	
2	Verifique los documentos del chofer y su ayudante comprobando caducidad y legalidad para la conducción de los vehículos en la entrega de pedido.	9	9	0	<b>P3.2</b>	A.A. O.L	

EQUIPO	SIGLAS
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

**COALDEH Cía. Ltda.**

**PP1.  
1/2**

**NARRATIVA**

**VISITA PRELIMINAR**

**ÁREA:** LOGÍSTICA.

**ENTREVISTADO:** TCNLG. ARMANDO REYES.

**CARGO:** JEFE DE LOGÍSTICA

El día 04 de enero del 2010, siendo las siete de la mañana procedimos a visitar las instalaciones de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , conjuntamente con la Tcnlg. Armando Reyes, Jefe de Logística.

Nos supieron explicar que el proceso inicia una vez aprobada la Orden de Pedido por el Jefe de Ventas, la cual es enviada juntamente con el comprobante de venta , confirmando que coincidan las cantidades y productos solicitados, se prepara el pedido comprobando que los productos estén en buenas condiciones de calidad y caducidad.

Posteriormente, una vez que los conductores han revisado que los vehículos estén en óptimas condiciones, los bodegueros proceden a cargar los pedidos de acuerdo la ruta establecida, la misma que se ordena de menor a mayor distancia.

Procedimos acompañar a uno de los vehículos en la repartición de pedidos donde observamos que cada pedido iba siendo entregado, verificando con cada cliente que los productos facturados estén completos, sin embargo en algunos clientes no se cumplía con la entrega de productos solicitados, cabe señalar que algunos clientes tenían cerrados sus negocios, por lo que al finalizar la ruta se retornó a los puntos donde no se pudo entregar el pedido.

Una vez concluido el recorrido nos trasladamos a las instalaciones de la empresa , una hora más temprano de lo que normalmente llega el vehículo, según nos confirmó el Jefe de Logística, por lo que pudimos comprobar que no existe un control de tiempo para las entregas de pedidos , pudiendo el personal utilizar el vehículo para actividades personales.

En las instalaciones de la empresa se entrega al Jefe de Bodega aquellos pedidos que no pudieron ser entregados por incumplimiento con los productos o por negocio cerrado, el mismo que verifica los productos y reporta al Jefe de Logística y se entrega los comprobantes de venta al Jefe de Tesorería.

Además, pudimos constatar que los productos no se encuentran con normas de seguridad que salvaguarden los recursos de la empresa.

Elaborado por: Omar Luna

Revisado por: Santiago Delgado

**COALDEH Cía. Ltda.**

**NARRATIVA**

**ENTREVISTA**

**ÁREA:** LOGÍSTICA

**ENTREVISTADO:** TCNLG. ARMANDO REYES

**CARGO:** JEFE DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

El día 4 de enero del 2010, siendo las nueve de la mañana procedimos a realizar una entrevista al Tcnlg. Armando Reyes , Jefe de Logística de la Empresa COALDEH Cía. Ltda. , con el objetivo de obtener información pertinente e indispensable del proceso auditado, para lo cual pudimos acceder a información verbal muy importante para la realización de nuestro trabajo.

El Tcnlg. Armando Reyes, quien tiene como principales funciones la aprobación de los pedidos, la entrega de pedidos en su totalidad y autorización de entrada y salida de productos y la custodia de los mismos.

Una vez preparados los pedidos se tiene la responsabilidad de verificar que todos los pedidos estén completos, luego comprobar que sean cargados ordenadamente, por eso se tiene como norma, que el pedido que no esté completo regresa a la empresa para constatar que efectivamente falta, ocasionando una multa.

El mantenimiento y limpieza de Bodega, se realiza una vez a la semana.

No existe protección y seguridad a los productos almacenados por la empresa.

La Empresa cuenta con dos camiones tercerizados para el traslado de los productos a los diferentes puntos de venta. El mantenimiento y cualquier costo relacionado con los camiones corre a cuenta de la Empresa, como lo indica las cláusulas del contrato.

Semanalmente, se solicita a Bodega por medio de una Orden de Pedido todos los productos requeridos, el Jefe de Bodega procede a verificar la existencia de los productos en cuanto a tipo, cantidad y calidad. Confirmado estos parámetros se procede de inmediato a facturar.

Toda salida o entrada de productos es registrado en el programa contable SAVAD de la empresa, el Jefe de Bodega es la única persona del departamento con acceso a esta información, siendo él mismo el responsable de la custodia y acceso a Bodega.

La entrevista concluyó a las diez de la mañana.

ELABORADO POR: Ing. Andrés Almeida.

SUPERVISADO POR: Ing. Santiago Delgado.

**AUDITORES INDEPENDIENTES "VIP"**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

Procedimiento: Logística

Cliente: COALDEH Cía. Ltda.

Nombres y Cargo del personal entrevistado: Ing. Armando Reyes.

Jefe de Logística

Fecha corte Auditoría: 08 /01/2010

PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1. ¿El departamento tiene manuales y reglamentos definidos?	x		8	8	
2. ¿Afecta la variación de precios en la distribución de la mercadería?	x		7	7	
3. En caso de enfermedad ¿Cuenta con una persona de apoyo que pueda reemplazar al personal ausente?	x		7	7	
4. ¿ Existe un tiempo de entrega de cada pedido?		x	8	0	Solo se controla las entregas
5. ¿Se cumple con los objetivos planificados por la empresa?	x		7	7	
6. ¿La empresa ha sufrido pérdida o deterioro del producto?	x		7	7	
7. ¿Se verifica los documentos de conducción actualizados del chofer?	x		7	7	
8. ¿Los productos y las bodegas están protegidas en caso de incendios y robos?		x	7	0	No existe medidas de seguridad
9. ¿Existe evidencia documentada de la entrada y salida de productos?	x		7	7	

Elaborado por : Omar Luna

Revisado por: Santiago Delgado

PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
10. ¿Existe un plan contingente para el daño de los vehículos?	x		7	7	
11. ¿Se realizan tomas físicas de los inventarios por lo menos una vez al año?		x	7	0	Existe diferencia entre lo físico y el sistema
12. ¿Se realiza cursos de capacitación para el personal?	x		7	7	
13. ¿Existe una vinculación directa del sistema de información con la Bodega?		x	7	0	Se vincula manualmente
14. ¿Hay supervisión en la entrega de la mercadería?	x		7	7	
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>71</b>	

Elaborado por : Omar Luna

Revisado por: Santiago Delgado

## MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

• **Riesgo Inherente:** Según el estudio que se realizó a la empresa, se puede determinar que el riesgo inherente es de 34 % (riesgo medio bajo), considerando las siguientes variables:

- Factores externos como: problemas en calles y carreteras, huelgas dentro de la ciudad, problemas climáticos, entre otros, los cuales impidan la normal circulación de los vehículos de la Empresa y por ende no llegue a tiempo los productos a los clientes.
- Factores políticos y económicos como alza del precio y la escasez de la gasolina o repuestos de camiones, especialmente en la ciudad de Tulcán por el contrabando de gasolina.
- Controles internos aplicados por la empresa, ayudan a identificar de mejor manera las posibles deficiencias.
- Procesos claramente definidos.

• **Riesgo de Control:** Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del Área de Logística de la Empresa COALDEH Cía. Ltda. , se utiliza la siguiente matriz de medición:

**Matriz de Medición del Nivel de Confianza  
del Control Interno**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
<b>ALTO</b>	88,89%	99,99%
<b>MEDIO</b>	77,78%	88,88%
<b>BAJO</b>	<b>66,67%</b>	<b>77,77%</b>
<b>MEDIO</b>		
<b>ALTO</b>	55,56%	66,66%
<b>MEDIO</b>	44,45%	55,55%
<b>BAJO</b>	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
<b>ALTO</b>	22,23%	33,33%
<b>MEDIO</b>	11,12%	22,22%
<b>BAJO</b>	0,01%	11,11%

Elaborado por: Santiago Delgado

Riesgo de control = Puntaje óptimo- Puntaje obtenido

Riesgo de control = 100 % -71 %

**Riesgo de control = 29 %**

Lo que implica que el **ÁREA DE LOGÍSTICA** tiene un nivel de confianza del 71 % (alto-bajo) y que debe mejorar e implementar controles internos en un 29 % (riesgo bajo-alto), podría estar repercutiendo en la eficiencia y economía de los procesos administrativos del Departamento.

- **Riesgo de Detección:** Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo de nuestro equipo de auditoría es del 14 %, a pesar de la aplicación de Procedimientos de Auditoría y la experiencia del equipo de auditoría, los errores de control se puedan materializar.

• **Riesgo de Auditoría:** Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Empresa y al ÁREA DE LOGÍSTICA, el riesgo de auditoría se compone de:

Riesgo de auditoría= Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección

Riesgo de auditoría=  $(0.34 * 0.29 * 0.14) * 100\%$

**Riesgo de auditoría=  $(0,0138) * 100 \%$**

**Riesgo de auditoría= 1,38 %**

El cálculo realizado demuestra que hay un riesgo mínimo bajo de que el equipo de auditoría emita conclusiones y recomendaciones que no se ajusten a las condiciones de la empresa y el proceso examinado.

**Cuadro N° 16**

**APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

<b>TÉCNICA</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
<b>VERIFICACIÓN</b>	
OCULAR	Comparación
	Observación
	Revisión Selectiva
	Rastreo
VERBAL	Indagación
ESCRITA	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
DOCUMENTAL	Comprobación
	Computación
FÍSICA	Inspección

Elaborado por: Santiago Delgado

### 5.1.3.2.12 PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS.

Nº	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
<b>1</b>	<b>PREPARACIÓN Y CARGA DEL PRODUCTO</b>	
1	Verifique que las cantidades y productos detallados en las facturas sean entregados de acuerdo con la orden de pedido.	Revisión Selectiva Comprobación
2	Compruebe que el producto se encuentre protegido y en óptimas condiciones de calidad y caducidad.	Comprobación
<b>2</b>	<b>DESPACHO DE PEDIDOS.</b>	
1	Revise el despacho de mercadería con los egresos de bodega y guías de remisión comprobando el cumplimiento de lo planificado en el mapeo de la empresa.	Comprobación
<b>3</b>	<b>ENTREGA DE PEDIDOS.</b>	
1	Solicite el archivo de facturas, egresos de bodega y guías de remisión y verifique la constancia de firmas de autorización recepción del cliente.	Análisis
2	Verifique los documentos del chofer y su ayudante comprobando caducidad y legalidad para la conducción de los vehículos para la entrega de pedido.	Revisión Selectiva

**P1.1**  
**1/1**

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE LOGÍSTICA**

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

<b>PROCESO Nº 1: PREPARACIÓN Y CARGA DEL PRODUCTO</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 1</b></p> <p>Verifique que las cantidades y productos detallados en las facturas sean entregados de acuerdo con la orden de pedido.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Con las facturas proporcionadas del mes de diciembre, procedimos a verificar cantidad y productos, donde se comprobó que la información detallada en las facturas coincidía con los órdenes de pedido conforme lo requerido por el cliente.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Facturas Verificadas}}{\text{Facturas Mes Diciembre}}</math></p> <p><math display="block">\frac{25}{25} : 100 \% \text{ de Facturas Verificadas}</math></p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE LOGÍSTICA**

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

<b>PROCESO Nº 1: PREPARACIÓN Y CARGA DEL PRODUCTO</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 2</b></p> <p>Compruebe que el producto se encuentre protegido y en óptimas condiciones de calidad y caducidad.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Juntamente con el Jefe de Bodega, acudimos a la Bodega y procedimos a comprobar físicamente la caducidad y condiciones de seguridad de los productos almacenados, además se nos entregó la póliza de seguro que protege la mercadería.</p> <p>Comprobando que los productos se encontraban en óptimas condiciones de calidad , sin embargo existe productos que están próximos a caducarse y la póliza de seguro estaba caducada</p>	<p align="center"><b>HH1.</b> <b>1/2</b> <b>PÁG.</b> <b>206-207</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Número de Normas Cumplidas}}{\text{Total de Normas de Protección}}</math></p> <p><math display="block">\frac{4}{5} : 80 \% \text{ de Normas Cumplidas}</math></p> <p><math display="block">100 \% - 80 \% = 20 \% \text{ de normas no cumplidas}</math></p>	

**P2.1**  
**1/1**

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE LOGÍSTICA**

**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO Nº 2: DESPACHO DE PEDIDOS.</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 1</b></p> <p>Revise el despacho de mercadería con los egresos de bodega y guías de remisión comprobando el cumplimiento de lo planificado en el mapeo de la empresa.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Con los cronogramas de transporte entregados por el Jefe de Bodega, seleccionamos 50 guías de cada camión al azar, procedimos a analizar las rutas, tiempos y responsables de los despachos y entregas. Todas las novedades encontradas fueron reportadas, analizando sus causas y efectos en el proceso.</p>	<p><b>HH2.</b> <b>1/2</b> <b>PÁG.</b> <b>208-209</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Total de Cronogramas Verificados}}{\text{Total de Cronogramas}}</math></p> <p><math display="block">\frac{5}{7} : 71 \% \text{ de Cronogramas Verificados}</math></p> <p><math display="block">100 \% - 71 \% = 29 \% \text{ de Cronograma Incumplidos.}</math></p>	

**P3.1**  
**1/1**

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE LOGÍSTICA**

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

<b>PROCESO Nº 3: ENTREGA DE PEDIDOS.</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 1</b></p> <p>Solicite el archivo de facturas, egresos de bodega y guías de remisión y verifique la constancia de firmas de autorización recepción del cliente.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Se acudió al archivo de Bodega y conjuntamente con el Jefe de Bodega, se procedió a tomar una muestra de 50 egresos de bodega y guías de remisión, las cuales fueron analizadas y verificadas respecto a aprobaciones, cantidades y fechas de entregas verificando por medio de las firmas de los clientes que la entrega fue efectuada en su totalidad.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Número de cumplimientos}}{\text{Total de documentos entregados}}</math></p> <p><math display="block">\frac{10}{10} : 100 \% \text{ de Parámetros Cumplidos}</math></p>	

"COALDEH Cía. Ltda."

PAPELES DE TRABAJO

ÁREA DE LOGÍSTICA

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

HOJA DE HALLAZGOS

<b>PROCESO Nº 1: PREPARACIÓN Y CARGA DEL PRODUCTO</b>	<b>REF P/T HH1. 1/1</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº 2</b> Compruebe que el producto se encuentre protegido y en óptimas condiciones de calidad y caducidad.	<b>P1.2 1/1 PÁG. 203</b>
<b>a) CONDICIÓN</b> La Bodega y quien tiene su custodia se encuentra completamente desprotegida contra incendios y con respecto a robos durante el día solo se tiene el apoyo del monitoreo con la empresa LARRCOM.	
<b>b) CRITERIO</b> Cumplir con las normas de control sobre el manejo de Inventarios.	
<b>c) CAUSA</b> La estructura de las Bodegas, su ubicación y la falta de una persona de seguridad que apoye al custodio de la misma, ya que muchas de las veces se encuentra solo y con la Bodega abierta hacia la calle, hace que el riesgo de un siniestro aumente	
<b>d) EFECTO</b> Existe una probabilidad alta al incumplir en un 20 % las normas de seguridad de que llegue a pasar un siniestro encontrándose completamente desprovisto, llegando a tener pérdidas muy graves.	

## **CONCLUSIÓN**

La falta de una normativa de seguridad y manejo de Inventarios promueve los desconocimientos de precauciones y prevenciones ante eventos que pondrían en riesgo los recursos de la empresa y vidas humanas.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Logística**

- Impulsar el proyecto de las nuevas bodegas y la unificación de la empresa en un mismo sector, esto ayudaría a optimizar tiempo y recursos.
- Contratar un guardia que colabore con el Jefe de Bodega y custodie la carga y descarga de Mercadería.
- Elaborar un instructivo de seguridad o capacitar sobre los controles y manejo de inventarios en el corto plazo a quienes están a cargo de la custodia de los mismos, que permitan prever y prevenir riesgos futuros.

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE LOGÍSTICA**  
 Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

**HOJA DE HALLAZGOS**

<p><b>PROCESO Nº 2:</b>  <b>DESPACHO DE PEDIDOS.</b></p>	<p><b>REF P/T</b>  <b>HH2. 1/2</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 2 :</b>          Revise el despacho de mercadería con los egresos de bodega y guías de remisión comprobando el cumplimiento de lo planificado en el mapeo de la empresa.</p>	<p><b>P2.1</b>  <b>1/1</b>  <b>PÁG. 204</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN</b>          Del análisis realizado al proceso de Despacho de pedidos, se revisó la información pertinente, observando el cumplimiento en los despachos pero no en lo planificado en el mapeo al no existir coordinación en la carga y descargue de pedidos.</p>	
<p><b>b) CRITERIO</b>          Es responsabilidad del equipo de Logística es que los pedidos sean despachados de manera ordenada cumpliendo con el mapeo planificado por la empresa.</p>	
<p><b>c) CAUSA</b>          Debido a la falta de supervisión en la entrega de pedidos, el equipo de Logística se ha limitado tan solo a cumplir con la entrega total de los pedidos sin poner énfasis a cumplir con el mapeo.</p>	
<p><b>d) EFECTO</b>          El 29 % de los cronogramas no son cumplidos, produciendo mal estar en la mayoría de clientes al no recibir los productos ofrecidos en la cantidad y precios acordados.</p>	

## **CONCLUSIÓN**

En el proceso de Despacho de Pedidos no existe una optimización de recursos, al no cumplir con el mapeo planificado por la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Logística**

- Exigir al personal de Logística cumplir con el mapeo planificado por la empresa.
  
- Realizar supervisiones periódicas para verificar que se cumpla con las entregas en el tiempo acordado.

## 5.1. 4. ÁREA DE TESORERÍA

### 5.1.4.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

PP  
1/3

Quito, 28 de enero del 2009

Sr. Ing.

William Delgado

**GERENTE GENERAL COALDEH Cía. Ltda.**

Presente.-

De mis consideraciones:

Mediante el presente confirmo mi entendimiento de los términos y objetivos del trabajo, naturaleza y limitación de los servicios que proporcionaremos.

La Auditoría de Gestión a realizarse al **Área de Tesorería** de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , a partir del 01 hasta el 25 de febrero del 2010, de conformidad al contrato suscrito entre las partes con fecha 8 de octubre del 2009 , de acuerdo al cual se acepta la Oferta de Servicios presentado por AUDITORES VIP & ASOCIADOS respecto al período de análisis del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

Para lo cual solicito comedidamente se nos brinde todo el acceso y disposición necesaria del personal administrativo de la Empresa, de modo que dicho examen pueda ser realizado en condiciones favorables para ambas partes.

Nuestra Auditoría de Gestión será realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas Aplicables en el sector privado.

La planificación de la auditoría a realizarse al Área de Tesorería de la empresa COALDEH Cía. Ltda., cuenta con la participación del Supervisor y Jefe de Equipo, para lo cual se ha considerado, entre otras cuestiones, las siguientes:

- Una adecuada comprensión del negocio de la entidad, organización y base legal.
- El grado de eficacia y fiabilidad inicialmente esperado de los sistemas de control interno.
- Identificación de las principales políticas y prácticas ordinarias que se manejan en el Área de Tesorería.
- Comprensión global del desarrollo, complejidad y grado de dependencia del departamento a analizarse.

Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encontrarán expresados en los hallazgos, conclusiones y recomendaciones, que constarán en el informe.

Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio de nuestro trabajo de auditoría.

Atentamente,

**ING. SANTIAGO DELGADO**  
**AUDITOR C.P.A.**

## **5.1.4.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

### **5.1.4.2.1 MOTIVOS DEL EXAMEN**

El examen de Auditoría a realizarse al Área de Tesorería de la empresa COALDEH Cía. Ltda., se realiza de acuerdo al contrato firmado el 8 de octubre de 2009, suscrito por el Gerente General de la entidad, con el objetivo de identificar el logro de objetivos internos y resultados esperados por el Departamento.

### **5.1.4.2.2 OBJETIVOS DEL EXAMEN**

#### **OBJETIVO GENERAL**

Identificar las áreas de problema o reducción de beneficios económicos y humanos que se presentan en el Departamento a fin de incrementar los índices de productividad y desempeño según los objetivos del Área, determinando si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, efectiva y económica.

#### **OBJETIVO ESPECÍFICO**

#### **ÁREA DE TESORERÍA**

Comprobar si los procesos administrativos en el Área de Tesorería generan rendimiento económico- financiero de modo que la entidad adquiera, proteja y utilice sus recursos de manera eficiente y económica.

### **5.1.4.2.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

Cumpliendo con las normas establecidas por la profesión para la realización de la auditoría del Área de Tesorería, el examen se desarrollará para el período del 1º de enero al 31 de diciembre del 2008, durante el 01 al 25 de febrero del 2010.

#### **5.1.4.2.4 BASE LEGAL**

##### **ORGANISMOS DE CONTROL**

- Servicio de Rentas Internas SRI.
- Superintendencia de Compañías.
- Instituto de Seguridad Social IESS.

##### **CÓDIGOS Y LEYES**

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Ley de Compañías.
- Código del Trabajo.

#### **5.1.4.2.5 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.**

- Ser una empresa de alta efectividad y eficacia en la administración de recursos, creciendo financieramente y desarrollando su cultura empresarial, para cautivar al consumidor y satisfacer las expectativas de servicio de los clientes.
- Conservar e incentivar a los clientes actuales, monitoreándolos constantemente y ofreciendo un valor agregado en el producto que se oferta.
- Mantener y mejorar las políticas que han dado una ventaja a la empresa como son las ventas a crédito, innovación de productos, tiempo de entrega a clientes, para mantener la rentabilidad lograda en anteriores períodos.

#### **5.1.4.2.6 OBJETIVOS DEL ÁREA DE TESORERÍA.**

- Mantener una cartera actualizada con clientes óptimos y una recuperación de cartera no mayor al límite permitido.

- Presupuestar los pagos a los proveedores, sin que se vea afectada la liquidez de COALDEH Cía. Ltda.

#### **5.1.4.2.7 DISTRIBUCIÓN DEL TRABAJO Y TIEMPO ESTIMADO.**

Para el desarrollo de este examen, el equipo de Auditoría estará conformando por las siguientes personas:

CARGO	NOMBRE	INICIALES
JEFE DE AUDITORÍA	Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR	Ing. Andrés Almeida	A.A
AUDITOR JUNIOR	Sr. Omar Luna	O.L.

AUDITORES VIP & ASOCIADOS ha estimado una distribución de las actividades a realizarse en un total de 160 horas hábiles, distribuidas de la siguiente manera:

FASES DE AUDITORIA	HORAS	RESPONSABLE
Planificación	8	S.D.
Evaluación del Control Interno.	16	EQUIPO DE AUDITORÍA
Medición del Riesgo	8	
Programa	8	
Aplicación de procedimientos y técnicas en el desarrollo del examen a través de Papeles de Trabajo	104	
Comunicación de Resultados	16	S.D.
<b>TOTAL</b>	<b>160</b>	

**5.1.4.2.8 REQUERIMIENTOS DE PERSONAL TÉCNICO:**

Después de analizar las características de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , y el Área de Tesorería a ser auditado, hemos considerado que el Equipo de Auditoría tiene el entrenamiento, capacitación y experiencia suficiente para realizar esta Auditoría.

**5.1.4.2.9 EQUIPOS Y MATERIALES:**

Para desarrollar el trabajo de auditoría es necesario que COALDEH Cía. Ltda., nos provea de:

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Equipo de Cómputo	3
Impresora	1
Suministros de Oficina	Lo necesario
Servicio de fotocopiado	1
Muebles de Oficina:	
Escritorio	3
Sillas	3

**5.1.4.2.10 RECURSOS FINANCIEROS:**

Para poder cumplir con las fechas establecidas de los avances y de la entrega final del informe el valor al que asciende de acuerdo al contrato suscrito es de TRES MIL QUINIENTOS 00/100 DÓLARES AMERICANOS (US\$ 3.500,00) más 12% IVA, según se estipula en el contrato de servicio suscrito.

**5.1.4.2.11 DOCUMENTOS NECESARIOS:**

Los documentos requeridos para evaluar el Área de Logística son los siguientes:

1. Políticas y Normas Internas del Departamento.
2. Facturas de Compras a Proveedores.
3. Cartera de Clientes.
4. Reporte de Cobros a Clientes.
5. Informe de Cobros del Sistema.
6. Comprobantes de Depósitos de Pagos y Cobros.

**“COALDEH Cía. Ltda.”**  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE TESORERÍA**

**PR**  
**1/4**

**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

**Objetivos:**

- \* Conocer específicamente las actividades realizadas en el proceso.
- \* Evaluar el control interno utilizado en el proceso.
- \* Determinar funciones y responsabilidades.

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORAD O POR	OBSERVACIONES
	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>PP</b>		
1	Realice una visita a las instalaciones de la Empresa y observe la ejecución del proceso anotando cualquier novedad en una narrativa.	3	3	0	<b>PP1</b>	S.D. A.A.	
2	Realice una entrevista al Jefe de Departamento de Tesorería indagando políticas, funciones, responsabilidades y demás aspectos que considere relevantes.	3	3	0	<b>PP2</b>	S.D. A.A.	
3	Evalúe el Riesgo Inherente del proceso.	2	2	0	<b>EC</b>	S.D. A.A.	

EQUIPO	SIGLAS
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

“COALDEH Cía. Ltda.”  
**PROGRAMA DE AUDITORÍA**  
**ÁREA DE TESORERÍA**

**PR**  
**2/4**

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORAD O POR	OBSERVACIONES
	<b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO AL ÁREA DE TESORERÍA</b>	<b>24</b>	<b>24</b>				
1	Prepare el cuestionario de Control Interno	8	8	0	<b>PC</b>	A.A O.L	
2	Aplique el cuestionario de Control Interno al Jefe de Tesorería.	8	8	0	<b>PC</b>	A.A O.L	
3	Evalúe el riesgo de Control, Detección y Auditoría del proceso.	8	8	0	<b>EC</b>	S.D. A.A.	
	<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>	<b>8</b>	<b>8</b>		<b>PR</b>	S.D.	

EQUIPO	SIGLAS
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

COALDEH Cía. Ltda.  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
ÁREA DE TESORERÍA

PR 3/4
-----------

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

N°	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>						
<b>1</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>41</b>	<b>41</b>				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Verifique aleatoriamente que los comprobantes de depósito coincidan con los valores consignados en los reportes de cobros y compruebe con los datos del sistema.	20	20	0	<b>P1.1</b>	A.A. O.L	
2	Compruebe el bloqueo de clientes por morosidad y verifique de forma selectiva la cartera de cobros tomando en cuenta los parámetros y autorizaciones establecidos por la empresa.	21	21	0	<b>P1.2</b>	A.A. O.L	

EQUIPO	SIGLAS
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

COALDEH Cía. Ltda.  
PROGRAMA DE AUDITORÍA  
ÁREA DE TESORERÍA

**PR**  
**4/4**

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

Nº	ACTIVIDADES A REALIZARSE	HORAS/ PLANF	HORAS/ REALES	DIF.	REF P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
	<b>PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR</b>						
<b>2</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>39</b>	<b>39</b>				
	<b>PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA</b>						
1	Verifique autorizaciones de compra y recepción de mercadería en las facturas de compra del periodo auditado y compruebe aleatoriamente que el producto fue entregado e ingresado al sistema en las cantidades y precios acordados.	20	20	0	<b>P2.1</b>	A.A. O.L.	
2	Solicite la planificación de pagos del periodo auditado y verifique autorizaciones, cumplimiento, veracidad y conciliación de los mismos.	19	19	0	<b>P2.2</b>	A.A. O.L.	

<b>EQUIPO</b>	<b>SIGLAS</b>
JEFE DE AUDITORÍA = Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR = Ing. Andrés Almeida	A.A.
AUDITOR JUNIOR = Sr. Omar Luna	O.L.

**COALDEH Cía. Ltda.**

**PP1.  
1/2**

**NARRATIVA**

**VISITA PRELIMINAR**

**ÁREA:** TESORERÍA.

**ENTREVISTADO:** ING. FERNANDO FIERRO.

**CARGO:** JEFE DE TESORERÍA.

El día 01 de febrero del 2010, siendo las siete y media de la mañana procedimos a visitar las instalaciones de la Empresa COALDEH Cía. Ltda. , conjuntamente con la Ing. Fernando Fierro, Jefe de Tesorería.

Nos supieron explicar que el proceso inicia el momento que se entrega la cartera actualizada a cada vendedor para que sea recuperada de acuerdo la fecha de vencimiento y dependiendo el sector a ser visitado.

Cada vendedor realiza el cobro de los valores adeudados a los clientes, culminado el día de trabajo, se recibe el reporte de cobros donde se identifica el nombre del cliente, el número de comprobante de venta y el valor receiptado.

El reporte de cobros se entrega al Tesorero para que juntamente con el vendedor se realice la conciliación del dinero con el valor y los comprobantes de ventas detallados en el reporte de cobros, que luego serán digitalizados en el sistema.

El dinero es depositado en la mañana del día siguiente a la cuenta de la empresa, el mismo que es registrado para posteriormente realizar la conciliación bancaria.

Dependiendo la necesidad de la empresa, se realiza el pedido de los productos solicitados, los mismos que son autorizados por el Gerente General para que se realice la compra.

Una vez receipta la factura previamente firmada por el Bodeguero y el Gerente Comercial, responsables de que el producto fue entregado en las cantidades y precios acordados.

Se registra la factura junto con los otros pagos pendientes y se establece el tiempo de pago, el mismo que de coincidir con otro pago, es ajustado previo acuerdo con el proveedor.

Se realiza un informe de pagos, el mismo que es entregado al Gerente General.

Elaborado por: Omar Luna

Revisado por: Santiago Delgado

**COALDEH Cía. Ltda.**

**NARRATIVA**

**ENTREVISTA**

**ÁREA:** TESORERÍA.

**ENTREVISTADO:** ING. FERNANDO FIERRO.

**CARGO:** JEFE DE TESORERÍA.

El día 2 de febrero del 2010, siendo las nueve de la mañana procedimos a realizar una entrevista al Ing. Fernando Fierro , Jefe de Tesorería de la Empresa COALDEH Cía. Ltda. , con el objetivo de obtener información pertinente e indispensable del proceso auditado, para lo cual pudimos acceder a información verbal muy importante para la realización de nuestro trabajo.

El Ing., Fernando Fierro quien tiene como principales funciones la aprobación de pagos, la entrega de la cartera de cobros actualizada y autorización de entrada y salida de efectivo y la custodia de los mismos.

Una vez verificado el reporte de cobros, se digitaliza los valores consignados para que sea actualizada la cartera y entregada para su supervisión donde se procede al bloqueo de clientes morosos, tomando en cuenta los siguientes parámetros:

- Mayorista no mayor a 30 días plazo.
- Minorista (TAT) no mayor a 15 días plazo.

Se procede a la digitalización de la factura de compra para que el sistema registre el ingreso y actualice los inventarios.

Una vez ingresado las compras se realiza la planificación de pagos, de proveedores, sueldos y salarios, servicios básicos, gastos generales y demás rubros que representan egreso de efectivo.

Semanalmente se realiza y se entrega el informe de Cuentas por Cobrar al Departamento de Ventas, el mismo que es revisado por el Gerente General.

Toda salida o entrada de efectivo es registrado en el programa contable SAVAD de la empresa. Jefe de Tesorería es la única persona del departamento con acceso a esta información, siendo él mismo el responsable de la custodia.

La entrevista concluyó a las diez de la mañana.

ELABORADO POR: Ing. Andrés Almeida.

SUPERVISADO POR: Ing. Santiago Delgado.

**AUDITORES INDEPENDIENTES "VIP"**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO**

Procedimiento: Tesorería

Cliente: COALDEH Cía. Ltda.

Nombres y Cargo del personal entrevistado: Ing. Fernando Fierro.

Jefe de Tesorería

Fecha corte Auditoría: 08 /02/2010

PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
1. ¿El departamento tiene manuales y reglamentos definidos?	x		8	8	
2. ¿Afecta la variación de precios en la compra de mercadería?	x		7	7	
3. ¿Se entrega la cartera actualizada a cada vendedor?		x	7	0	Se actualiza cada 15 días.
4. ¿La cartera es ordenada de acuerdo a la fecha de vencimiento?	x		8	8	
5. ¿Se recibe diariamente el reporte de cobros?	x		7	7	
6. ¿El reporte de cobros es conciliado de forma inmediata en presencia del vendedor?	x		7	7	
7. ¿Se verifica que los valores consignados por cada cliente son ingresados al sistema y depositados dentro de las 24 horas?	x		7	7	
8. ¿La cartera es actualizada diariamente?		x	7	0	Se actualiza cada 15 días.
9. ¿Se realiza el bloqueo de clientes morosos para impedir sus pedidos?		X	7	0	Cartera no está actualizada

PREGUNTA	RESPUESTA		PUNTAJE		OBSERVACIONES
	SI	NO	ÓPTIMO	OBTENIDO	
10. ¿Existe evidencia documentada de la entrada de productos?	x		7	7	
11. ¿Se autoriza y se supervisa la compra de mercadería?	x		7	7	
12. ¿Se supervisa el ingreso de facturas al sistema en precios y cantidades acordados?	x		7	7	
13. ¿Existe una vinculación directa del sistema de información con el ingreso de mercadería a la Bodega?		x	7	0	Se vincula manualmente
14. ¿Se realiza la planificación de pagos en base a la entrada y salida de efectivo?	x		7	7	
<b>TOTAL</b>			<b>100</b>	<b>72</b>	

Elaborado por : Omar Luna

Revisado por: Santiago Delgado

## MEDICIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA DEL CONTROL INTERNO

• **Riesgo Inherente:** Según el estudio que se realizó a la empresa, se puede determinar que el riesgo inherente es de 35 % (riesgo medio bajo), considerando las siguientes variables:

- Complejidad del proceso, pues se tienen que realizar actividades en las que intervienen factores económicos y la falla encadena un retroceso en el desempeño de la empresa.
- Factores políticos y económicos que varíen el precio de los productos afectando el flujo de efectivo de la empresa.

• **Riesgo de Control:** Según la evaluación del control interno se obtuvo los siguientes parámetros:

Para la medición del Nivel de Confianza del Control Interno del Área de Tesorería de la Empresa COALDEH Cía. Ltda. , se utiliza la siguiente matriz de medición:

**Matriz de Medición del Nivel de Confianza  
del Control Interno**

CONFIANZA	MÍNIMO	MÁXIMO
<b>ALTO</b>		
<b>ALTO</b>	88,89%	99,99%
<b>MEDIO</b>	77,78%	88,88%
<b>BAJO</b>	<b>66,67%</b>	<b>77,77%</b>
<b>MEDIO</b>		
<b>ALTO</b>	55,56%	66,66%
<b>MEDIO</b>	44,45%	55,55%
<b>BAJO</b>	33,34%	44,44%
<b>BAJO</b>		
<b>ALTO</b>	22,23%	33,33%
<b>MEDIO</b>	11,12%	22,22%
<b>BAJO</b>	0,01%	11,11%

Elaborado por: Santiago Delgado

Riesgo de control = Puntaje óptimo- Puntaje obtenido

Riesgo de control = 100 % -72 %

**Riesgo de control = 28 %**

Lo que implica que el **ÁREA DE TESORERÍA** tiene un nivel de confianza del 72 % (alto-bajo) y que debe mejorar e implementar controles internos en un 30 % (riesgo bajo-alto), podría estar repercutiendo en la eficiencia y economía de los procesos administrativos del Departamento.

- **Riesgo de Detección:** Conforme a los riesgos antes determinados se puede afirmar que el riesgo de detección, correspondiente al trabajo de nuestro equipo de auditoría es del 15 %, en virtud, de la experiencia y profesionalismo del equipo de auditoría en este campo, permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.

• **Riesgo de Auditoría:** Según los porcentajes determinados tras el análisis a la Empresa y al ÁREA DE LOGÍSTICA, el riesgo de auditoría se compone de:

Riesgo de auditoría= Riesgo inherente \* Riesgo de control \* Riesgo de detección

Riesgo de auditoría=  $(0.35 * 0.28 * 0.15) * 100\%$

**Riesgo de auditoría=  $(0,0157) * 100 \%$**

**Riesgo de auditoría= 1,47 %**

El cálculo realizado demuestra que hay un riesgo mínimo bajo de que el equipo de auditoría emita conclusiones y recomendaciones que no se ajusten a las condiciones de la empresa y el proceso examinado.

**Cuadro Nº 17**

**APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

<b>TÉCNICA</b>	<b>CLASIFICACIÓN</b>
<b>VERIFICACIÓN</b>	
OCULAR	Comparación
	Observación
	Revisión Selectiva
	Rastreo
VERBAL	Indagación
ESCRITA	Análisis
	Conciliación
	Confirmación
DOCUMENTAL	Comprobación
	Computación
FÍSICA	Inspección

Elaborado por: Santiago Delgado

**5.1.4.2.12. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS.**

Nº	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	TÉCNICAS
<b>1</b>	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	
1	Verifique aleatoriamente que los comprobantes de depósito coincidan con los valores consignados en los reportes de cobros y compruebe con los datos del sistema.	Comprobación
2	Compruebe el bloqueo de clientes por morosidad y verifique de forma selectiva la cartera de cobros tomando en cuenta los parámetros y autorizaciones establecidos por la empresa.	Revisión Selectiva Comprobación
<b>2</b>	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	
1	Verifique autorizaciones de compra y recepción de mercadería en las facturas de compra del periodo auditado y compruebe aleatoriamente que el producto fue entregado e ingresado al sistema en las cantidades y precios acordados.	Comprobación
2	Solicite la planificación de pagos del periodo auditado y verifique cumplimiento, veracidad y conciliación de los mismos.	Análisis Revisión Selectiva

**P1.1**  
**1/1**

**"COALDEH Cía. Ltda."**

**PAPELES DE TRABAJO**

**ÁREA DE TESORERÍA**

**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO Nº 1: CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº 1</b> Verifique aleatoriamente que los comprobantes de depósito coincidan con los valores consignados en los reportes de cobros y compruebe con los datos del sistema.	
<b>APLICACIÓN</b> Con los comprobantes de depósito proporcionados del periodo auditado, procedimos aleatoriamente a verificar que los valores hayan sido consignados a la cuenta de la empresa, donde se comprobó que la información detallada en los reportes de cobros coincida con los depósitos, los mismos que se realizaron en un tiempo inferior a las 24 horas.	Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b> $= \frac{\text{Número de Reportes de Cobros Depositados}}{\text{Número de Reportes de Cobros}}$ $\frac{25}{25} : 100 \% \text{ de Reportes de Cobros Depositados}$	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE TESORERÍA**

**P1.2**  
**1/2**

**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO Nº 1: CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 2</b></p> <p>Compruebe el bloqueo de clientes por morosidad y verifique de forma selectiva la cartera de cobros tomando en cuenta los parámetros y autorizaciones establecidos por la empresa.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Procedimos de forma selectiva a comprobar la morosidad de los clientes revisando la cartera de cobros, donde se pudo verificar que la morosidad sobrepasaba los parámetros establecidos por la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayorista no mayor a 30 días plazo.</li> <li>• Minorista (TAT) no mayor a 15 días plazo.</li> </ul> <p>Por lo que no se efectuaba el bloqueo de clientes y existían autorizaciones sin respaldo.</p>	<p><b>HH1</b> <b>1/2</b> <b>PÁG.</b> <b>238-239</b></p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Número de Parámetros Cumplidos}}{\text{Morosidad de Clientes Revisados}}</math></p> <p><math display="block">\frac{40}{62} : 63 \% \text{ de Parámetros Cumplidos}</math></p> <p><math display="block">100 \% - 63 \% = 37 \% \text{ de Parámetros no Cumplidos que representan a 22 morosos.}</math></p>	

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**ANÁLISIS DE MOROSIDAD**  
**ÁREA DE TESORERÍA**

P1.2
2/2

**PROCESO N° 1**  
**CUENTAS POR COBRAR**

VENDEDOR	COBROS A CLIENTES							TOTAL MOROSIDAD
	1-8 DÍAS	8-15 DÍAS	15-22 DÍAS	22- 30 DÍAS	30 - 60 DÍAS	60 - 90 DIAS	> 90 DÍAS	
MAYORISTA A	1	1	2	2	2		2	4 <span style="color: red;">√</span>
MAYORISTA B	1	2	1	1		2		2 <span style="color: red;">√</span>
TAT A	1	1	2					2 <span style="color: red;">√</span>
TAT B	2	2		2				2 <span style="color: red;">√</span>
TAT C	2	1	3					3 <span style="color: red;">√</span>
TAT D	2	2		4				4 <span style="color: red;">√</span>
TAT E	1	2	3					3 <span style="color: red;">√</span>
TAT F	2	1		2				2 <span style="color: red;">√</span>

Elaborado por : Omar Luna

Supervisado por : Santiago Delgado

MAYORISTA =       6       Morosidad  
MINORISTA =       16       Morosidad  


---

**MOROSOS        22    → 37 %**

√ = Verificado con fechas de facturas y políticas de crédito.

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE TESORERÍA**

**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO Nº 2: CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 1 :</b></p> <p>Verifique autorizaciones de compra y recepción de mercadería en las facturas de compra del periodo auditado y compruebe aleatoriamente que el producto fue entregado e ingresado al sistema en las cantidades y precios acordados.</p>	
<p><b>APLICACIÓN</b></p> <p>Procedimos a solicitar los documentos al personal involucrado en el proceso verificando que existe firmas de autorización del Gerente, y del Jefe de Ventas para realizar compras de mercadería, además, se comprobó que al momento de ingresar el producto se verifica que los precios y cantidades sean los acordados y son ingresados inmediatamente al sistema para la actualización de inventarios.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se encontraron hallazgos dignos de comentar.</p>
<p><b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b></p> <p>= <math display="block">\frac{\text{Número de requerimientos cumplidos.}}{\text{Total de requerimientos exigidos}}</math></p> <p><math display="block">\frac{20}{20} : 100 \% \text{ de Cumplimiento.}</math></p>	

**P2.2**  
**1/2**

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE TESORERÍA**

**Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008**

<b>PROCESO Nº 2: CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>HALLAZGOS</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº 2</b>  Solicite la planificación de pagos del periodo auditado y verifique cumplimiento, veracidad y conciliación de los mismos.	
<b>APLICACIÓN</b>  Con la planificación de pagos se procedió a verificar diez pagos que cumplan con los parámetros establecidos por la empresa, comprobando en algunos pagos que no existía cumplimiento , siendo postergados por un lapso no mayor a 10 días y en otros casos no se registraron algunas devoluciones , sin embargo, se realizó el pago correcto pero no existía conciliación del pago.	<b>HH2</b> <b>1/2</b> <b>PÁG.</b> <b>240-241</b>
<b>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN</b>  = $\frac{\text{Cumplimiento de Parámetros Pagos}}{\text{Planificación de Pagos}}$  21 : 70 % de Pagos Cumplidos 30 100 % - 70 % = 30 % de Pagos Incumplidos	

**P2.2**  
**2/2**

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**ANÁLISIS DE PAGOS**  
**ÁREA DE TESORERÍA**

**PROCESO Nº 2**  
**CUENTAS POR PAGAR**

<b>PAGO Nº</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>VERACIDAD</b>	<b>CONCILIACIÓN</b>	<b>INCUMPL.</b>
1	X	√	√	1 √
2	√	√	√	0
3	√	√	√	0
4	X	√	X	2 √
5	√	√	√	0
6	X	X	√	2 √
7	X	√	X	2 √
8	√	√	√	0
9	√	√	√	0
10	X	√	√	1 √

**TOTAL 8**

Elaborado por : Omar Luna

Supervisado por : Santiago Delgado

√ = Comprobado con Facturas de Compras

"COALDEH Cía. Ltda."

PAPELES DE TRABAJO

ÁREA DE TESORERÍA

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

HOJA DE HALLAZGOS

<b>PROCESO Nº 1:</b> <b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>REF P/T</b> <b>HH1. 1/2</b>
<b>PROCEDIMIENTO Nº 2</b>  Compruebe el bloqueo de clientes por morosidad y verifique de forma selectiva la cartera de cobros tomando en cuenta los parámetros y autorizaciones establecidos por la empresa.	<b>P1.2</b> <b>1/2</b> <b>PÁG. 233</b>
<b>a) CONDICIÓN</b>  La cartera de cobros no cumple con los parámetros establecidos por la empresa, tomado los clientes más significativos se encontró que existía morosidad, por lo que no se realizó el bloqueo de clientes para impedir que aumente su deuda ni tampoco existe firmas de autorización.	
<b>b) CRITERIO</b>  Es necesario que se cumpla con los parámetros establecidos por la empresa, de existir algún problema de morosidad inmediatamente se tiene que bloquear al cliente para que su deuda no aumente previa autorización del Jefe de Tesorería.	
<b>c) CAUSA</b>  La falta de supervisión a la cartera de cobros por parte del Jefe de Cartera, además el poco control del Jefe de Ventas para autorizar que se libere o no el pedido de los clientes morosos impidió la efectividad del proceso.	

<b>d) EFECTO</b> El incumplimiento del 37 % de los parámetros provoca la inexistencia del bloqueo de clientes, el aumento de la cartera y de igual forma su morosidad ocasionando el incremento de la cartera incobrable y poniendo en riesgo los recursos de la empresa.	
--	--

### **CONCLUSIÓN:**

En el proceso de Cuentas por Cobrar no se observa el cumplimiento de los parámetros establecidos por COALDEH Cía. Ltda., ocasionando ineficiencia en el proceso y la falta de optimización de los recursos de la empresa

### **RECOMENDACIONES:**

#### **Al Jefe de Tesorería:**

- Entregar un memorándum al personal involucrado en el proceso en el que se indique claramente sus funciones y responsabilidades a cumplir con la empresa.
- Realizar supervisiones periódicas que permitan mantener una cartera de cobros actualizada que permita no poner en riesgo los recursos de la empresa.
- Recordar el cumplimiento de las políticas sobre los créditos que concede la empresa.

**"COALDEH Cía. Ltda."**  
**PAPELES DE TRABAJO**  
**ÁREA DE TESORERÍA**

Período del 1º enero al 31 de diciembre del 2008

**HOJA DE HALLAZGOS**

<p><b>PROCESO Nº 2:</b>  <b>CUENTAS POR PAGAR</b></p>	<p><b>REF P/T</b>  <b>HH2. 1/2</b></p>
<p><b>PROCEDIMIENTO Nº 2 :</b>          Solicite la planificación de pagos del periodo auditado y verifique cumplimiento, veracidad y conciliación de los mismos.</p>	<p><b>P2.2</b>  <b>1/2</b>  <b>PÁG .236</b></p>
<p><b>a) CONDICIÓN</b>          Del análisis realizado al proceso de Cuentas por Pagar, se revisó la información pertinente, obteniendo que no se cumple con las fechas de pago, además en algunos casos el pago no coincide con el valor adeudado, por lo que existe incumplimiento de lo planificado.</p>	
<p><b>b) CRITERIO</b>          Es responsabilidad de Tesorería, coordinar para que los pagos sean acordados y registrados de manera ordenada cumpliendo con todas las obligaciones que tiene la empresa y que coincida con lo planificado.</p>	
<p><b>c) CAUSA</b>          Una mala coordinación en el flujo de efectivo ocasiona una mala planificación de pagos, además la falta de registro de promociones y descuentos ocasiona que los pagos no sean los indicados.</p>	
<p><b>d) EFECTO</b>          Se incumplió con el 30 % de los pagos planificados, produciendo mal estar en los proveedores el incumplimiento de pagos y un desvío de información al no conciliar los mismos, siendo infructuosa la gestión de la planificación.</p>	

## **CONCLUSIÓN:**

En el proceso de Cuentas por Pagar no existe cumplimiento ni conciliación con algunos pagos planificados por la empresa, existiendo una inadecuada efectividad del proceso.

## **RECOMENDACIONES:**

### **Al Jefe de Tesorería:**

- Programar de forma adecuada los pagos de acuerdo a los vencimientos, teniendo en cuenta el flujo de efectivo generado por la empresa.
- Cumplir con los pagos planificados por la empresa.
- Conciliar periódicamente los saldos adeudados a los proveedores.

## **6.1.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

### **6.1.4.1 Informe de Auditoría**

#### **INFORME DE AUDITORÍA**

#### **AUDITORES VIP & ASOCIADOS**

**30 DE MARZO DEL 2010**

Sr. Ing.

William Delgado

GERENTE GENERAL DE COALDEH Cía. Ltda.

Presente.-

Señor Gerente:

Hemos revisado y analizado la información de los DEPARTAMENTOS DE VENTAS, RECURSOS HUMANOS.LOGÍSTICA Y TESORERÍA de la empresa COALDEH Cía. Ltda. , que expresa que ha mantenido un control interno moderado sobre los procedimientos relacionados a los Departamentos, por el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2008.

Para la realización de este trabajo se planificó 160 horas laborables para cada Departamento con un total de 480 horas, considerando desde el 1 de noviembre del 2009 al 25 de febrero del 2010 de las cuales 486 se trabajaron realmente, necesitando 6 horas más de lo que planificado.

El examen de Auditoría a realizarse a la empresa COALDEH Cía. Ltda., se realiza de acuerdo al contrato firmado el 8 de octubre de 2009, suscrito por el Gerente General de la entidad, con el objetivo de identificar debilidades y fortalezas que coadyuven a optimizar el desempeño del proceso.

El objetivo general del presente examen, ha sido identificar las áreas de problema o reducción de beneficios económicos y humanos que se presentan en el Departamento a fin de incrementar los índices de productividad y desempeño según los objetivos del Área, determinando si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, efectiva y económica.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe.

La revisión fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

<b>CARGO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>INICIALES</b>
JEFE DE AUDITORÍA	Ing. Santiago Delgado	S.D.
AUDITOR SENIOR	Ing. Andrés Almeida	A.A
AUDITOR JUNIOR	Sr. Omar Luna	O.L.

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

## **ÁREA DE VENTAS**

### **PROCESO: RECEPCIÓN DE RUTERO Y VEHÍCULO**

Del análisis realizado al proceso de Recepción de Rutero y Vehículo, se revisó los cuadros de mantenimiento obteniendo que el último registro se lo hizo hace cuatro meses por lo que los vehículos no se encuentran en óptimas condiciones para realizar el trabajo.

El mantenimiento de vehículos se debe realizar periódicamente una vez al mes y registrado en el cuadro de mantenimiento siendo obligación de cada empleado responsable del vehículo sea este chofer o vendedor que se cumpla esta norma interna de la empresa.

Los vendedores y choferes encargados de realizar y registrar cada mantenimiento de los vehículos mencionan que no se lo realizó durante los últimos meses por descuido y debido a que uno de los vehículos sufrió un choque cargando de trabajo a los otros vehículos en estos meses y descuidando el mantenimiento de los mismos.

Al no existir un registro de mantenimiento actualizado provoca que el 33 % de los mantenimientos no han sido realizado a los vehículos por lo que no se encuentran en óptimas condiciones para trabajar ocasionando que se tenga que recurrir a mayores gastos producto del uso y de la falta de mantenimiento de los vehículos.

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Del resultado obtenido, el 33 % de los mantenimientos no han sido realizados por lo que los vehículos no se encuentran en óptimas condiciones, es decir que de 12 mantenimientos al año que se debe realizar a los vehículos, solo se han realizado 8 mantenimientos que cumplen con los parámetros establecidos, y por consecuencia el proceso no se encuentra ejecutándose eficientemente.

## **CONCLUSIÓN**

El proceso de Recepción de Rutero y Vehículo no se observa una optimización de recursos económicos como humanos, ocasionando que cada empleado no cuente con las herramientas necesarias para realizar su trabajo en una forma eficaz y eficiente.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Ventas:**

1. Realizar un plan de contingencia en caso de no disponer de algún vehículo para no ocasionar problemas en el trabajo de cada empleado.
2. Establecer por escrito claramente cuáles son las funciones y responsabilidades de los vendedores.
3. Realizar los mantenimientos periódicos a los vehículos para mantenerlos en óptimas condiciones debido a que son una herramienta de trabajo.

## **PROCESO: RECEPCIÓN DE RUTERO Y VEHÍCULO**

Del análisis realizado al proceso de Recepción de Rutero y Vehículo, se revisó la información pertinente, obteniendo que algunas firmas no coinciden con la de los clientes, e inclusive algunos clientes no están siendo visitados pero constan como clientes activos, y la mayoría de clientes pasivos no han sido visitados oportunamente.

El registro de firmas exigida a los clientes debe cumplirse estrictamente en los ruterios que la empresa ha establecido, y la misma tiene la obligación de mantener los ruterios actualizados de modo que no exista justificaciones en la coordinación de tiempos, por lo que no se cumple disposiciones establecidas en los instructivos.

Los vendedores encargados de registrar cada visita mencionan que al no encontrar actualizado el rutero hay clientes que ya no son visitados e inclusive clientes que se desconoce su domicilio, por eso ellos han firmado para justificar su visita, existiendo una descoordinación de tiempos.

Al no existir un registro de firmas de cada cliente ocasionó que el 37 % de clientes no han sido visitados por lo que no se puede tener un control del tiempo que cada vendedor ocupa para realizar su trabajo , ni tampoco se puede mantener un rutero actualizado , que nos permita conocer con cuantos clientes cuenta la empresa.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Del resultado obtenido, el 37 % de las visitas no han sido realizadas encontrando diferencias en la hoja de registro e insatisfacción en los clientes por no ser atendidos, es decir de una muestra aleatoria de 81 clientes con los que cuenta la Empresa, 30 no han sido visitados incumpliendo estrictamente con el rutero y con los parámetros establecidos, y por consecuencia el proceso no se encuentra ejecutándose eficientemente.

## **CONCLUSIÓN**

El proceso de Recepción de Rutero y Vehículo no se ejecuta eficaz y eficientemente, no se observa el cumplimiento de las funciones establecidas por COALDEH Cía. Ltda., ocasionando una descripción inadecuada del trabajo de cada vendedor.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Ventas:**

1. Realizar una reunión con todo el personal de ventas para establecer claramente sus funciones y responsabilidades haciendo énfasis en la importancia de cada cliente registre su firma para cumplimiento de cada visita.

2. Coordinar la actualización de cada rutero en todos los segmentos de mercado, y realizar una nueva coordinación de tiempos.
3. Realizar evaluaciones periódicas que permitan mantener un rutero actualizado y una mejor supervisión del personal de ventas.

## **PROCESO: RECEPCIÓN DE ORDEN DE PEDIDO**

Del análisis realizado al proceso de Recepción de Orden de Pedido, se revisó la información pertinente, obteniendo que en algunas órdenes de pedido eran rechazados los productos vendidos por falta de stock o por incumplimiento de precios existiendo una pérdida en la venta realizada.

Al realizar la venta cada vendedor es responsable de ajustarse a los precios establecidos en los lineamientos de la empresa y a ofrecer los productos que están disponibles.

Al no contar con un listado de existencias actualizado, el mismo que no es exigido por falta de preocupación de cada vendedor, ni tampoco requerir la autorización pertinente para realizar negociaciones puntuales produce un fracaso de la venta.

La empresa no cumplió con el 20 % de los requerimientos exigidos por los clientes, produciendo mal estar en la mayoría de clientes al no recibir los productos ofrecidos en cantidad y precio acordado, siendo infructuosa la gestión del vendedor.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Del análisis realizado, se estableció que el 20 % de los requerimientos exigidos por los clientes no fue cumplido por la empresa, es decir que de un grupo seleccionado de 40 clientes, en 8 clientes se encontró inconformidad con el servicio demostrado por la empresa, lo cual nos indica que el proceso a pesar de presentar inconformidades, se encuentra ejecutándose eficazmente.

## **CONCLUSIÓN**

En el proceso de Recepción de Orden de Pedido no existe una optimización de recursos, al no atender satisfactoriamente los requerimientos de los clientes.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Ventas:**

1. Exigir al personal de Ventas mantener actualizado el listado de existencias.
2. Coordinar para que cada vendedor mantenga parámetros de negociación programados, debiendo tener autorización de precios cuando la venta sea considerable.

## **ÁREA DE RECURSOS HUMANOS**

### **PROCESO: SELECCIÓN PERSONAL**

Se revisó la información pertinente, obteniendo que algunos empleados tienen afinidad con el personal de Recursos Humanos, por lo que no se cumple disposiciones establecidas en el Reglamento Interno.

En el Reglamento Interno se establece que no debe existir consanguinidad hasta un tercer grado y afinidad entre el personal de Recursos Humanos y el personal contratado, evitando nepotismo en el personal de la empresa.

Al ser una empresa familiar, en algunas ocasiones pierde el sentido empresarial, contratando al personal por afinidad.

Al existir un 25 % de afinidad con el personal, se pierde el sentido empresarial, empiezan los abusos de confianza, la falta de responsabilidad y la falta de supervisión y dirección de los superiores a sus empleados.

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Con los resultados obtenidos, se determinó que el 25% de parámetros requerido al personal contratado por la empresa no cumple con el perfil por lo que se encontró inconsistencias frente a los parámetros requerido por la empresa. Siendo 15 parámetros de un total de 60 analizados, los que incumplieron dichos parámetros, se puede decir que el proceso es eficiente y que los sucesos encontrados son errores humanos propios del proceso que deben ser analizados y corregidos.

### **CONCLUSIÓN**

El proceso de Entrevista e Inserción de Personal no se ejecuta eficaz y eficientemente, no se observa el cumplimiento de las normas establecidas por COALDEH Cía. Ltda., en el Reglamento Interno ocasionando un desempeño inadecuado de los empleados.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Recursos Humanos:**

1. Realizar una reunión con todo el personal directivo para establecer claramente sus funciones y responsabilidades.
2. Evitar contratos nuevos con familiares.
3. Realizar evaluaciones periódicas que permitan mantener una supervisión adecuada del personal de la empresa.

## **PROCESO: LEGALIZACIÓN DEL PERSONAL**

Del análisis realizado al proceso de legalización del Personal, se revisó la información pertinente obteniendo que cada empleado recibe los beneficios de ley luego de haber cumplido los tres meses de prueba y que ningún empleado elaborado un acta de entrega y recepción de funciones como lo estipula cada contratado.

Cada empleado debe recibir los beneficios de ley y el ingreso al Seguro Social desde el primer día de trabajo y es obligación de cada empleado realizar un acta de entrega y recepción de funciones antes de dejar su puesto de trabajo.

La empresa considera que es necesario evaluar el trabajo de cada empleado los tres primeros meses antes de recibir los beneficios de ley, y en cuanto a la acta de entrega y recepción de funciones los empleados han abandonado su puesto de trabajo.

El 25 % de los contratos incumplen con la ley laboral, produciendo mal estar en los empleados al no otorgar los beneficios sociales, debido a que se está incumpliendo con la ley lo que podría provocar una demanda laboral y del Seguro Social. Además, al no existir un acta de entrega y recepción de funciones no se puede definir responsabilidades ni del empleado entrante ni del saliente.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Una vez realizado el análisis respectivo, se obtuvo que el 25 % de contratos incumplen con las normas establecidas por la ley laboral, especialmente con el ingreso al Seguro Social desde la firma del contrato, por lo que de 20 normas analizadas 5 no se cumplen; se puede decir que el departamento no cumple con la normativa legal del código laboral.

## **CONCLUSIÓN**

En el proceso de Legalización del Personal existe un incumplimiento de la ley y del contrato laboral, al no otorgar los beneficios de ley y el no realizar el acta de entrega y recepción de funciones por parte de cada empleado.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Recursos Humanos:**

1. Realizar el acta de entrega y recepción de funciones a los empleados.
2. Pagar desde la fecha del contrato e ingreso al I.E.S.S. los beneficios sociales.

## **PROCESO: CAPACITACIÓN Y EVALUACIÓN**

Del análisis realizado al proceso de Capacitación y Evaluación, se revisó la información pertinente obteniendo que la última evaluación se la realizó hace tres meses por lo que no se encuentra actualizado y no existe evaluaciones realizadas a los superiores desconociendo si todo el personal está cumpliendo con sus funciones.

Es responsabilidad del Área de Recursos Humanos realizar evaluaciones periódicas a los superiores y al personal para poder mantener control, corregir errores y mejorar funciones.

El Jefe de Recursos Humanos realizó las anteriores evaluaciones en compañía del Gerente General, al no contar con su presencia, consideró que no era necesario realizar las evaluaciones periódicas que se venían manteniendo.

El 25 % de las evaluaciones no han sido realizadas por lo que se desconoce si el personal cumple sus funciones, y si los superiores están dirigiendo de una forma adecuada y que sea receptada de forma correcta por sus subordinados.

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Analizada y comparada la información, se obtuvo que el 25 % de las evaluaciones periódicas no han sido realizadas a los empleados según lo programado, es decir que de por lo menos una evaluación mensual durante el periodo auditado, 3 no se realizaron, lo cual refleja que la Empresa no está cumpliendo eficientemente con los objetivos del proceso.

### **CONCLUSIÓN**

En el proceso de Capacitación y Evaluación no existe un control adecuado de superiores y de subordinados al no contar con evaluaciones periódicas que rijan su desempeño y el mejoramiento de sus funciones en la empresa.

### **RECOMENDACIONES**

#### **Al Jefe de Recursos Humanos:**

1. Realizar las evaluaciones periódicas establecidas previamente.
2. Realizar evaluaciones periódicas a los superiores para conocer su desempeño en la empresa y con sus subordinados.

## **ÁREA DE LOGÍSTICA**

### **PROCESO: PREPARACIÓN Y CARGA DEL PRODUCTO**

La Bodega y quien tiene su custodia se encuentra completamente desprotegida contra incendios y con respecto a robos durante el día solo se tiene el apoyo del monitoreo con la empresa LARRCOM.

Se debe cumplir con las normas de control sobre el manejo de Inventarios.

La estructura de las Bodegas, su ubicación y la falta de una persona de seguridad que apoye al custodio de la misma, ya que muchas de las veces se encuentra solo y con la Bodega abierta hacia la calle, hace que el riesgo de un siniestro aumente.

Existe una probabilidad alta al incumplir en un 20 % las normas de seguridad de que llegue a pasar un siniestro encontrándose completamente desprovisto, llegando a tener pérdidas muy graves.

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Realizado el análisis, se obtuvo que el 20 % de las normas de seguridad de protección de los productos no han sido cumplidas, ya que la empresa incumplió con algunas especificaciones para salvaguardar los productos. Por lo que el Departamento podría tener problemas de protección, lo que podría ocasionar posibles pérdidas.

### **CONCLUSIÓN**

La falta de una normativa de seguridad y manejo de Inventarios promueve los desconocimientos de precauciones y prevenciones ante eventos que pondrían en riesgo los recursos de la empresa y vidas humanas.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Logística**

1. Impulsar el proyecto de las nuevas bodegas y la unificación de la empresa en un mismo sector, esto ayudaría a optimizar tiempo y recursos.
2. Contratar un guardia que colabore con el Jefe de Bodega y custodie la carga y descarga de Mercadería.
3. Elaborar un instructivo de seguridad o capacitar sobre los controles y manejo de inventarios en el corto plazo a quienes están a cargo de la custodia de los mismos, que permitan preveer y prevenir riesgos futuros.

### **PROCESO: DESPACHO DE PEDIDOS.**

Del análisis realizado al proceso de Despacho de pedidos, se revisó la información pertinente, observando el cumplimiento en los despachos pero no en lo planificado en el mapeo al no existir coordinación en la carga y descargue de pedidos.

Es responsabilidad del equipo de Logística es que los pedidos sean despachados de manera ordenada cumpliendo con el mapeo planificado por la empresa.

Debido a la falta de supervisión en la entrega de pedidos, el equipo de Logística se ha limitado tan solo a cumplir con la entrega total de los pedidos sin poner énfasis a cumplir con el mapeo.

El 29 % de los cronogramas no son cumplidos, produciendo mal estar en la mayoría de clientes al no recibir los productos ofrecidos en la cantidad y precios acordados.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Realizado el análisis del mapeo de la empresa, se identificó que el 29 % de cronogramas son incumplidos y por consecuencia constituyen una falta de optimización de recursos debido a que de siete rúters establecidos, 2 no cumplen con el mapeo de la Empresa.

Teniendo problemas con la hora de llegada y salida, según los cronogramas de entrega diseñados por la empresa y las guías de transporte.

Los desfases de tiempo no son considerables, pero refleja una debilidad en los procesos de control interno establecidos, haciendo que la empresa no cumpla eficientemente con sus políticas de entrega puntual a sus clientes.

## **CONCLUSIÓN**

En el proceso de Despacho de Pedidos no existe una optimización de recursos, al no cumplir con el mapeo planificado por la empresa.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al Jefe de Logística**

1. Exigir al personal de Logística cumplir con el mapeo planificado por la empresa.
2. Realizar supervisiones periódicas para verificar que se cumpla con las entregas en el tiempo acordado.

## **ÁREA DE TESORERÍA**

### **PROCESO: CUENTAS POR COBRAR**

La cartera de cobros no cumple con los parámetros establecidos por la empresa, tomado los clientes más significativos se encontró que existía morosidad, por lo que no se realizó el bloqueo de clientes para impedir que aumente su deuda ni tampoco existe firmas de autorización.

Es necesario que se cumpla con los parámetros establecidos por la empresa, de existir algún problema de morosidad inmediatamente se tiene que bloquear al cliente para que su deuda no aumente previa autorización del Jefe de Tesorería.

La falta de supervisión a la cartera de cobros por parte del Jefe de Cartera, además el poco control del Jefe de Ventas para autorizar que se libere o no el pedido de los clientes morosos impidió la efectividad del proceso.

El incumplimiento del 37 % de los parámetros provoca la inexistencia del bloqueo de clientes, el aumento de la cartera y de igual forma su morosidad ocasionando el incremento de la cartera incobrable y poniendo en riesgo los recursos de la empresa.

### **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Realizado el análisis respectivo al proceso, se estableció que 37 % de los parámetros no fueron cumplidos, es decir, que de un grupo selecto de 62 clientes, 12 están con problemas de morosidad incumpliendo con los lapsos de tiempo establecidos por la empresa, demostrando eficacia en el proceso.

## **CONCLUSIÓN:**

En el proceso de Cuentas por Cobrar no se observa el cumplimiento de los parámetros establecidos por COALDEH Cía. Ltda., ocasionando ineficiencia en el proceso y la falta de optimización de los recursos de la empresa

## **RECOMENDACIONES:**

### **Al Jefe de Tesorería:**

1. Entregar un memorándum al personal involucrado en el proceso en el que se indique claramente sus funciones y responsabilidades a cumplir con la empresa.
2. Realizar supervisiones periódicas que permitan mantener una cartera de cobros actualizada que permita no poner en riesgo los recursos de la empresa.
3. Recordar el cumplimiento de las políticas sobre los créditos que concede la empresa.

## **PROCESO: CUENTAS POR PAGAR**

Del análisis realizado al proceso de Cuentas por Pagar, se revisó la información pertinente, obteniendo que no se cumple con las fechas de pago, además en algunos casos el pago no coincide con el valor adeudado, por lo que existe incumplimiento de lo planificado.

Es responsabilidad de Tesorería, coordinar para que los pagos sean acordados y registrados de manera ordenada cumpliendo con todas las obligaciones que tiene la empresa y que coincida con lo planificado.

Una mala coordinación en el flujo de efectivo ocasiona una mala planificación de pagos, además la falta de registro de promociones y descuentos ocasiona que los pagos no sean los indicados.

Se incumplió con el 30 % de los pagos planificados, produciendo mal estar en los proveedores el incumplimiento de pagos y un desvío de información al no conciliar los mismos, siendo infructuosa la gestión de la planificación.

## **INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

Del análisis realizado a la planificación de pagos, se estableció que el Departamento incumplió en un 30 % de los pagos según lo planificado, ya que se presentó que de 30 pagos no se cumplieron con 9; por lo cual, se establece que el Departamento no cuenta con un eficiente control de pagos.

### **CONCLUSIÓN:**

En el proceso de Cuentas por Pagar no existe cumplimiento ni conciliación con algunos pagos planificados por la empresa, existiendo una inadecuada efectividad del proceso.

### **RECOMENDACIONES:**

#### **Al Jefe de Tesorería:**

1. Programar de forma adecuada los pagos de acuerdo a los vencimientos, teniendo en cuenta el flujo de efectivo generado por la empresa.
2. Cumplir con los pagos planificados por la empresa.
3. Conciliar periódicamente los saldos adeudados a los proveedores.

## CAPÍTULO VI

### 6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 CONCLUSIONES

- Con el examen de Auditoría, se logró cumplir con los Objetivos establecidos por el equipo auditor, estableciendo recomendaciones que permitirán a COALDEH mejorar la gestión de sus procesos, minimizar los riesgos y optimizar sus recursos.
- La Auditoría de Gestión desarrollada en la presente tesis, constituirá un modelo de investigación y consulta favorable para los estudiantes de la ESPE y toda persona interesada en empresas comercializadoras.
- La Empresa está siendo demasiado flexible con sus vendedores al no exigir el cumplimiento total del rutero de visitas, ocasionando un irrespeto a sus propias políticas.
- La poca capacitación y evaluación no brinda un desarrollo confiable de los vendedores que permita tomar decisiones con eficiencia y acordes a una realidad llegando incluso a afectar directamente la calidad en el servicio y de los demás procesos.
- La inexistencia de un plan de seguridad que proteja los productos almacenados en Bodega, pudiendo ocasionar que la Empresa pueda perder grandes cantidades de dinero, recursos y una mala ejecución eficiente de los procesos.
- La falta de coordinación de pagos ocasiona que se rompa el vínculo y la comunicación con los proveedores tanto de bienes como de servicios, lo que provoca que no se pueda desarrollar las actividades normales de la empresa.

## 6.2 RECOMENDACIONES

- Realizar una evaluación continua a los controles internos de la Empresa y las medidas correctivas implantadas en los procesos, con el objeto de una mejora continua y actualización en base a los cambios del entorno.
- La Auditoría de Gestión se realizó a una empresa de comercialización por lo que se recomienda que se debe actualizar su análisis, por las diversas formas cambiantes del mercado.
- Realizar evaluaciones periódicas para determinar cumplimiento de visitas realizadas por los vendedores y establecer claramente sus funciones y responsabilidades, haciendo énfasis en la importancia de calificar adecuadamente a los clientes,
- Diseñar hojas de evaluación y capacitación, en donde se registre la fecha de cada capacitación, observaciones y asignar responsables de realizar evaluaciones continuas al personal.
- Realizar un control más exhaustivo, analizando diariamente el mapeo de entregas para cada ruta registrada, determinando frecuencia de errores y causas, procediendo en primera instancia a realizar reuniones y notificaciones al personal de modo establezcan responsabilidades y se tomen acciones correctivas.
- Depurar la base de datos de los clientes, aceptando únicamente a aquellos que han cumplido eficientemente con los pagos, y para aquellos clientes incumplidos, se debe realizar un análisis de las causas de sus, enviar ultimátum y realizar una evaluación continua de su desempeño.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- CARDO Vega Julio: Fundamento de Auditoría Administrativa, Primera Edición 2003.
- CHIRIBOGA Alberto, DICCIONARIO TÉCNICO FINANCIERO ECUATORIANO, Poligráficas Jokama Ecuador, 3ra. Edición, 2003.
- DR. BADILLO, Jorge. GUIA DE AUDITORIA DE GESTION DE LA CALIDAD.
- ESPINOSA CARPIO, Cesar, METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION PARTE I, 4ta. Edición, Quito – Ecuador, 2004.
- FERNANDEZ ARENA, José Antonio. AUDITORIA ADMNISTRATIVA.
- FONSECA B, René, AUDITORIA INTERNA UN ENFOQUE MODERNO DE PLANIFICACIÓN EJECUCIÓN Y CONTROL, Serie de Gestión Financiera y Control, 2004.
- Hernández Rodríguez Fernando: La Auditoría Operativa, Primera edición, Bogotá – Colombia, 2001.
- MALDONADO K. Millón: AUDITORÍA DE GESTIÓN, Primera Edición.
- MANTILLA, Samuel Alberto: CONTROL INTERNO ESTRUCTURA CONCEPTUAL INTEGRAL, Editorial Ecoe Ediciones, Bogotá – Colombia, 2da. Edición, 2000.
- RUBIO M. Víctor. GUIA PRÁCTICA DE AUDITORÍA ADMINISTRATIVA.
- WHITTINGTON, Ray-Pany Kart, AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL, Bogotá Colombia, Editorial MC Graw Hill, decimocuarta Edición, 2007.

## **PÁGINAS WEB**

- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
- [www.contraloria.gov.ec](http://www.contraloria.gov.ec)