



E S P E
ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
CAMINO A LA EXCELENCIA

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

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE LOGÍSTICA DE
LA EMPRESA NATURAL VITALITY S.A. POR EL PERÍODO
ECONÓMICO DEL AÑO 2009”**

MARÍA BELÉN BOSQUE CUMBAL

**Trabajo de Conclusión de Carrera presentado como requisito
parcial para la obtención del título de:**

**INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA -
AUDITORA**

DIRECTOR: DR. ANÍBAL ALTAMIRANO

CODIRECTORA: ING. CLEOPATRA MARTÍNEZ

SANGOLQUÍ, MARZO 2011

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

BOSQUE CUMBAL MARÍA BELÉN

DECLARO QUE:

El trabajo de conclusión de carrera titulado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE LOGÍSTICA LA EMPRESA NATURAL VITALITY S.A. POR PERÍODO ECONÓMICO DEL AÑO 2009”, 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 de este trabajo en mención.

Sangolquí, 14 de marzo del 2010.

María Belén Bosque Cumbal

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

CERTIFICADO

**DR. CPA. ANÍBAL ALTAMIRANO, MBA.
ING. CLEOPATRA MARTÍNEZ.**

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “Auditoría de Gestión al Proceso de Logística de la Empresa Natural Vitality por el período económico del año 2009”, realizado por la señorita María Belén Bosque Cumbal, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple con las normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a la importancia que, por su contenido representa la investigación para lograr el mejoramiento en el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en el Proceso de Logística de la Empresa Natural Vitality S.A., así como por la capacidad investigativa demostrada por la autora, 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 María Belén Bosque Cumbal que lo entregue a Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, 14 de marzo del 2010.

CPA. Aníbal Altamirano, MBA.
DIRECTOR

Ing. Cleopatra Martínez
CODIRECTORA

**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA**

AUTORIZACIÓN

YO, MARÍA BELÉN BOSQUE CUMBAL

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército, la publicación, en la Biblioteca Virtual de la Institución del trabajo de “Auditoría de Gestión al Proceso de Logística de la Empresa Natural Vitality por el período económico del año 2009”, cuyo contenido, ideas y criterio son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 14 de marzo de 2011.

María Belén Bosque Cumbal

DEDICATORIA

A Dios, a mis padres y a mis profesores, quienes con su apoyo y esfuerzo contribuyeron para el feliz término del presente trabajo y de una etapa importante en mi vida.

AGRADECIMIENTO

A Dios por darme la vida, por guiar mi camino y no dejarme desfallecer.

A mis padres y hermanos, por todo el amor, esfuerzo y apoyo que me brindaron incondicionalmente para seguir adelante.

A la Escuela Politécnica del Ejército que me abrió sus puertas al conocimiento y la oportunidad de ser parte de tan prestigiosa institución, donde compartí junto con mis compañeros una de las etapas más lindas de mi vida.

A mis profesores Dr. Aníbal Altamirano y la Ing. Cleopatra Martínez, quienes me guiaron en el desarrollo del presente trabajo con paciencia y dedicación.

A todo el personal que conforma la Empresa Natural Vitality S.A. quienes con su colaboración hicieron posible la realización de este trabajo.

CONTENIDO

CAPÍTULO I.....	1
ASPECTOS GENERALES	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.1.1 BASE LEGAL.	3
1.1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.	12
1.2 LA EMPRESA.....	13
1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	13
1.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.	17
CAPÍTULO II	25
2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	25
2.2 MISIÓN.....	25
2.3 VISIÓN.	25
2.4 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.	26
2.4.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.	26
2.4.2 DEPARTAMENTO FINANCIERO.....	26
2.4.3 DEPARTAMENTO DE VENTAS.....	27
2.4.4 DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA.....	27
2.5 POLÍTICAS.	27
2.5.1 POLÍTICA DE CALIDAD.	28
2.6 ESTRATEGIAS.....	29
2.7 PRINCIPIOS Y VALORES.....	30
2.7.1 PRINCIPIOS.....	30
2.7.2 VALORES.	31
CAPÍTULO III.....	33
ANÁLISIS SITUACIONAL.....	33
3.1. ANÁLISIS FODA.....	33
3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LOGÍSTICA.	35
3.2.1. SUBPROCESO DE ADQUISICIONES.....	37
3.2.2. SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO.	53
3.2.3. SUBPROCESO DE DESPACHO.	58
3.3. ANÁLISIS EXTERNO.....	63
3.3.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.	64

3.3.2	INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS.....	83
	CAPÍTULO IV.....	90
	METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	90
4.1.	AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	90
4.1.1.	GENERALIDADES.....	90
4.2.	METODOLOGÍA.....	100
4.2.1	PLANIFICACIÓN.....	102
4.2.2	EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.....	130
4.2.3	COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	140
4.2.4	SEGUIMIENTO Y MONITOREO.....	142
	CAPÍTULO V.....	144
	“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA NATURAL VITALITY S.A. POR EL PERÍODO ECONÓMICO DEL AÑO 2009.”	144
5.1.	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	146
5.1.1	PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR.....	146
5.1.2	PAPELES DE TRABAJO.....	148
5.1.3	CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE.....	166
5.1.3	MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE.....	168
5.1.4	REPORTE PRELIMINAR.....	169
5.1.5	PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA.....	172
5.1.6	CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES.....	180
5.2	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....	185
5.2.1	PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA.....	185
5.2.2	PAPELES DE TRABAJO.....	186
5.2.3	CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL RIESGO DE CONTROL.....	205
5.2.4	MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.....	210
5.2.5	HOJAS DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO.....	212
5.2.6	INFORME DE CONTROL INTERNO.....	218
5.2.7	PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES.....	226
5.2.8	PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIONES.....	227

5.2.9 PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO.	229
5.2.10 PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN.	230
5.3. EJECUCIÓN.	232
5.3.1 PAPELES DE TRABAJO DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES LOCALES.	232
5.3.2 PAPELES DE TRABAJO DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIONES.	250
5.3.4 PAPELES DE TRABAJO DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO.	268
5.3.5 PAPELES DE TRABAJO DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN.	280
5.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.	288
5.4.1 INFORME DE AUDITORÍA.	288
CAPÍTULO VI.	307
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	307
6.1. CONCLUSIONES.	307
6.2 RECOMENDACIONES.	308
GLOSARIO DE TÉRMINOS.	309
BIBLIOGRAFÍA.	312

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.	
Tabla No.1.1:	Composición del Capital Natural Vitality 2000.	5
Tabla No 1.2.:	Composición del Capital Natural Vitality 2002.	6
Tabla No.1.3:	Cuadro de Establecimientos Natural Vitality 2010.	15
Tabla No 3.1:	Matriz Foda de la Empresa Natural Vitality S.A.	34
Tabla No.3.2:	Tasa de Interés Activa y Pasiva.	76
Tabla No.3.3:	Clientes de Natural Vitality.	85
Tabla No.3.4	Proveedores del Exterior de Natural Vitality.	86
Tabla No.3.5	Proveedores de Bienes y Servicios de Natural Vitality.	87
Tabla No.3.6	Principales Competidores Natural Vitality.	88
Tabla No.3.7	Lista de Productos Estrella de Natural Vitality.	90
Tabla No.4.2	Semejanzas y Diferencias entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera.	95
Tabla No.4.3	Factores del Ambiente de Control.	110
Tabla No.4.4	Ponderación del Riesgo de Auditoría.	121
Tabla No.4.5	Medición del Nivel de Riesgo.	124
Tabla No.4.6	Riesgo y Confianza.	125
Tabla No.4.7	Clasificación de la Evidencia de Auditoría.	137
Tabla No.4.8	Ejemplos de indicadores de Gestión.	140

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración No.1.1: Distribución Geográfica de Establecimientos Natural Vitality.	14
Ilustración No.1.2: Organigrama Estructural de Natural Vitality.	18
Ilustración No.1.3: Organigrama Funcional de Natural Vitality.	19
Ilustración No.1.4: Organigrama de Personal de Natural Vitality.	22
Ilustración No.1.5: Cadena de Valor de Natural Vitality.	23
Ilustración No.1.6: Mapa de Procesos de Natural Vitality.	24
Ilustración No.3.1: Diagrama de Flujo del Subproceso de Compras Locales.	40
Ilustración No.3.2: Diagrama de Flujo del Subproceso de Compras Locales.	41
Ilustración No.3.3: Diagrama de Flujo del Subproceso de Importaciones.	50
Ilustración No.3.4: Diagrama de Flujo del Subproceso de Importaciones.	51
Ilustración No.3.5: Diagrama de Flujo del Subproceso de Importaciones.	52
Ilustración No.3.6: Diagrama de Flujo del Subproceso de Almacenamiento.	57
Ilustración No.3.7: Diagrama de Flujo del Subproceso de Despachos.	62
Ilustración No. 3.8: Análisis Externo.	64
Ilustración No.3.9: Inflación anual - Período 2005 al 2010.	69
Ilustración No.3.10: Precio del Euro frente al Dólar Enero- Noviembre 2010.	70
Ilustración No.3.11: PIB Anual de Ecuador.	71
Ilustración No.3.12: PIB por sector durante el primer trimestre del 2010.	72
Ilustración No.3.13: Balanza Comercial 2007-2010.	73
Ilustración No.3.14: Proyección de la Población del Ecuador.	77
Ilustración No.3.15: Principales causas de defunciones a nivel nacional durante el 2007.	78
Ilustración No.3.16: Tasa de desempleo Ecuador 2007-2010	80

Ilustración No.3.17:	Remesas (millones de dólares)	82
Ilustración No.4.1:	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.	97
Ilustración No.4.2:	Fases de la Auditoría.	102
Ilustración No.4.3:	Elementos del Control Interno- Metodología COSO	109
Ilustración No.4.4:	¿Qué comprende la administración empresarial E.R.M.?	113
Ilustración No.4.5:	Beneficios del establecimiento del E.R.M.	114
Ilustración No.4.6:	Simbología de los Diagramas de Flujo.	120
Ilustración No.4.7:	Riesgo y Confianza.	125
Ilustración No.4.8:	Modelo de Papel de Trabajo.	134
Ilustración No.4.9:	Listado de Marcas de Auditoría.	136

RESUMEN

La competitividad que existe en el mercado requiere que cada vez las empresas encaminen sus esfuerzos para mejorar la eficiencia, eficacia y economía de sus operaciones y de esta forma puedan ofrecer productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes. La Auditoría de Gestión representa una de las herramientas que permite a las empresas medir el desempeño de sus procesos, contribuyendo al mejoramiento de los mismos.

Natural Vitality es una empresa dedicada desde 1998 a la comercialización de productos homeopáticos y suplementos nutricionales que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas. Uno de los procesos claves que aporta al éxito de la empresa Natural Vitality lo constituye el Proceso de Logística, el cual comprende tres subprocesos: Adquisiciones, Almacenamiento y Distribución.

El presente trabajo plantea la realización de una Auditoría de Gestión al Proceso de Logística de la empresa Natural Vitality, el cual se encuentra compuesto por seis capítulos.

Los seis capítulos desarrollados se estructuran de la siguiente manera:

➤ **CAPÍTULO I: Aspectos Generales.**

Se analizan los aspectos generales de la empresa Natural Vitality como la base legal, objetivos, historia y la estructura organizacional de la misma con el objetivo de obtener un conocimiento general de la empresa.

➤ **CAPÍTULO II: Direccionamiento Estratégico.**

En el Capítulo II se analiza el direccionamiento estratégico de la empresa Natural Vitality, para lo cual se revisaron aspectos como la misión, visión, objetivos, políticas, principios y valores de la organización.

➤ **CAPÍTULO III: Análisis Situacional.**

El capítulo III comprende la descripción de los subprocesos que componen el Proceso de Logística de Natural Vitality y un análisis de los factores internos y externos que influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa.

➤ **CAPÍTULO IV: Metodología para la Auditoría de Gestión.**

Este capítulo comprende el desarrollo del marco teórico que permitirá entender los fundamentos metodológicos que se aplicarán para poner en práctica la Auditoría de Gestión del proceso de Logística de la empresa Natural Vitality S.A.

➤ **CAPÍTULO V: Auditoría de Gestión al Proceso de Logística de la Empresa Natural Vitality S.A.**

El Capítulo V es la aplicación de la Auditoría de Gestión al Proceso de Logística de la Empresa Natural Vitality por el período económico 2009.

➤ **CAPÍTULO VI: Conclusiones y Recomendaciones.**

El Capítulo VI representa las conclusiones y recomendaciones emitidas en base al desarrollo de los capítulos anteriores.

SUMMARY

Competitiveness in the market requires that companies increasingly move their efforts to improve the efficiency, effectiveness and economy of operations and thus can offer products and quality services that meet the needs of its customers. Management audit represents one of the tools that allow companies to measure the performance of their processes, contributing to the improvement.

Natural Vitality is a company founded in 1998, for the marketing of homeopathic medicinal products and nutritional supplements to help improve the quality of people's lives. One of the key processes that contribute to the success of the company, Natural Vitality, is the logistics process, which comprises three threads: procurement, storage and distribution.

This paper presents the implementation of the management audit process, logistics, of the company, Natural Vitality; it is composed of six chapters which examine aspects that allow one to gain knowledge of the internal and external environment of the company.

The six chapters are structured in the following way:

➤ **Chapter I: General Aspects.**

This chapter analyses the general aspects of the company, Natural Vitality, in respect to the legal basis, aims, history and organizational structure with the objective of obtaining a general overview of the company.

➤ **Chapter II: Strategic Routing.**

Chapter II is addressing the strategic company planning of Natural Vitality, for which it analyses its mission, vision, goals, policies, principles and values.

➤ **Chapter III: Situational Analysis.**

Chapter III includes the description of the stages that compose the logistics process Natural Vitality and an analysis of internal and external factors influencing the development of the company's activities.

➤ **Chapter III: Situational Analysis.**

Chapter III includes the description of the stages that compose the logistics process of Natural Vitality and an analysis of internal and external factors influencing the development of the company's activities.

➤ **Chapter IV: Methodology for the Audit of Management.**

This chapter develops the theoretical framework that allows for the understanding of the methodological basics that apply to the Management Audit to the Logistics Process of the Enterprise Natural Vitality S.A.

➤ **Chapter V: Audit of Management to the Process of Logistics of the Enterprise Natural Vitality S.A.**

Chapter V comprises the implementation of the management audit to the logistics process of the Natural Vitality Enterprise for the economic period 2009.

➤ **Chapter VI: Conclusions and Recommendations.**

Chapter VI represents the conclusions and recommendations on the development of the previous chapters.

CAPÍTULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

La Medicina Natural es un concepto amplio que abarca una gran variedad de medicinas complementarias y alternativas, incluyendo: medicina herbaria, suplementos nutricionales, homeopatía, acupuntura, biomagnetismo, entre otras. Dentro de los productos de medicina natural se encuentran los suplementos alimenticios, conocidos también como “suplementos nutricionales”, “suplementos dietéticos” o simplemente como “suplementos”, los cuales están constituidos por uno o varios nutrientes que se adicionan a la dieta para corregir o prevenir deficiencias de vitaminas, minerales y proteínas.

Durante las últimas décadas se ha despertado un interés general en las personas por mejorar su calidad de vida, adoptando conductas y hábitos regulares como una dieta más balanceada y la mayor práctica de actividades deportivas. A partir de los últimos años la demanda de suplementos nutricionales ha tenido una tendencia creciente en el mercado, según un artículo publicado por el diario Hoy del 17 de abril de 2009 se menciona que: “Si bien a escala nacional no existen cifras concretas, el mercado mundial de la medicina natural registra \$16 billones por año, con un crecimiento del 20%. Ecuador no es la excepción, más bien es visto como un nicho virgen.”

Existen varias empresas dedicadas a la comercialización de estos productos dentro de las cuales se destacan por tener presencia a nivel mundial, empresas como Omnilife, Herbalife, Mason, Natures Garden, Nature's Sunshine, Green Life, Forever Living Products.

Frente a los antecedentes antes expuestos, en el año 1998 el Eco. Ramiro Pinto conjuntamente con el Sr. Roque Cruz decide constituir la empresa Natural

Vitality S.A con el fin de comercializar y distribuir productos homeopáticos y suplementos nutricionales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas.

Natural Vitality es una de las firmas de medicina natural más reconocidas a nivel a nacional por ser representante exclusivo de las compañías farmacéuticas: Pascoe Naturmedizin de Alemania, Natural Max, Premier One & Natra Bio, KAL, Solaray, Ultimate Nutrition de Estados Unidos y Naka de Canadá lo cual le permite ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos.

La empresa se encuentra estructurada por las áreas de Administración, Logística, Ventas, Marketing y Finanzas. El proceso logístico constituye un factor de éxito importante para la empresa, ya que para cumplir satisfactoriamente con las necesidades de los clientes se requiere que el mismo agrupe métodos de gestión y organización, que aseguren la disponibilidad de mercadería demandada en los diferentes almacenes de la empresa, a tiempo, de forma adecuada y con el menor costo; por consiguiente, es de vital importancia evaluar qué tan eficientes y eficaces son dichos procesos en el cumplimiento de la misión y visión institucional, con el fin de conocer los aspectos se que pueden mejorar, facilitando la toma de decisiones acertadas, para lo cual una Auditoría de Gestión ayudaría a cumplir con dicho objetivo.

1.1.1 BASE LEGAL.

1.1.1.1 BASE LEGAL INTERNA.

Dentro de la base legal interna que observa la empresa se encuentran los estatutos sociales establecidos en las escrituras de constitución y aumento de capital, el manual de funciones del área de ventas, además de los instructivos para la importación de mercadería, los cuales se procederán a analizar a continuación:

1.1.1.1.1 Escritura de constitución.

Natural Vitality se constituye como una sociedad anónima mediante escritura pública otorgada el 28 de octubre de 1998 ante el Dr. Gonzalo Román Chacón, Notario Público Décimo Sexto del Distrito Metropolitano de Quito, con un capital social de diez millones de sucres.

Para otorgar la escritura de constitución comparecieron los señores: Ramiro Pinto Floril y Roque Patricio Cruz Sáenz, de nacionalidad ecuatoriana, mayores de edad, hábiles en derecho para contratar y domiciliados en la ciudad de Quito.

Mediante Resolución 98.1.1.1 2936, con fecha 25 de noviembre de 1998 fue aprobada por la Superintendencia de Compañías la constitución de la empresa Natural Vitaly Naturvital S.A. Su inscripción en el Registro Mercantil se realizó el 03 de diciembre del mismo año bajo el número 2923 Tomo 129. El plazo de duración de la compañía es de 50 años contados a partir de su inscripción en el Registro Mercantil.

La compañía, conforme lo establece el objeto social detallado en su escritura de constitución se constituye con el fin de ejercer las siguientes actividades:

- Comercialización y difusión bajo cualquier forma o presentación de:

- Productos naturales.
 - Suplementos alimenticios.
 - Vitaminas.
 - Minerales.
 - Homeopáticos.
 - Cosméticos y perfumería
- Fabricación o terminación de los productos antes detallados así como de su embalaje y transportación.
 - Podrá actuar como representante, comisionista, intermediaria, mandataria o distribuidora de compañías y/o laboratorios nacionales y/o extranjeros que fabriquen o distribuyan estos productos.
 - Asesoramiento a empresas que quieran instalar agencias o representaciones de esta naturaleza a nivel nacional.

De manera general los Estatutos Internos de la empresa se encuentran conformados de la siguiente manera:

- Estatuto I.- De la denominación, objeto social, duración, domicilio y nacionalidad.
- Estatuto II.- Capital, acciones y accionistas.
- Estatuto III.- De los Órganos de Gobierno, Administración y Fiscalización.
- Estatuto IV.- Del ejercicio económico y distribución de utilidades.
- Estatuto V.- Disposiciones varias.

En sesión celebrada el 29 de agosto de 2000, la Junta General Extraordinaria de Accionistas por unanimidad resolvió aumentar el capital de la empresa en 5.600 dólares y consiguientemente reformar sus estatutos sociales, por lo que el 13 de diciembre de 2000, mediante escritura pública otorgada ante el Dr. Alfonso Freire Zapata, Notario Décimo Cuarto del Distrito Metropolitano de Quito, se registra el aumento de capital hasta alcanzar un total de 6.000 dólares, a través de la suscripción de 5.600 nuevas acciones ordinarias, iguales, acumulativas e indivisibles, de un valor nominal de un dólar cada una, conforme se demuestra en la siguiente Tabla (Ver Tabla 1.):

Tabla 1.1
Composición del Capital Natural Vitality.
Agosto 2000

ACCIONISTA	CAPITAL ANTERIOR	AUMENTO DE CAPITAL	NUEVO CAPITAL
Ramiro Pinto Floril	\$ 204,00	\$ 3.000,00	\$ 3.204,00
Jhomar Chávez Cruz	-	\$ 1.700,00	\$ 1.700,00
Roque Patricio Cruz Sáenz	\$ 196,00	\$ 900,00	\$ 1.096,00
TOTAL:	\$ 400,00	\$ 5.600,00	\$ 6.000,00

Fuente: Escritura de Aumento de Capital de Natural Vitality

Elaborado por: María Belén Bosque

El 25 de abril de 2002 la Superintendencia de Compañías en el expediente 86990 autorizó el traspaso de los títulos de acciones, al tenor de la siguiente Tabla (Ver Tabla 1.1):

Tabla 1.1
Composición del Capital Natural Vitality.
Abril 2002

NOMBRES	NACIONALIDAD	CAPITAL SOCIAL	No ACCIONES	% CAPITAL
Juan José Pinto Chávez	Ecuatoriana	\$2.726,00	2.726	45%
Andrea Pinto Chávez	Ecuatoriana	\$2.726,00	2.726	45%
Pinto Holding S.A	Ecuatoriana	\$548,00	548	9%
TOTAL		\$6.000,00	6.000	

Fuente: Libro de Acciones y Accionistas Natural Vitality

Elaborado por: María Belén Bosque

Natural Vitality es una empresa domiciliada en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha que realiza sus actividades mercantiles con el RUC: 1791409167001. El 07 de agosto de 2009 la empresa fue designada como Contribuyente Especial por la Administración Tributaria según Resolución NAC-GCORCE09-00571, por lo que tiene las siguientes obligaciones tributarias:

- Anexo Relación Dependencia.
- Anexo Transaccional Simplificado.
- Declaración de Impuesto a la Renta.
- Declaración de Retenciones en la Fuente.
- Declaración Mensual IVA.
- Impuesto a la Propiedad de Vehículos Motorizados.

1.1.1.1.2 Manual de Funciones del Departamento de Ventas:

En este manual se detallan las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones que deberán realizar cada una de las unidades que constituyen el Departamento de Ventas. El manual incluye además los puestos que intervienen,

precisando su misión, responsabilidad y participación así como los documentos que estos manejan.

1.1.1.1.3 Instructivo para la Importación de mercadería:

El instructivo fue aprobado por la Gerente General el 12 de julio de 2002, en este documento se establecen de manera detallada los lineamientos que se deberán realizar para la importación de los productos desde Alemania, Canadá y Estados Unidos.

1.1.1.2 Base Legal Externa:

Para el correcto desarrollo de sus actividades la empresa observa los siguientes cuerpos legales:

❖ Código de Comercio

La última reforma al Código de Comercio se realizó en la Ley s/n (Tercer Suplemento del Registro Oficial 498, 31-XII-2008).

Por cuanto Natural Vitality es una empresa dedicada a la comercialización de productos homeopáticos y suplementos alimenticios debe observar lo establecido en el Código de Comercio en lo que se refiere a las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio.

❖ Ley de Compañías

Esta ley fue reformada el 15 de mayo de 2009 publicada en el Registro Oficial 591. De manera general esta ley regula la formación y funcionamiento de compañías constituidas en el Ecuador en cualquiera de sus modalidades como son:

- a) La compañía en nombre colectivo.
- b) La compañía en comandita simple y dividida por acciones.

c)La compañía de responsabilidad limitada.

d)La compañía anónima.

e)La compañía de economía mixta.

Natural Vitality al constituirse en una sociedad anónima que realiza sus operaciones en el Ecuador está sujeta a cumplir con lo que establece la Ley de Compañías para lo cual se encuentra sometida a la vigilancia y control de la Superintendencia de Compañías.

❖ **Código Tributario.**

Los preceptos de este Código regulan las relaciones jurídicas provenientes de los tributos, entre la empresa y el sujeto activo. Entendiéndose por tributos los impuestos, las tasas y las contribuciones especiales o de mejora.

Natural Vitality se constituye en un sujeto pasivo que debe cumplir con las obligaciones dispuestas por la Autoridad Tributaria para lo cual deberá observar lo establecido en el Código Tributario.

❖ **Ley de Régimen Tributario Interno y Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno.**

La última reforma se realizó mediante Decreto 374 (Suplemento del Registro Oficial 209, 8-VI-2010). Los principales cambios generados abarcan los siguientes aspectos: Los parámetros para realizar retención en la fuente en el pago de dividendos, reforma en los requisitos para deducción por pagos al exterior, se definen límites individuales para los gastos personales que son deducibles para el cálculo de impuesto a la renta, nueva metodología de cálculo y pago del anticipo de impuesto a la renta, impuesto mínimo.

En la Ley de Régimen Tributario Interno se determinan en forma específica los impuestos y demás obligaciones tributarias que los contribuyentes deben cumplir y en general la forma en el que el contribuyente debe responder ante la autoridad

tributaria. El Reglamento permite la aplicación de las leyes tributarias para el cumplimiento de las disposiciones tributarias; además la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno se complementa con resoluciones, formularios y demás procedimientos establecidos.

La empresa Natural Vitality se dedica a transferir bienes y servicios gravados con tarifa 0% y 12% por lo que debe sujetarse a lo dispuesto en esta normativa con respecto al IVA, además al generar ingresos gravados se constituye en sujeto pasivo del Impuesto a la Renta y por consiguiente debe observar lo concerniente a este aspecto. Para el correcto desarrollo de las operaciones la empresa debe cumplir con sus obligaciones tributarias observando lo establecido en la normativa vigente.

❖ **Ley del Registro Único de Contribuyentes.**

Para poder realizar las operaciones comerciales Natural Vitaliy se inscribió en el Registro Mercantil el 03 de diciembre de 1998 y realiza sus operaciones bajo el RUC 1791409167001, por lo cual debe observar la Ley del Registro Único de Contribuyentes, en la cual se establecen los lineamientos referentes al Registro Único de Contribuyentes, siendo éste un objeto que facilita la información a la Administración Tributaria.

❖ **Reglamento de Comprobantes de Venta, Retención y Documentos Complementarios.**

La última reforma se realizó mediante Decreto 430 publicado en Registro Oficial 247, 30-VII-2010. Para sustentar costos y gastos y que los mismos sean deducibles para el pago del impuesto a la renta la empresa Natural Vitality debe observar lo que establece el Reglamento con respecto a las disposiciones reglamentarias relativas a los comprobantes de venta y de retención así como los documentos complementarios de las transacciones mercantiles realizadas.

❖ **Código del Trabajo.**

La última modificación al Código de Trabajo se realizó en la Ley s/n (Suplemento del Registro Oficial 644, 29-VII-2009) en la que se establece el pago mensual del fondo de reserva y régimen solidario de cesantía por parte del Estado.

Natural Vitality debe observar los preceptos de este Código, el cual regula las relaciones entre empleadores y trabajadores que se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.

❖ **Ley de Seguridad Social.**

La última modificación se realizó en la Fe de Erratas publicada en el Registro Oficial 649, 5-VIII-2009. Esta ley instaure las normas que regulan al sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento fundamentado en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia.

Según lo establece la Ley de de Seguridad Social: “son sujetos obligados a solicitar la protección del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual”; con el fin de realizar sus operaciones la empresa requiere de la contratación de personal para lo cual debe observar los lineamientos establecidos en la Ley de Seguridad Social.

❖ **Ley Orgánica de la Salud y Reglamento a la Ley Orgánica de Salud.**

La ley tiene como finalidad regular las acciones que permitan efectivizar el derecho universal a la salud consagrado en la Constitución Política de la República y la ley. Dentro de ésta se señala la responsabilidad del Ministerio de Salud de regular y realizar el control sanitario de la producción, importación, distribución, almacenamiento, transporte, comercialización, dispensación y expendio de alimentos procesados, medicamentos y otros productos para uso y consumo humano; así como los sistemas y procedimientos que garanticen la inocuidad, seguridad y calidad de

estos productos. En tanto que en su Reglamento se establecen los lineamientos que facilitan la aplicación de lo establecido en la Ley Orgánica de la Salud.

La empresa Natural Vitality importa productos para el consumo humano desde Estados Unidos, Canadá y Alemania por lo que su proceso de importación debe sujetarse a lo que establece la Ley Orgánica de Salud y someterse al control del Ministerio de Salud Pública.

❖ **Reglamento para la obtención del registro y control sanitario de medicamentos homeopáticos.**

Este reglamento fue promulgado en el Registro Oficial 227, 07-X-2007. Natural Vitality tiene como objeto social la importación y distribución de productos homeopáticos por lo que debe observar lo que determina este Reglamento con respecto a los lineamientos que se deben cumplir para la importación, posterior desaduanización y comercialización de medicamentos homeopáticos que no disponen de Registro Sanitario.

1.1.2 OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

1.1.2.1 Objetivo General.

Un objetivo, se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos (Evoli, 2009).

La empresa en su planificación estratégica ha definido como su objetivo general el siguiente:

✓ Comercializar productos homeopáticos, suplementos alimenticios y vitaminas bajo cualquier forma o presentación, con el fin de mejorar la calidad de vida de la comunidad, brindando alternativas efectivas y éticas en el ámbito de la Medicina Moderna, a través de un servicio de excelencia.

1.1.2.2 Objetivos Específicos de la Gerencia de Logística.

- Administrar estratégicamente la adquisición, el movimiento, el almacenamiento de productos y el control de inventarios, así como todo el flujo de información asociado de manera eficiente y efectiva.

- Garantizar la disponibilidad de mercadería requerida, en los diferentes almacenes de la empresa, a tiempo, de forma adecuada y con el menor costo.

- Disponer de un grupo humano responsable y calificado, que contribuya al crecimiento de la organización.

- Optimizar los recursos con el fin de maximizar las utilidades de los accionistas.

1.2 LA EMPRESA.

"La empresa es una entidad conformada básicamente por personas, aspiraciones, realizaciones, bienes materiales y capacidades técnicas y financieras; todo lo cual, le permite dedicarse a la producción y transformación de productos y/o la prestación de servicios para satisfacer necesidades y deseos existentes en la sociedad, con la finalidad de obtener una utilidad o beneficio" (Promonegocios, 2009).

1.2.1 RESEÑA HISTÓRICA.

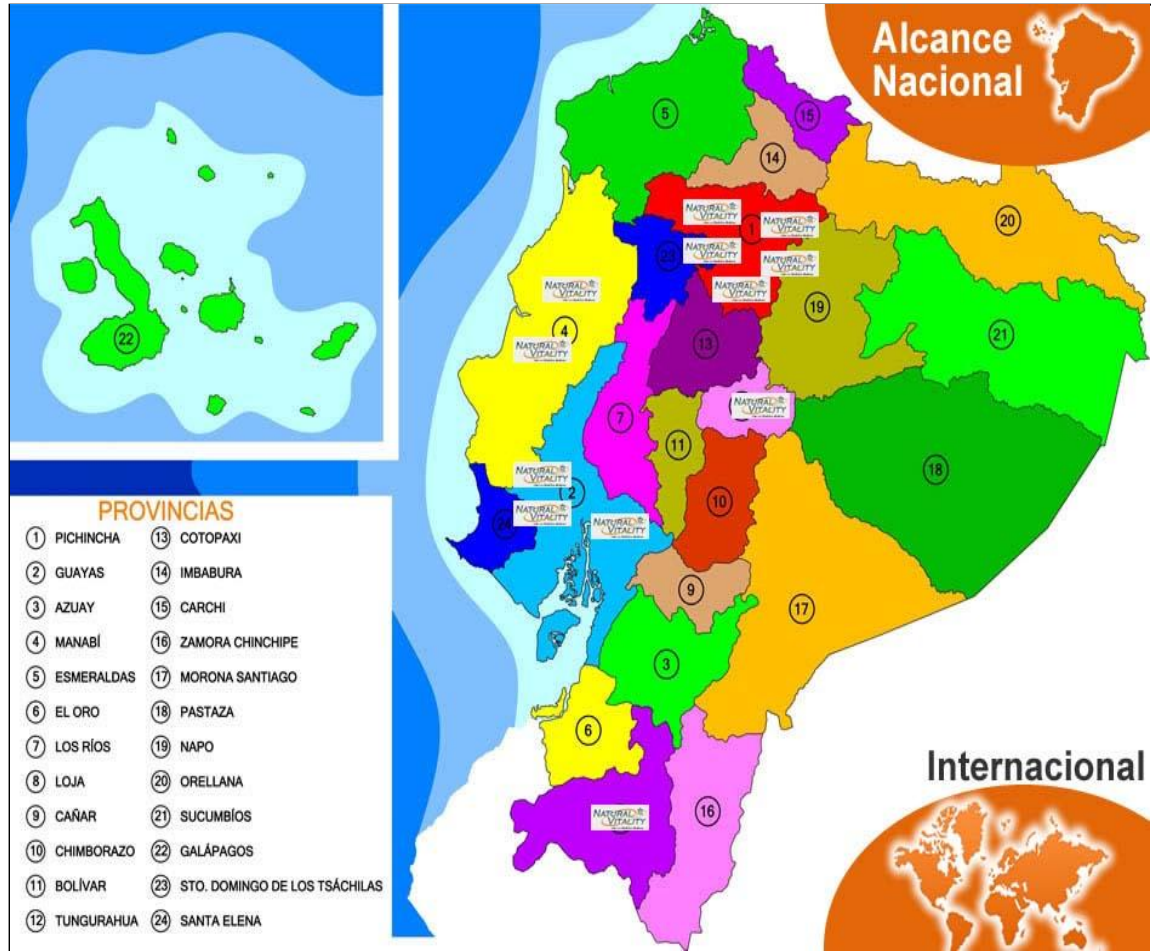
A partir de los años 90 en nuestro país se incrementa el interés de las personas por los productos de la medicina natural como una nueva alternativa para mejorar su calidad de vida.

El Dr. Fausto Pinto, médico especializado en la rama de la Homeopatía, debido a sus actividades importaba frecuentemente productos de la firma alemana Pascoe, pues en ese entonces no existían muchos distribuidores en el país de este tipo de productos. Ante esta situación y el progresivo aumento en la demanda de suplementos nutricionales y productos homeopáticos, el Eco. Ramiro Pinto decide emprender con ayuda del Sr. Patricio Roque Cruz en la creación de la empresa Natural Vitality, es así como el 03 de diciembre de 1998 empieza a funcionar en las instalaciones ubicadas en la Av. Naciones Unidas el primer establecimiento de la empresa con un capital de 10 millones de sucres.

Desde su creación, los productos que distribuye la empresa han tenido gran acogida permitiendo su crecimiento, por lo que en el año 2000 se hace necesario trasladar la empresa a unas instalaciones más grandes ubicadas en la Av. República Oe3-30 y Ulloa.

En la actualidad la empresa cuenta con doce puntos de venta a nivel nacional, distribuidos de la siguiente manera (Ver Ilustración 1.1):

Ilustración 1.1
Distribución Geográfica de Establecimientos Natural Vitality.



Fuente: RUC Natural Vitality.

Elaborado por: María Belén Bosque.

Tabla 1.2
Cuadro de Establecimientos Natural Vitality 2010.

INICIO ACTIVIDADES	LOCAL	CIUDAD	DIRECCIÓN
03/12/1998	Matriz	Quito	Av. República OE3-30 y Ulloa
08/09/2000	Establecimiento 2	Guayaquil	C.C. Plaza Quil: Local N° 4. Av. Plaza Dañín
24/11/2003	Establecimiento 3	Quito	C.C. Villa Cumbayá, Av. Interoceánica Local N° 13
27/01/2004	Establecimiento 4	Quito	C.C El Recreo Nueva etapa Local S-229, entrada 1
09/09/2005	Establecimiento 5**	Ambato	Calle Mera 03-21 Intersección Rocafuerte
26/03/2007	Establecimiento 6**	Manta	Calle Flavio Reyes
24/07/2007	Establecimiento 8	Quito	C.C. Condado Shopping Local 413 4to piso
24/07/2007	Establecimiento 7**	Guayaquil	C.C Centro Sur Local N° 23
29/10/2007	Establecimiento 9**	Cuenca	Calle del Batán, junto al local de Movistar
31/07/2009	Establecimiento 10	Ambato	C.C Mall de los Andes Local 9
12/08/2009	Establecimiento 11	Guayaquil	C.C Riocentro Sur Local N° 124-125, Planta Alta
26/10/2009	Establecimiento 12	Portoviejo	El Paseo Shopping Portoviejo. Local N° 63
14/12/2009	Establecimiento 13	Manta	El Paseo Shopping Manta. Local C-9
23/03/2010	Establecimiento 14	Guayaquil	C.C Mall del Sur Local 229
14/05/2010	Establecimiento 15	Cuenca	C.C Monay Shopping Center Local B13
08/07/2010	Establecimiento 16	Quito	C.C Quicentro Sur

** Establecimiento Cerrado

Fuente: RUC Natural Vitality

Elaborado por: María Belén Bosque

La innovación y la variedad de productos que ofrece Natural Vitality a sus clientes, al ser representante de firmas farmacéuticas importantes a nivel mundial como Pascoe, NAKA y Ultimate Nutrition ha conllevado a que la demanda de los productos mantenga una tendencia creciente por lo que se proyecta para el 2011 la apertura de dos nuevas sucursales en las ciudades de Guayaquil y Cuenca.

Por acuerdo de los accionistas y mediante escritura de constitución otorgada el 13 de diciembre de 2000, se decide aumentar el capital de la empresa a \$6.000 y traspasar las acciones a la empresa Pinto Holding y a los señores Juan José Pinto Chávez y Andrea Pinto Chávez.

Inicialmente el equipo humano de Natural Vitality estaba conformado por 5 personas, en casi doce años de operaciones este equipo ha crecido significativamente, pues en la actualidad son 80 personas quienes conforman ésta organización.

Durante el 2009 las ventas anuales superaron los 3 millones de dólares, al comparar este volumen de ventas frente al año anterior se determina que existió un aumento del 24%.

1.2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

La estructura organizacional define las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización así como la organización de las relaciones entre los miembros que la conforman de forma óptima, de tal manera que se logre la consecución de los objetivos establecidos.

La estructura organizacional comprende:

- Organigramas.
- Cadena de Valor.
- Mapa de procesos.

1.2.2.1 ORGANIGRAMAS.

Según Ferrel, Hirt, Adriaenséns, Flores y Ramos, autores del libro "Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante", el organigrama es una representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad, cadena de mando, relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación.

Para Enrique B. Franklin, autor del libro "Organización de Empresas", el organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

1.2.2.1.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.

Representa la espina dorsal de la empresa, en donde se señalan mediante rectángulos los diferentes cargos para facilitar la observación de las relaciones de los miembros de la organización tanto de forma horizontal como vertical.

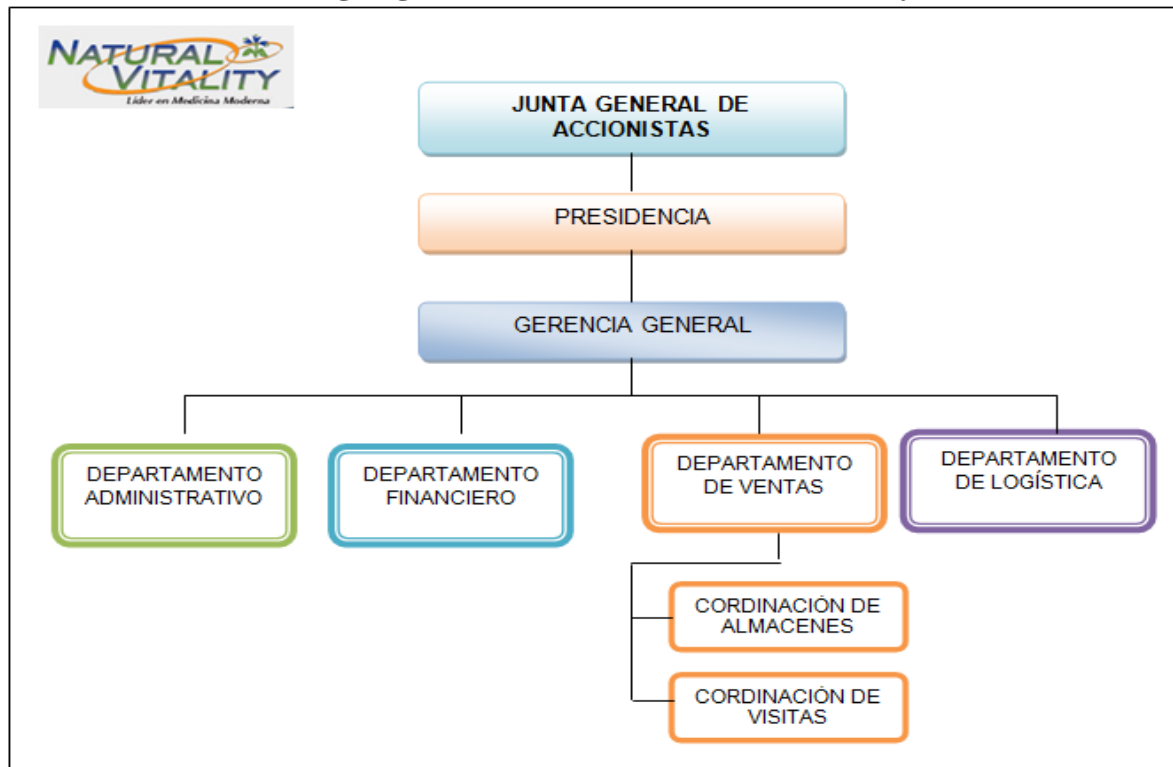
Una ventaja importante de la estructura por funciones es que facilita la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de

habilidades. Además, la estructura funcional facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesita.

La empresa Natural Vitality ha diseñado el siguiente Organigrama Estructural:

Ilustración 1.2

Organigrama Estructural de Natural Vitality



Fuente: Plan Anual Natural Vitality 2009.

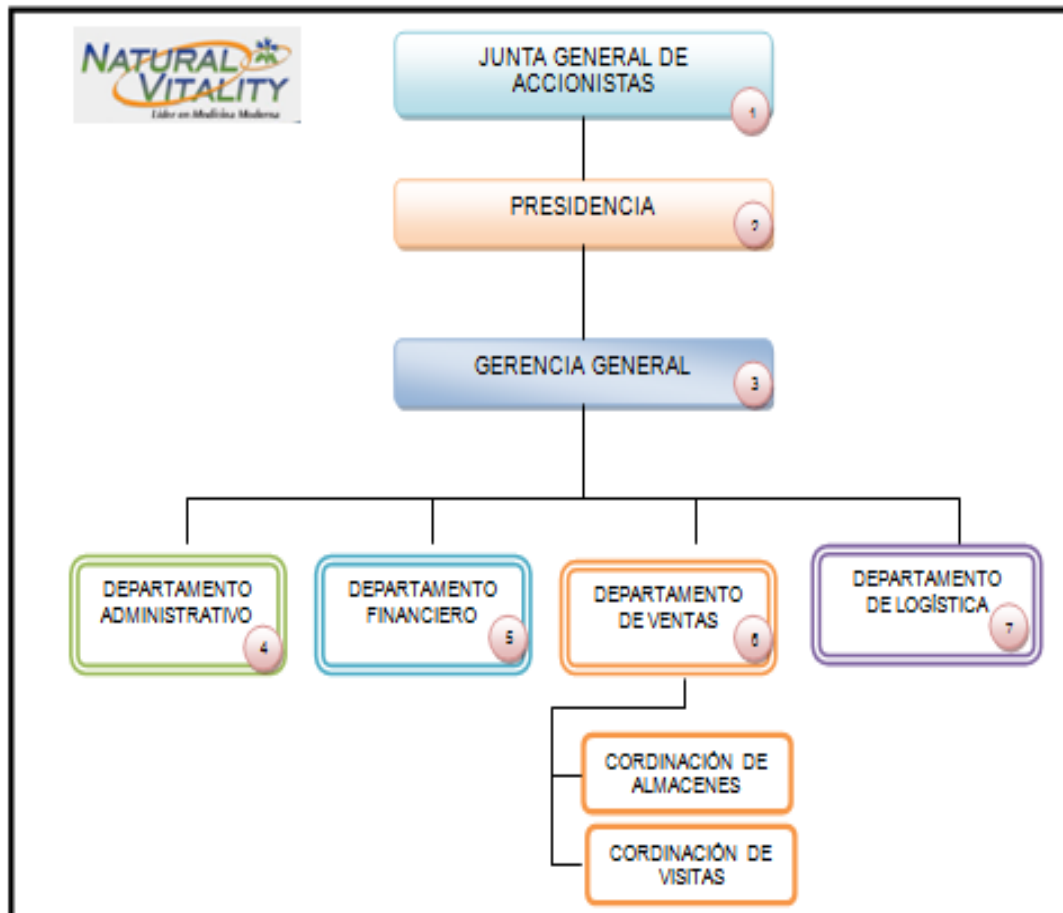
1.2.2.1.2 ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

Según Enrique B. Franklin en su obra "Organización de Empresas" menciona que el organigrama funcional incluye las principales funciones que tienen asignadas las diferentes unidades así como sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

La empresa Natural Vitality ha diseñado el siguiente Organigrama Funcional:

Ilustración 1.3

Organigrama Funcional de Natural Vitality.



Fuente: Plan Anual Natural Vitality 2009

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES.

Por cuanto el presente trabajo se dirige a analizar los subprocesos del Proceso de Logística se procede a detallar las funciones de la Jefa de Logística establecidas obtenidas de la información proporcionada por la misma.

7. JEFA DE LOGÍSTICA.

Misión:

• Es la máxima responsable del conjunto de actividades del proceso logístico, garantizando la disponibilidad de mercadería requerida, en los diferentes almacenes de la empresa, a tiempo, de forma adecuada y con el menor costo.

Responsabilidades, Competencias y Tareas concretas

- Dirigir al equipo del proceso logístico a la obtención de metas fijadas.
- Supervisar que el proceso de importación cumpla con lo que establece la normativa vigente.
- Realizar selección de proveedores.
- Realizar solicitud de proformas a proveedores.
- Elaborar notas de pedido.
- Proporcionar un buen servicio al cliente, apoyando los esfuerzos de ventas.
- Supervisar la disponibilidad de mercadería en el sitio justo.
- Supervisar el correcto estado de la mercadería recibida.
- Realizar el seguimiento necesario en el caso de que la mercadería recibida no cumpliera con los términos establecidos con los proveedores.
- Gestionar el inventario a fin de cubrir las necesidades de cada almacén.
- Responsable de la planificación estratégica de la bodega de almacenamiento, distribución de la mercadería, utilización eficiente del lugar.

- La gestión del almacenamiento y manipulación de la mercadería.
- La gestión de las comunicaciones y de la información necesaria para la toma de decisiones logísticas de manera eficaz y eficiente.
- Emitir informes semanales a la Gerencia General de las actividades realizadas.

Documentos e Información que maneja:

- Órdenes de Compra
- Notas de Pedido
- Facturas.
- Solicitud de autorización de importaciones.
- Liquidación de Importaciones.
- Permisos sanitarios.
- Tarjetas de Control de Inventarios.
- Estados financieros y económicos.

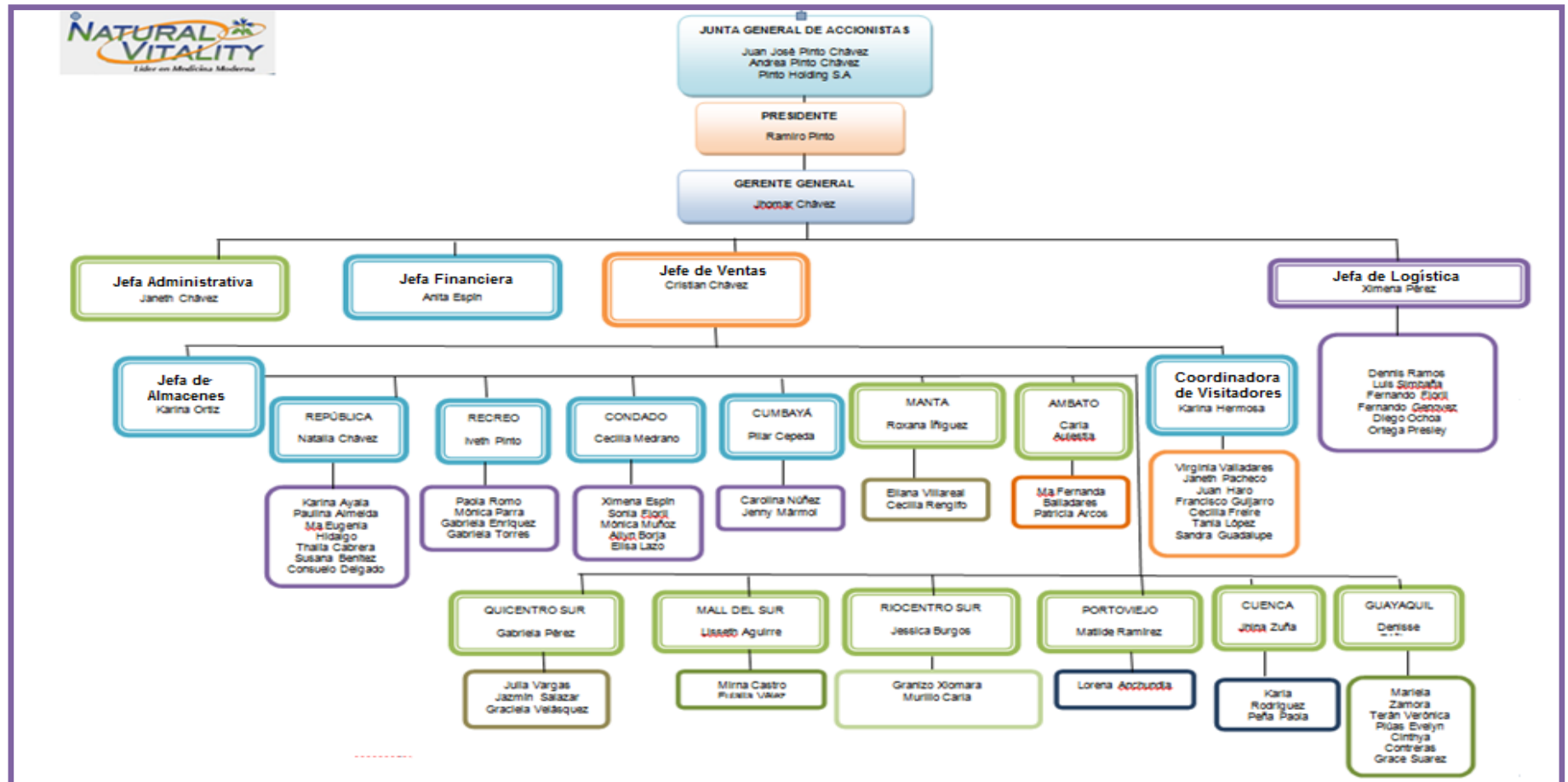
1.2.2.1.3 ORGANIGRAMA DE PERSONAL:

En esta representación gráfica se identifican los nombres de las personas designadas para cada uno de los cargos descritos en la estructura organizacional, constituye un elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de las políticas de personal.

La empresa Natural Vitality ha diseñado el siguiente Organigrama de Personal:

Ilustración 1.4

Organigrama de Personal de Natural Vitality.



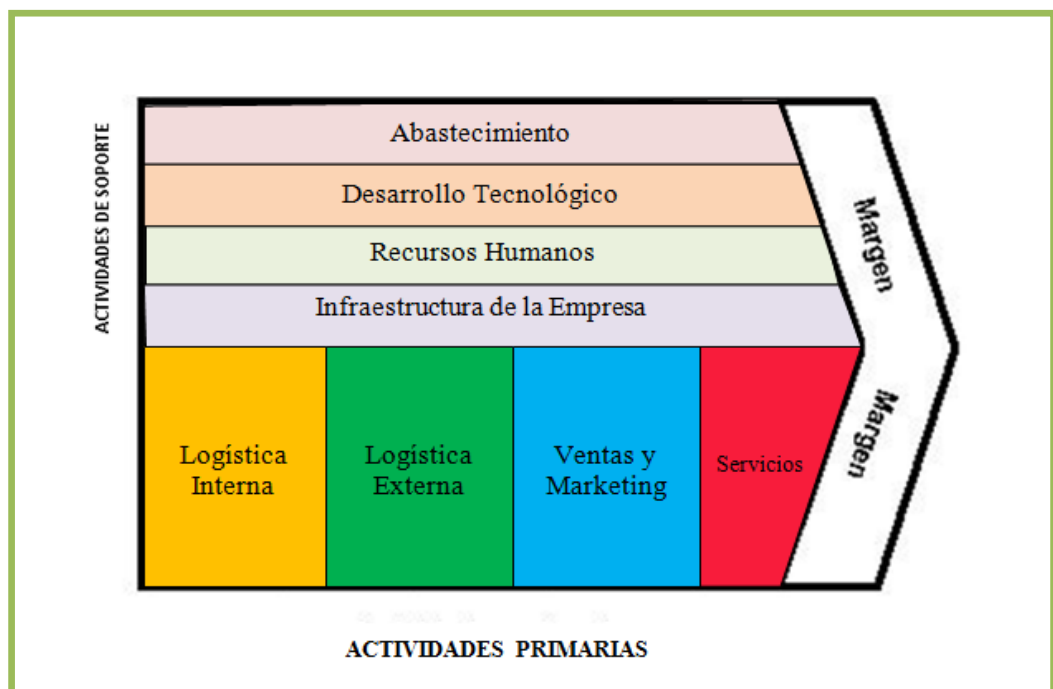
Fuente: Plan Anual Natural Vitality 2009

1.2.2.2 CADENA DE VALOR.

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter en su obra *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor. Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades, las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales.

En vista de que la empresa no dispone de un modelo de Cadena de Valor, a continuación se propone la siguiente (Ver Ilustración 1.5):

Ilustración 1.5
Cadena de Valor de Natural Vitality



Elaborado por: María Belén Bosque

Fuente: Plan Anual Natural Vitality

1.2.2.3 MAPA DE PROCESOS.

Un mapa de procesos permite tener una visión global de la organización así como de las relaciones e interrelaciones dentro de la misma y con las partes interesadas. Permite obtener una primera idea sobre las operaciones, las funciones y los procesos, ya que en él se representan los procesos que componen el sistema así como sus principales interrelaciones, dichas relaciones se indican mediante flechas y registros que representan los flujos de información.

En vista de que la empresa no dispone de un modelo de Mapa de Procesos, a continuación se propone el siguiente (Ver Ilustración 1.6):

Ilustración 1.6
Mapa de Procesos de Natural Vitality.



Elaborado por: María Belén Bosque

Fuente: Plan Anual Natural Vitality

CAPÍTULO II

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.2 MISIÓN.

Jack Fleitman, autor del libro "Negocios Exitosos", define la misión de la siguiente manera: "La misión es lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general".

La empresa Natural Vitality en su planificación estratégica establece la siguiente misión:

“Mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad brindando alternativas efectivas y éticas en el ámbito de la Medicina Moderna a través de un servicio de excelencia.”

2.3 VISIÓN.

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

La visión de Natural Vitality para el año 2011 según su planificación estratégica es:

“Ser reconocido a nivel nacional como la primera alternativa en la comercialización de productos en el ámbito de la fitoterapia, homeopatía y productos nutricionales”

2.4 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN.

La empresa Natural Vitality establece en su planificación estratégica los siguientes objetivos de la organización:

- ✓ Comercializar productos homeopáticos y suplementos alimenticios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.
- ✓ Lograr un crecimiento sostenido de la empresa en base a la aplicación de correctas estrategias de ventas.
- ✓ Generar progreso para sus empleados y rentabilidad adecuada para sus accionistas; optimizando los recursos de la organización.
- ✓ Estructurar y administrar de forma responsable y eficiente los recursos con el fin de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.
- ✓ Mantener una situación financiera saludable que permita una estabilidad operacional, a través de la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes.

Además en el Plan Estratégico de la organización se han establecido objetivos para cada una de los departamentos, los mismos que se detallan a continuación:

2.4.1 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO.

Definir la política de gestión administrativa, de personal y velar por que ésta se lleve a cabo con el fin de colaborar en el logro de los objetivos de la organización.

2.4.2 DEPARTAMENTO FINANCIERO.

Gestionar los recursos con el fin de asegurar la eficiencia económica y maximizar las utilidades de los accionistas.

2.4.3 DEPARTAMENTO DE VENTAS.

Gestionar las actividades del proceso de ventas, de acuerdo con las tendencias de mercado y la evolución de la empresa, con el propósito de identificar las necesidades de los clientes y ofrecer soluciones que tiendan a satisfacerlas de manera eficiente.

2.4.4 DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA.

Garantizar la disponibilidad de mercadería requerida, en los diferentes almacenes de la empresa, a tiempo, de forma adecuada y con el menor costo.

2.5 POLÍTICAS.

Tener políticas corporativas claras a seguir es una cuestión necesaria para marcar un camino, las mismas que servirán de guía para ofrecer un servicio óptimo y acorde los requerimientos de los clientes.

Natural Vitality sigue una política de calidad que consta de directrices, las cuales se ha propuesto cumplir pues la empresa está consciente de la importancia que tiene dirigirse a los clientes de la manera más adecuada con productos y servicios de calidad manteniendo en todo momento la ética empresarial y compromiso social; con el propósito de generar un ambiente de confianza en el que gane la empresa y gane el cliente.

2.5.1 POLÍTICA DE CALIDAD.

La calidad es prioritaria en todas las actividades de Natural Vitality puesto que la calidad permite la creación de valor. Este modelo de creación de valor se sustenta sobre un crecimiento sostenible, rentable y respetuoso con la sociedad y el medio ambiente y el cumplimiento de la normativa vigente. Las directrices y objetivos generales que, en relación con la calidad, sirven de guía y se plasman en la Política de Calidad.

Estas directrices son las siguientes:

1. Satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes en cuanto a calidad de los productos y servicios ofrecidos a precios accesibles.
2. Mantener buenas relaciones con los proveedores.
3. Conocimiento de las expectativas de nuestros clientes, internos y externos y nuestros grupos de interés, para entregar productos y servicios que sean de su completa satisfacción.
4. Impulso a las actividades de innovación y desarrollo para satisfacer o, incluso, superar las expectativas de nuestros clientes, trabajadores y otros grupos de interés.
5. Mejoramiento continuo en los productos y en la gestión de los procesos de Natural Vitality.
6. Fomentación de un adecuado clima organizacional que propicie la fluidez de la información y les permita sentirse a los miembros de la organización en un ambiente que les motive y comprometa con la organización
7. Trabajo en equipo.
8. Capacitación continua que contribuya con el crecimiento profesional de nuestro personal.
9. Responsabilidad social.

2.6 ESTRATEGIAS.

Estrategia puede definirse como la mejor forma de alcanzar los objetivos buscados al inicio de una situación conflictiva. Establecer una "estrategia" implica conocer de antemano las distintas formas en las que se va a dirimir un conflicto y de qué forma enfrentarlo conociendo las metas que se desean alcanzar. La estrategia puede verse como un plan que debería permitir la mejor distribución de los recursos y medios disponibles a efectos de poder obtener aquellos objetivos deseados (Estrategia Network, 2009).

Natural Vitality en su plan estratégico establece las siguientes estrategias:

✓ **Liderazgo de costos generales.**

Natural Vitality persigue la eficiencia de costos mediante un control continuo y la negociación con los proveedores, lo cual permite la maximización de las utilidades de sus accionistas.

✓ **Estrategia de diferenciación.**

Natural Vitality es el representante de de la marca alemana Pascoe ® por lo que se constituye en la única empresa autorizada para distribuir sus productos.

✓ **Estrategia de localización geográfica.**

Natural Vitality se encuentra ubicada en los principales centros comerciales de las ciudades del país, por lo que se encuentra cerca de sus clientes.

✓ **Estrategia de fidelización de clientes.**

Natural Vitality preocupada por brindar mayores beneficios a sus clientes fieles ha diseñado una tarjeta corporativa que les permite a nuestros prestigiosos clientes acceder a descuentos y promociones.

✓**Estrategia de talento humano:**

Natural Vitality consciente de la importancia que representa el contar con personal calificado y comprometido con la organización, se preocupa por potenciar sus habilidades y conocimiento mediante la realización de capacitaciones y eventos de manera periódica.

✓**Estrategia de calidad:**

Natural Vitality fomenta la distribución de productos y un servicio de calidad que contribuyan con el bienestar de nuestros clientes mediante un servicio post venta con el fin de corroborar la calidad del servicio.

2.7 PRINCIPIOS Y VALORES.

Los principios son aquellas verdades fundamentales relacionadas con el desarrollo y la gestión organizacional que regulan la vida en sociedad y la convivencia entre sus miembros, estos principios son universalmente aceptados por su aplicación y tienden a ser permanentes, sobre éstos se fundamenta la condición humana y organizacional.

Los valores institucionales son los pilares más importantes de cualquier organización, es por ello que la forma de actuar de la empresa ante la sociedad, tiene como cimientos fundamentales los valores que rigen y se practican en todos sus procesos, propiciando la generación de una cultura organizacional comprometida con la sociedad.

2.7.1 PRINCIPIOS.

- Natural Vitality mantiene una disposición consciente y responsable con la sociedad y el país para promover su desarrollo.
- La organización se guía por los valores éticos de honestidad, honradez, responsabilidad y justicia.

- La satisfacción de las necesidades y cumplimiento de las expectativas de los clientes es la razón de ser de Natural Vitality.
- Lo más valioso de Natural Vitality es su personal.
- El mejoramiento continuo es clave para la competitividad.
- La creatividad e innovación son factores fundamentales que conllevan al éxito.
- Procurar la excelencia poniendo especial énfasis en el bienestar de sus clientes y de sus empleados.
- Natural Vitality se esmera por ganar la confianza y la preferencia de sus clientes y, por tanto, por seguir y anticipar sus tendencias, creando y respondiendo a sus demandas de productos.

2.7.2 VALORES.

Define el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. El objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. (Web and Macros, 2009)

- **Honestidad:** El compromiso de los miembros Natural Vitality es ser transparentes consigo mismo y con sus semejantes.
- **Respeto:** Reconocemos, aceptamos y valoramos a nuestros colaboradores, clientes y proveedores.
- **Responsabilidad:** El compromiso en el desempeño de los procesos de la organización y con sus resultados.
- **Creatividad:** La creatividad es una forma talentosa de solucionar problemas del entorno, aportes que resultan de la singularidad de los miembros que conforman la organización.

- **Perseverancia:** Nos esforzamos continuamente por alcanzar los objetivos trazados con alta motivación y profundo sentido de compromiso para de esta forma alcanzar la excelencia.
- **Tolerancia:** Hace posible la convivencia social como expresión del respeto por las ideas y actitudes de los demás.
- **Solidaridad:** Se manifiesta en la unión y colaboración que se fomenta entre todos los miembros de la organización.
- **Servicios de Calidad y eficiencia:** Constante preocupación y ejecución de acciones concretas para suministrar productos y servicios que cumplan con las expectativas de los clientes en cuanto a tiempo, costo, calidad y eficiencia en los procesos que se aplican en todas las etapas de la cadena productiva, considerando la protección del medio ambiente.
- **Colaboración y Trabajo en equipo:** Natural Vitality fomenta la colaboración y el trabajo en equipo de todo el personal que la conforma combinando sus habilidades para encontrar soluciones innovadoras.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS FODA.

Es necesario de abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación, con el fin de realizar un diagnóstico situacional de la empresa Natural Vitality S.A. se aplicará la Matriz FODA. La Matriz FODA constituye una herramienta objetiva, práctica y viable que analiza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización para de esta forma se facilite para dirección la implantación de estrategias en forma exitosa representa.

Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

✓Las Fortalezas son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian a la empresa de otras de igual clase.

✓Las Oportunidades son aquellas situaciones externas, positivas, que se generan en el entorno y que una vez identificadas pueden ser aprovechadas.

✓Las Debilidades son problemas internos, que una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

✓Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la organización, que pueden atentar contra ésta. (Caja de Herramientas, 2008).

A continuación se presenta el análisis de los factores que representan fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa Natural Vitality. (Ver Tabla 3.1)

Tabla 3.1

Matriz Foda de la Empresa Natural Vitality S.A.

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p style="text-align: center;">Fortalezas Amenazas</p> <p style="text-align: center;">Debilidades</p>	<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado en crecimiento. ✓ Tendencia en las personas por mejorar su calidad de vida. ✓ La localización de los locales facilita la concurrencia de personas. 	<p>AMENAZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Paradigmas que existen por parte de los clientes con respecto a la eficacia de la Medicina Natural. ✓ Competidores fuertes a nivel mundial. ✓ Cambios adversos en el tipo de cambio de la moneda. ✓ Política comercial del país para disminuir el consumo de productos importados.
<p>FORTALEZAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Empresa reconocida en el mercado. ✓ Distribuidor exclusivo en el país de las mejores marcas de productos homeopáticos en el mundo. ✓ Personal capacitado. ✓ Amplia gama de productos. 	<p>Estrategias Fortalezas/ Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Organizar exposiciones y conferencias para dar a conocer los beneficios de los productos. ✓ Auspiciar eventos deportivos realizados. ✓ Crear nuevos locales a nivel nacional. ✓ Aumentar la gama de productos que se ofrecen. 	<p>Estrategias Fortalezas/ Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención personalizada. ✓ Gestión adecuada de inventarios. ✓ Capacitación continua al personal en técnicas de venta y en Medicina Natural. ✓ Planeación de la gestión de ventas. ✓ Fidelizar a los clientes ofreciéndoles beneficios con la entrega de la tarjeta Natural Vitality.
<p>DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de definición de políticas en los procesos. ✓ Falta de delegación de funciones. ✓ Alta rotación de personal. 	<p>Estrategias Debilidades/Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definición de políticas claras para el desarrollo de los procesos. ✓ Premiar a los vendedores que superan la cuota de ventas planificada. ✓ Realizar reuniones semanales con las jefas de almacén para mejorar la comunicación interna. 	

Fuente: Plan Estratégico Natural Vitality 2009

Elaborado por: María Belén Bosque Cumbal

3.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE LOGÍSTICA.

En este capítulo se identificará el objetivo, alcance, las personas responsables, las políticas internas, registros, indicadores, así como los documentos necesarios para que el Proceso de Logística sea realizado de tal manera que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos por la Gerencia.

El Proceso de Logística de la empresa Natural Vitality se encuentra compuesto por tres Subprocesos:

- ✓ Adquisiciones.
- ✓ Almacenamiento.
- ✓ Distribución.

Para describir los subprocesos de Logística de la Empresa Natural Vitality S.A., se considerarán los siguientes términos:

- **Objetivo:** Es algo que una entidad o institución aspira lograr o alcanzar.
- **Alcance:** Límites del proceso que ayudan a reconocer el inicio y fin del mismo, su tamaño así como la cobertura del mismo.
- **Responsable:** Persona encargada que garantiza el buen cumplimiento del proceso.
- **Requisitos Legales:** Normas de control que regulan el desarrollo del proceso, lo constituyen todas las leyes, reglamentos, normas, instructivos, estatutos, etc. aprobados.
- **Políticas Internas:** Representa el marco de referencia para la realización de las acciones que se deben emprender en el proceso para su correcto funcionamiento.

•**Proceso:** Conjunto de recursos y actividades interrelacionados de manera coordinada y organizada, que transforman los insumos de entrada en elementos de salida con un fin determinado. Los recursos pueden incluir talento humano, financieros, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

•**Subprocesos:** Conjunto de los subprocesos que conforman el proceso con su respectiva periodicidad.

•**Indicadores:** Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente examinado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo.

•**Registros:** Documento que proporciona evidencia de las actividades desempeñadas durante el proceso.

•**Documentos:** Texto escrito o impreso en papel que da fe de la veracidad de algo lo constituyen los formatos para los registros, utilizados por cada uno de los procesos.

•**Instrucciones Aclaratorias:** Detalle en el que se da una explicación detallada sobre alguna actividad en específico para garantizar su entendimiento y correcta aplicación.

Natural Vitality S.A., no cuenta con un Manual de Procesos por lo que a continuación se realiza la siguiente propuesta para la caracterización de sus procesos.

3.2.1. SUBPROCESO DE ADQUISICIONES.

3.2.1.2 Objetivo:

Garantizar la disponibilidad de mercadería requerida, en los diferentes almacenes de la empresa, a tiempo, de forma adecuada y con el menor costo.

3.2.1.3 Alcance:

El proceso se inicia con la determinación de la necesidad de adquirir mercadería y concluye con la entrega de mercadería adquirida en la Bodega Principal.

3.2.1.4 Responsable:

Jefe de Logística.- Es la persona responsable de tramitar la adquisición de mercadería, tomando en consideración la calidad, cantidad, especificaciones técnicas, costos, etc.; realizar seguimiento de la recepción de dicha mercadería en concordancia con los requerimientos especificados.

3.2.1.5 Requisitos Legales:

El Proceso de Adquisiciones de Natural Vitality., se rige bajo los siguientes parámetros de control:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica de Aduanas.
- Ley Orgánica de la Salud.
- Reglamento de Comprobantes de Venta.

3.2.1.6 Políticas Internas.

Natural Vitality S.A., no cuenta con Políticas Internas para el Subproceso de Adquisiciones, por lo que se realiza la siguiente propuesta para mejorar su eficiencia y efectividad:

- Cumplimiento de la normativa vigente.
- Eficiencia en la utilización de los recursos.
- Predisposición para mantener buenas relaciones con los proveedores.
- Respaldo de condiciones de precio, cantidad, costo y calidad de las adquisiciones acordadas con los proveedores en documentos por escrito.

3.2.1.7 Subprocesos

3.2.1.7.1 Adquisiciones Locales.

Las adquisiciones locales se refieren a la compra de insumos necesarios para la prestación de servicios de infusiones como lo son: algodón, jeringuillas, alcohol, curitas, guantes, micropore y hand clean.

a)Requerimiento de Insumos:

- Se determina la necesidad de la adquisición de insumos mediante la obtención del Reporte de Duración de Productos en base a un pronóstico de ventas.
- Si uno o varios productos tienen una estimación de duración inferior a dos meses se procede a solicitar proformas a los proveedores.

b)Recepción de Proformas de Proveedores:

- Se solicita a los proveedores proformas de los insumos por cualquier medio electrónico especificando las características requeridas.
- Se reciben las Proformas vía email.

- Se ingresan los precios de las propuestas recibidas por los proveedores.

c)Evaluación y Selección del Proveedor:

•Se analiza y comparan las condiciones que ofrecen los proveedores en cuanto a precio, calidad, cantidad, pago, garantía y tiempo de entrega de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

- La Jefa de Logística selecciona el proveedor más idóneo.

•Se procede a realizar la Nota de Pedido en la que se establecen la cantidad y características necesarias para la adquisición de la mercadería.

•Se envía la Nota de Pedido a la Gerencia General y se conserva una copia para el archivo.

d)Autorización de Compra:

- La gerente general revisa la Nota de Pedido.

•Si el proveedor cumple con los requerimientos, la Gerente General aprobará o rechazará la Nota de Pedido, en caso de ser rechazada se informará a la Jefa de Logística, para que elabore una nueva Nota de Pedido acorde las necesidades y requerimientos de la empresa.

e)Adquisición y Recepción de Mercadería:

- La Jefa de Logística envía por e-mail la Nota de Pedido al Proveedor.

•Se recibe confirmación del proveedor y se verifica que se encuentre dentro de las condiciones establecidas.

- Se recibe el aviso de despacho por medio electrónico.

•La mercadería se recibe en las instalaciones ubicadas en la Matriz conjuntamente con la factura.

Ilustración 3.1

Diagrama de Flujo del Subproceso de Compras Locales

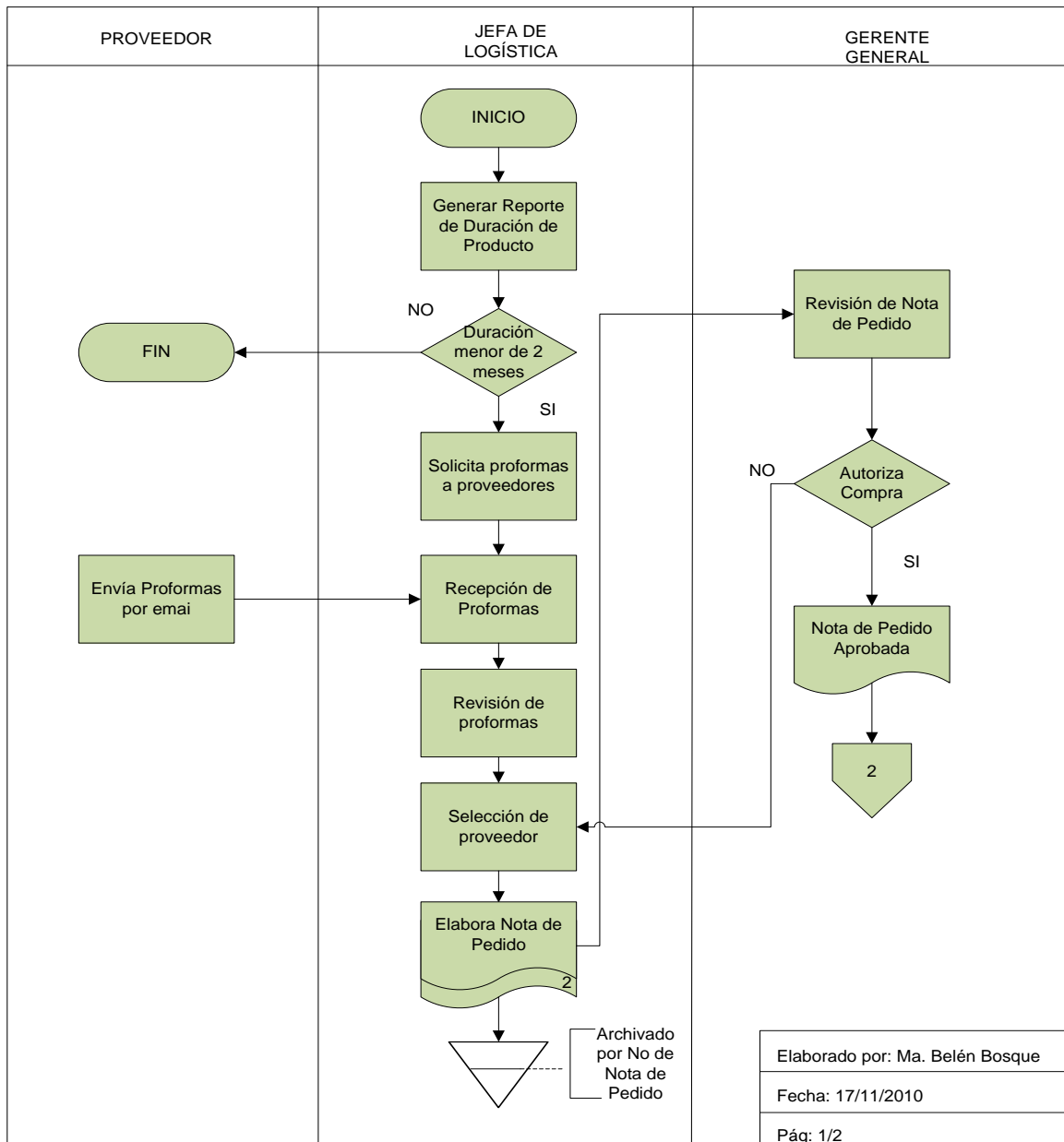
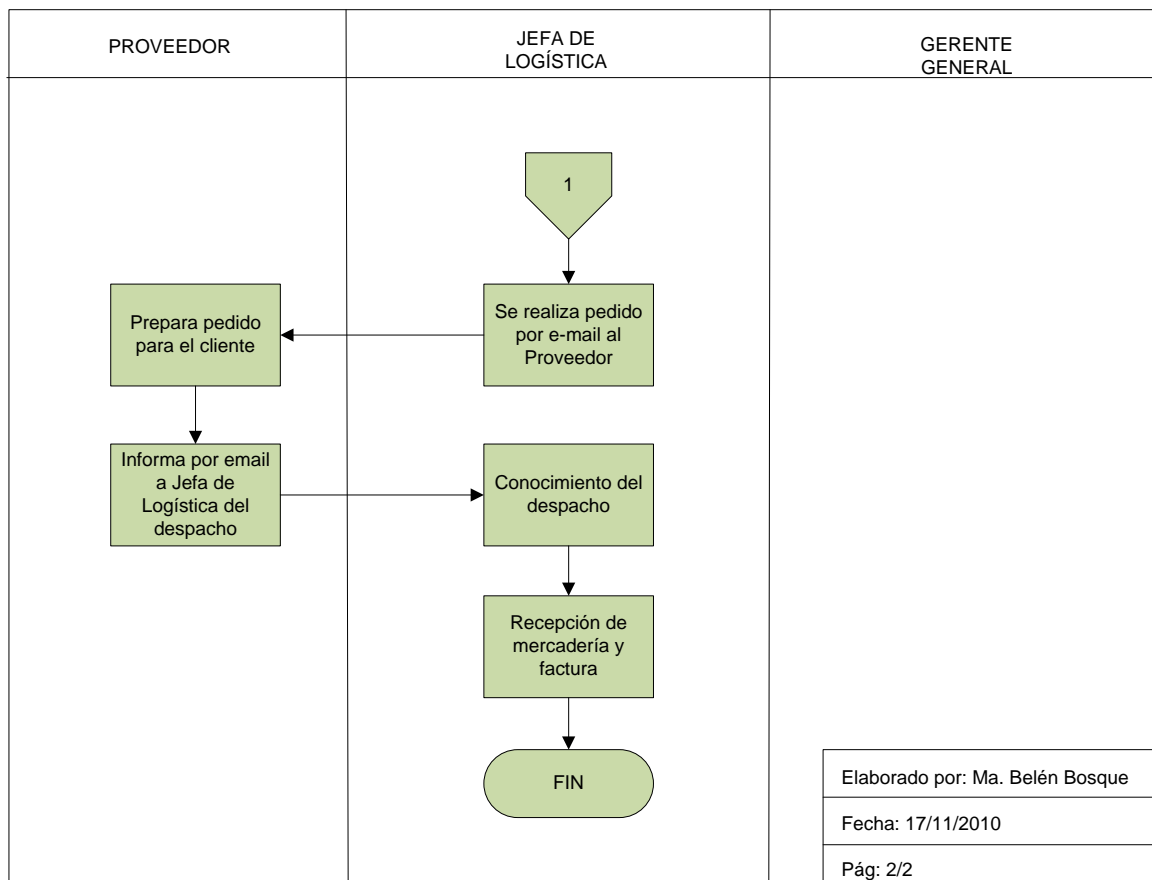


Ilustración 3.2
Diagrama de Flujo del Subproceso de Compras Locales



3.2.1.7.2 Importaciones.

a)Requerimiento de Mercadería:

- Se determina la necesidad de la mercadería mediante la obtención del Reporte de Duración de Productos en base a un pronóstico de ventas.

- Si uno o varios productos tienen una estimación de duración inferior a dos meses se procede enviar solicitudes de proformas.

b)Recepción de Proformas de Proveedores:

- Se solicita a los proveedores proformas de las mercaderías por cualquier medio electrónico especificando las características requeridas.

- Se reciben las proformas vía email.

c)Aprobación de Proformas de Proveedores:

- Se analiza y comparan las condiciones que ofrecen los proveedores en cuanto a precio, calidad, cantidad, pago, garantía y tiempo de entrega de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

- La Jefa de Logística selecciona el proveedor más idóneo.

- Se procede a realizar la Nota de Pedido en la que se establecen la cantidad y características necesarias para la adquisición de la mercadería.

- Se envía la Nota de Pedido a la Gerencia General y se conserva una copia para el archivo.

d)Autorización de Compra:

- La gerente general verifica la necesidad mediante un análisis de la Nota de Pedido.

- Si la Nota de Pedido enviada cumplen con los requerimientos, se aprueba caso contrario ésta se rechaza.

- La Jefa de Logística envía la Nota de Pedido al Proveedor para confirmar el pedido.

e)Solicitud de importación de productos homeopáticos.

- En el caso de que los productos homeopáticos a importar no dispongan de Registro Sanitario, se procede a elaborar una solicitud suscrita por la Gerente General, dirigida al Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez” para aprobación de importación productos homeopáticos, detallando los productos, cantidad, forma farmacéutica, presentación conforme el modelo de solicitud establecido por la empresa.

- Si dentro de 72 horas el trámite no ha sido aprobado la Jefa de Logística se contactará con el Ministerio de Salud para obtener detalles del estado del trámite.

f)Solicitud de Licencia de Importación:

- Se solicita la Licencia de importación de la mercadería ingresando en la página de la Aduana del Ecuador (www.aduana.gov.ec), en donde se registrará la cantidad, el peso en kilos y el valor FOB correspondiente a la partida.

- Se imprime la solicitud de Licencia de Importación.

g)Solicitud de Certificado de sustancias no controladas:

- Se elabora carta de solicitud de aprobación dirigida al Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP).

- Se envía la carta de solicitud al CONSEP adjuntando la solicitud de Licencia de Importación y un certificado que debe ser adquirido en la misma entidad.

- Se revisa la aprobación del trámite en la página web de la Aduana del Ecuador, considerando que esta tarda entre 4 a 5 días.

h)Contrato de servicios de Agente de Carga:

- La Jefa de Logística contrata al Agente de Carga.
- La Jefa de Logística informa al proveedor el nombre de la empresa que va a transportar la carga.

i)Solicitud de pólizas de transporte:

- Se solicita a la Aseguradora vía e-mail las pólizas de transporte para cada Nota de pedido para lo cual se adjunta la Nota de pedido respectiva. En el caso de Pascoe se hace constar también el tipo de cambio de moneda vigente.

j)Transporte de Mercadería desde el exterior:

- El proveedor emite factura y despacha la mercadería hacia Bodega en Miami.
- La Jefa de Logística coordina con Agente de Carga la recepción de mercadería en Bodega de Miami.
- Agente de Carga recibe y verifica peso declarado de mercadería.
- Agente de Carga transporta mercadería proceda a recoger y despachar mercadería desde Bodega en Miami hasta Ecuador por la vía conveniente y previamente pactada.

k)Legalización nacional de la mercadería:

- El Agente de Aduana realiza todos los trámites necesarios para la legalización de las mercaderías en el país e informa el monto de los impuestos a cancelar para el retiro de la mercadería de aduana.

l)Recepción de la mercadería

- La mercadería es recibida en la Bodega Principal para la posterior revisión de la misma.

m)Liquidación de la Importación:

- El Agente de Carga emite liquidación de importación.
- La Jefa de Logística recibe y revisa Liquidación de importación.
- La Jefa de Logística entrega la Liquidación de importación a Contabilidad para que proceda a la cancelación la misma.
- Se archiva la Liquidación de Aduana.

3.2.1.8 Indicadores:

Los indicadores servirán para determinar la Eficiencia y Efectividad del Proceso de Compras:

a)Indicadores - Compras Locales.

➤Cumplimiento del presupuesto:

$$= \frac{\text{Valor total compras locales}}{\text{Presupuesto de compras locales}} \times 100$$

= % Cumplimiento con el presupuesto.

➤Proformas Recibidas a Tiempo:

$$= \frac{\text{\#Proformas recibidas a tiempo}}{\text{Solicitud de proformas enviadas al proveedor}} \times 100$$

= % Proformas recibidas a tiempo.

Proveedores Evaluados:

$$= \frac{\# \text{ Proveedores evaluados previa a la compra}}{\text{Total de proveedores que enviaron proformas}} \times 100$$

= % Proveedores evaluados.

➤ Compras Autorizadas:

$$= \frac{\# \text{ Notas de Pedido Autorizadas}}{\text{Total Notas de Pedido}} \times 100$$

= % Compras autorizadas.

➤ Cumplimiento de Proveedores:

$$= \frac{\# \text{ Pedidos de insumos recibidos a tiempo}}{\text{Total Pedidos de insumos}} \times 100$$

= % Cumplimiento de proveedores.

b) Indicadores para Importaciones.***➤ Cumplimiento del presupuesto:***

$$= \frac{\text{Valor total de importaciones}}{\text{Presupuesto de importaciones}} \times 100$$

= % Cumplimiento con el presupuesto.

➤ **Solicitudes de proformas enviadas por importación:**

$$= \frac{\text{Solicitudes de proformas enviadas a proveedores}}{\text{\# de Proformas recibidas}} \times 100$$

= %Proformas recibidas a tiempo.

➤ **Importaciones Autorizadas:**

$$= \frac{\text{\# Notas de Pedido para importación autorizadas}}{\text{Total Notas de Pedido para importación}} \times 100$$

= % Importaciones autorizadas.

➤ **Solicitudes Aprobadas por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez” (INHMT)**

$$= \frac{\text{\# Solicitudes contestadas y aprobadas por el INHMT}}{\text{Total Solicitudes enviadas al INHMT}} \times 100$$

= % Solicitudes aprobadas por el INHMT

➤ **Solicitudes Aprobadas por la Aduana:**

$$= \frac{\text{\# Solicitudes contestadas y aprobadas por la aduana}}{\text{Total Solicitudes enviadas a la aduana}} \times 100$$

= % Solicitudes aprobadas por la aduana.

➤ **Solicitudes Aprobadas por CONSEP**

$$= \frac{\text{\# Solicitudes contestadas y aprobadas por el CONSEP}}{\text{Total Solicitudes enviadas al CONSEP}} \times 100$$

= % Solicitudes aprobadas por el CONSEP

➤ **Importaciones recibidas a tiempo**

$$= \frac{\text{Importaciones recibidas a tiempo}}{\text{Total importaciones realizadas}} \times 100$$

= % Importaciones recibidas a tiempo.

➤ **Liquidación de Importación sin Inconvenientes:**

$$= \frac{\text{Liquidación de importaciones sin inconvenientes}}{\text{Total liquidación de importaciones}} \times 100$$

= % Liquidaciones de importación sin inconvenientes.

3.2.1.9 Registros:

Los registros están presentados en forma magnética e impresos.

- Registro de Notas de Pedido.
- Registro de Reporte de Duración de productos.
- Registro de Reporte de Notas de Pedido devueltas.
- Registro de reporte de Notas de pedido atendidas.
- Registro de Reporte de Productos Agotados.

3.2.1.10 Documentos:

Los documentos están presentados en forma magnética e impresos.

- Notas de pedidos a proveedores.
- Proformas solicitadas a proveedores.
- Factura de cada proveedor
- Pólizas de seguro.

- Guía aérea entregada
- Solicitud de licencia de importación
- Aprobación de la licencia de importación
- Registro sanitario notariado de los productos que lo requieran.
- Certificado emitido por el Inquieta Pérez, donde consta que no existe legislación aprobada para la libre importación de productos Nutraceuticos notariado.
- Liquidaciones de importación entregadas por el despachador de aduana.

3.2.1.11 Instrucciones Aclaratorias:

✓En el caso de Vitaminas se realiza una sola nota de pedido por los tres proveedores (AU NATUREL, NAKA Y ULTIMATE NUTRITION).

✓Para Au Natural, adicionalmente se adjunta una nota de pedido que incluya códigos y cantidades de cada producto. Esta es enviada exclusivamente a Au Naturel, la cual no se la utiliza en ningún trámite de la importación.

✓La partida arancelaria 3004.50.10 correspondiente al producto Vitamina C, es de libre importación por lo que no hay necesidad de solicitar licencia de importación en la Aduana del Ecuador.

✓El trámite de aprobación de importación para los productos homeopáticos no dispongan de Registro Sanitario por parte del Ministerio de Salud tiene un tiempo estimado de entrega de 72 horas.

Ilustración 3.3

Diagrama de Flujo del Subproceso de Importaciones

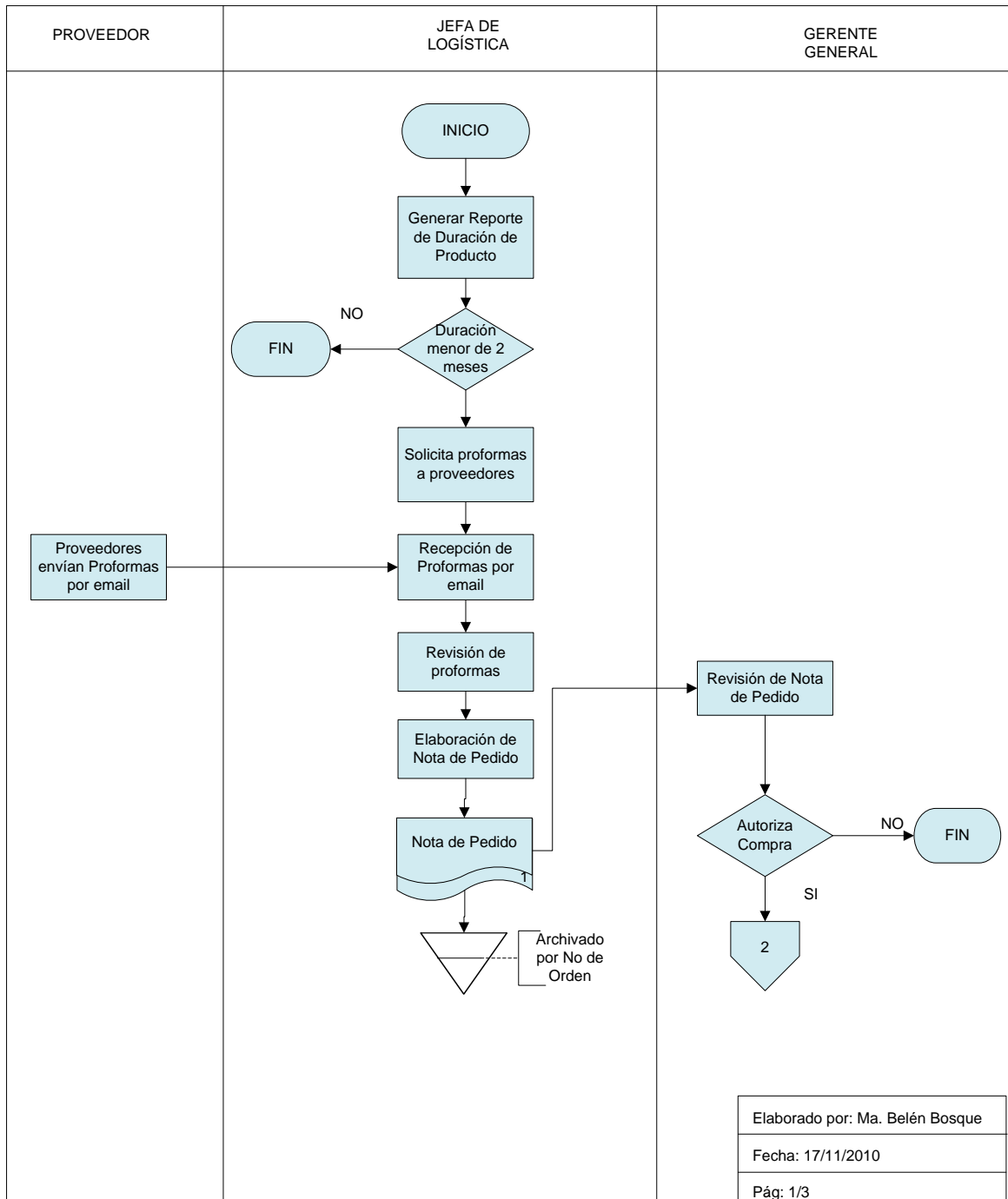


Ilustración 3.4
Diagrama de Flujo del Subproceso de Importaciones

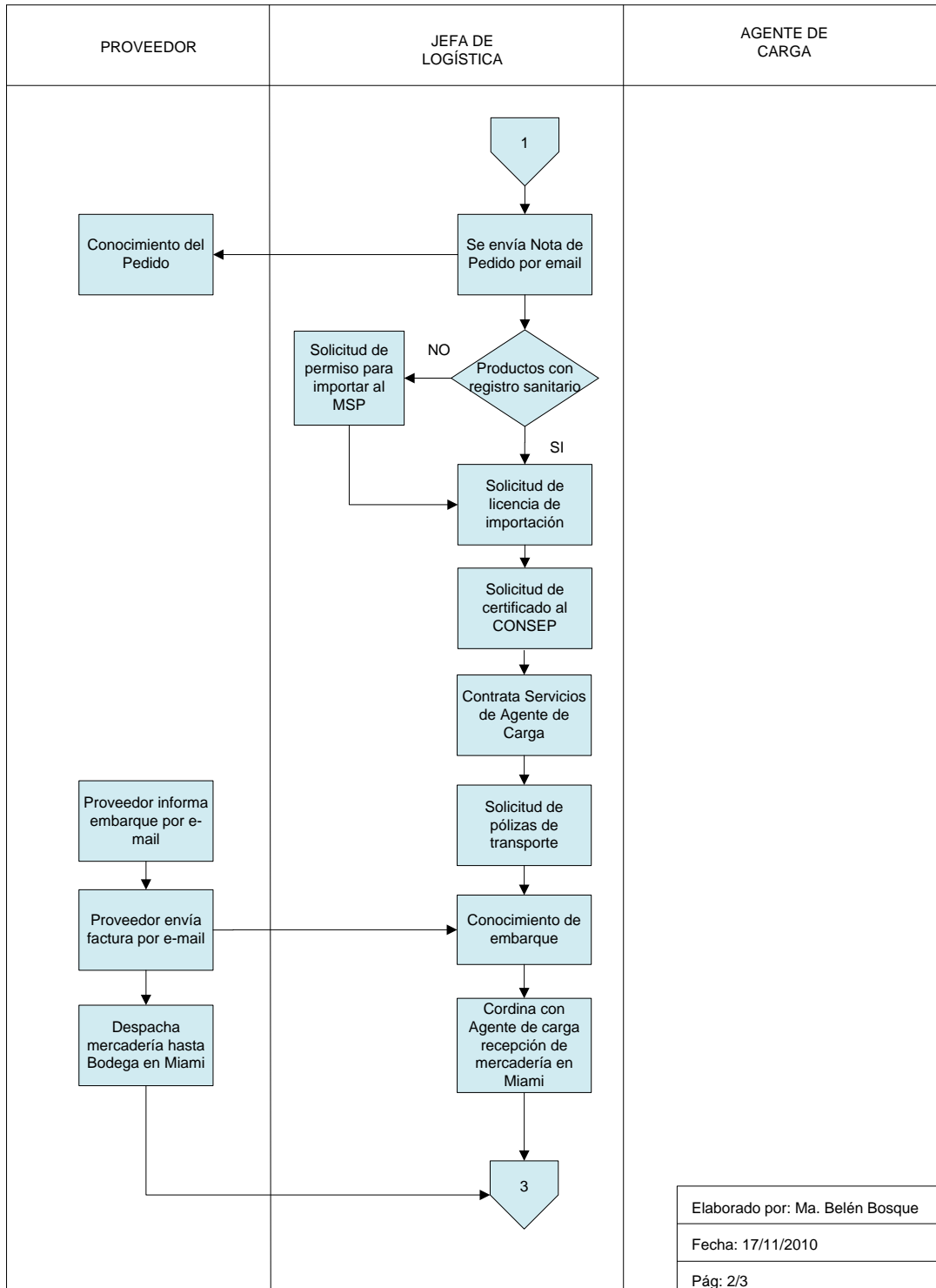
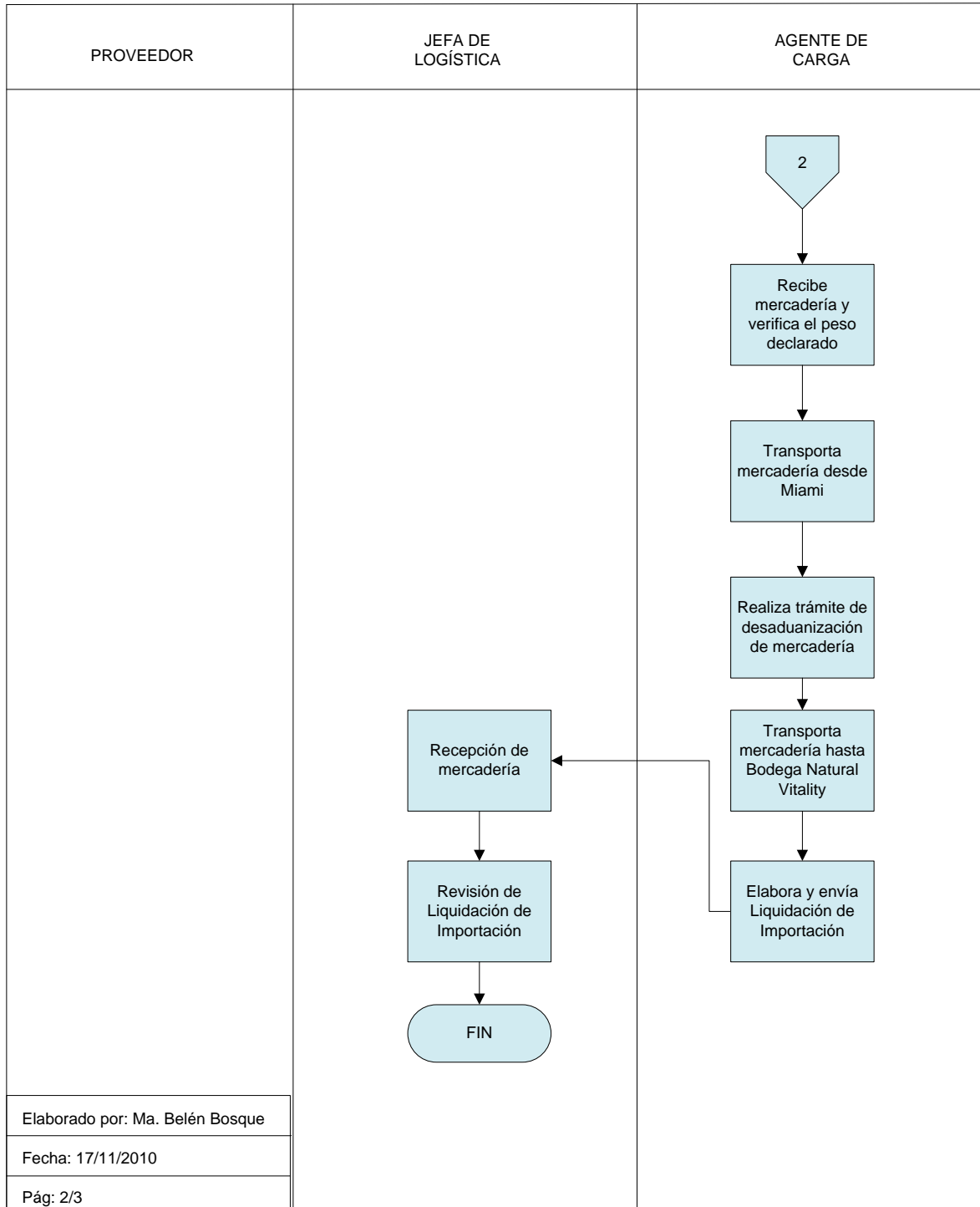


Ilustración 3.5
Diagrama de Flujo del Subproceso de Importaciones



3.2.2. SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO.

3.2.2.1 Objetivo:

Almacenar la mercadería recibida en la bodega de manera eficiente y organizada con el fin de garantizar la rotación adecuada de la misma y optimizar los tiempos en la preparación de los despachos.

3.2.2.2 Alcance:

El proceso se inicia con la recepción de la mercadería en la Bodega y termina con la preparación del despacho hacia los almacenes.

3.2.2.3 Responsable:

•**Jefe de Bodega.-** Tiene la responsabilidad de planificar y gestionar el almacenamiento y distribución de la mercadería procurando la utilización eficiente del lugar, evitando el deterioro de la mercadería almacenada.

3.2.2.4 Requisitos Legales:

En el Proceso de Almacenamiento de la Empresa Natural Vitality S.A., se rige bajo la siguiente normativa:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento de Comprobantes de Venta.

3.2.2.5 Políticas Internas:

Natural Vitality S.A., no cuenta con Políticas Internas para el Proceso de Almacenamiento, por lo que se realiza la siguiente propuesta para mejorar su eficiencia y efectividad:

•Mantener el stock del inventario de mercaderías conforme los niveles planificados.

- Organización en el almacenamiento de la mercadería procurando que se facilite la aplicación del método de valoración FIFO (First In First Out).

- Eficiencia en el proceso de almacenamiento evitando pérdidas por caducidad de productos.

- Control de la mercadería.

- Se realizará de forma anual la constatación física de la mercadería existente en la bodega.

- Solo el personal autorizado podrá tener acceso a la bodega.

3.2.2.6 Subprocesos:

Almacenamiento.

a)Recepción de Mercadería:

- El Jefe de Bodega recibe la mercadería del proveedor en la bodega.

- Bodeguero 1 y 2 contabilizan y verifican el estado de la mercadería.

- Se verifica que la mercadería no presente defectos, si la mercadería presenta algún defecto se informa al Jefe de Bodega.

- Jefe de Bodega llena Nota de Recepción en la que consta información relevante de productos recibidos como código, cantidad, ubicación, observaciones.

b)Almacenamiento de Mercadería:

- Bodeguero 1 y Bodeguero 2 colocan los productos en las paletas de acuerdo a la distribución establecida de tal forma que se facilite el flujo de la mercadería.

3.2.2.7 Indicadores:

Los indicadores servirán para determinar la Eficiencia y Efectividad del Proceso de

a) Indicadores - Almacenamiento.**➤Calidad de las compras:**

$$= \frac{\text{Total productos defectuosos}}{\text{Total productos comprados}} \times 100$$

= % Productos defectuosos por pedido.

➤Bajas de inventario documentadas:

$$= \frac{\text{Total bajas de inventario documentadas}}{\text{Total bajas de inventarios}} \times 100$$

= % Bajas de inventario legalizadas.

➤Calidad de ubicación de productos:

$$= \frac{\text{\# de productos ubicados adecuadamente}}{\text{Número de productos en bodega}} \times 100$$

= % Calidad en la ubicación de los productos

➤Productos caducados:

$$= \frac{\text{\# de Productos caducados}}{\text{Total productos}} \times 100$$

= % Productos caducados.

➤Inventarios realizados:

$$= \frac{\text{\# Inventarios realizados}}{\text{Inventarios planificados}} \times 100$$

= % Cumplimiento de inventarios planificados.

3.2.2.8 Registros:

Los registros están presentados en forma magnética e impresos.

- Registro de Requisiciones.
- Registro de Ordenes de Despacho.
- Registro de reporte de Productos Próximos a Caducarse.
- Registro de reporte de Requisiciones atendidas.
- Registro de reporte de Productos Agotados.

3.2.2.9 Documentos:

Los documentos están presentados en forma magnética e impresos.

- Orden de Requisición.
- Orden de Despacho.
- Nota de Recepción.

3.2.2.10 Instrucciones Aclaratorias:

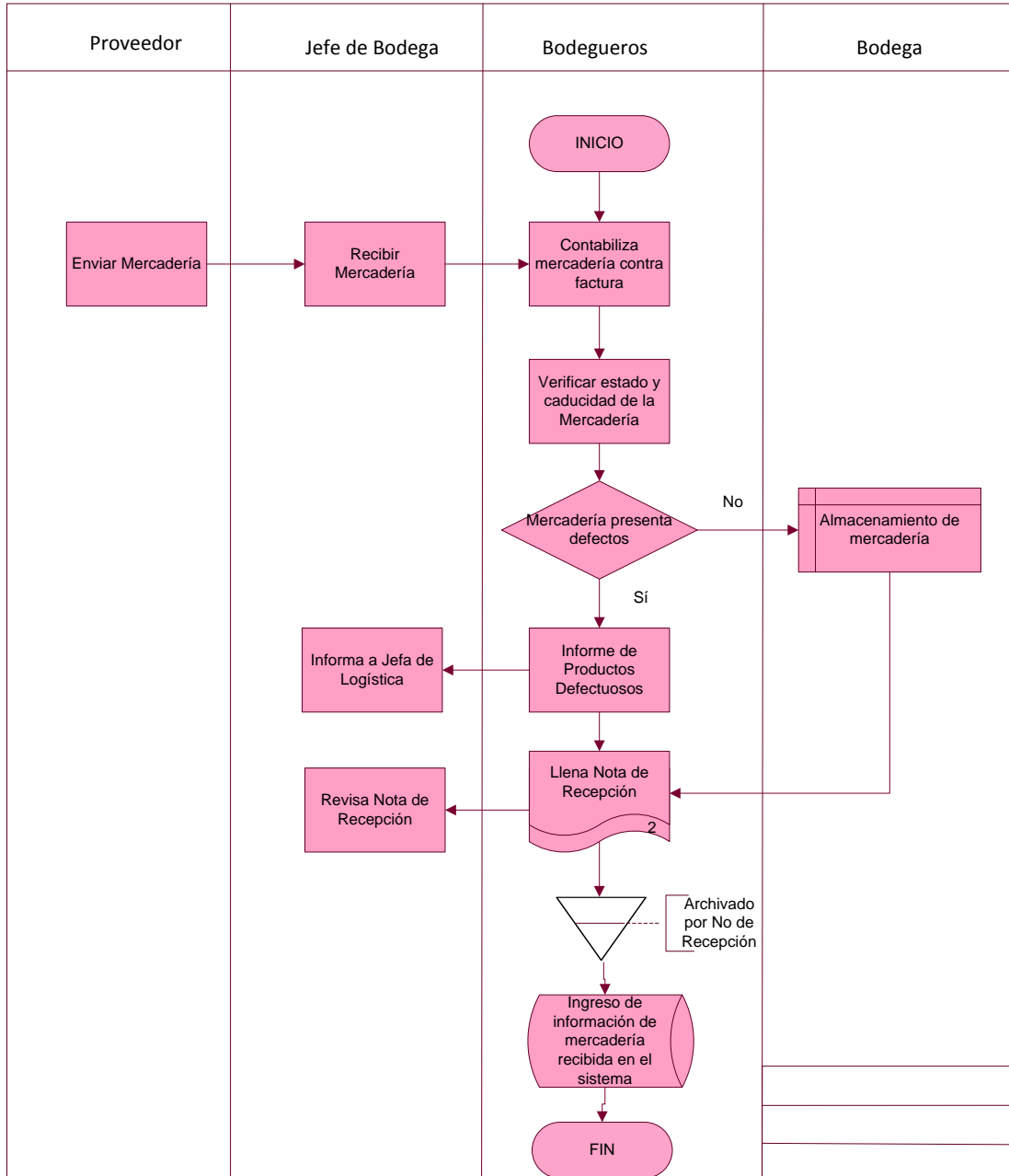
✓En caso de que los productos ingresados en la bodega presenten algún defecto, si estos son por concepto de adquisiciones locales deberán ser devueltos al proveedor, mientras que si estos fueran productos defectuosos por responsabilidad de los Proveedores del Exterior, se deberá negociar con los mismos.

✓Se debe mantener un control de la ubicación de los productos dañados que han sido devueltos desde los almacenes.

✓Diariamente se debe analizar el reporte consolidado del stock existente en los almacenes.

✓Se debe informar a la Gerencia General en caso de que existan productos próximos a agotarse con el fin de que realice acciones al respecto.

Ilustración 3.6
Diagrama de Flujo del Subproceso de Almacenamiento



3.2.3. SUBPROCESO DE DESPACHO.

3.2.3.1. Objetivo:

Garantizar la entrega oportuna de la mercadería e insumos en los almacenes optimizando tiempo y recursos.

3.2.3.2. Alcance:

El proceso se inicia con la recepción de la orden de Requisición de Despacho y termina con el despacho de la mercadería hacia los almacenes.

3.2.3.3. Responsable:

Jefe de Bodega.- Tiene la responsabilidad de planificar los despachos de mercadería.

3.2.3.4. Requisitos Legales:

En el Proceso de Despacho de la Empresa Natural Vitality S.A., se rige bajo la siguiente normativa:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Reglamento de Comprobantes de Venta.

3.2.3.5. Políticas Internas:

Natural Vitality S.A., no cuenta con Políticas Internas para el Proceso de Despacho, por lo que se realiza la siguiente propuesta para mejorar su eficiencia y efectividad:

- La mercadería podrá salir de la bodega únicamente con una orden de despacho autorizada.
- Entrega exitosa, optimizando recursos y tiempo.
- Cumplimiento oportuno con los requerimientos de despacho especificados.
- Todos los despachos son realizados de acuerdo al calendario planificado.

3.2.3.6. Subprocesos:

a)Recepción de Requisición de Mercadería.

- Bodeguero 1 recibe por e-mail las Requisiciones de Mercadería de los almacenes.

- Bodeguero 1 verifica en el sistema si existe la cantidad suficiente de mercadería para cubrir los requerimientos de mercadería de los almacenes.

b)Orden de Despacho

- Si existe el stock suficiente para cubrir el pedido el Bodeguero 1 procede a llenar la Orden de despacho, caso contrario se verifica si existe stock en otra sucursal.

c)Autorización de la Orden de despacho:

- El Jefe de Bodega revisa la Orden de despacho y autoriza la orden de despacho, en caso de no ser autorizada el Jefe de Bodega se contactará con la Jefe de Almacén y elaborará nuevamente una Orden de Requisición.

- Se conserva una copia y la otra se envía conjuntamente con el despacho.

d)Preparación de Despacho de Mercadería:

- Se prepara la mercadería físicamente para despacho de acuerdo a la información de la Orden de Despacho.

e)Elaboración de guía de remisión

- Se llena la guía de remisión indicando el transportista, fecha de inicio y fin de traslado de mercadería, la identificación del destinatario y del transportista así como la cantidad y detalle de la mercadería trasladada.

f)Despacho de la mercadería.

- Se entrega la mercadería a los transportistas adjuntando guía de remisión y orden de despacho.

g) Confirmación del despacho.

• Se informa mediante correo electrónico a la Jefe de Almacén y Jefa de Logística el despacho realizado.

h) Ingreso en el sistema de la salida de mercadería

• Se ingresa información relevante de la salida de mercadería como la fecha, producto y cantidad en el Sistema de Inventario (Insoft).

i) Recepción de mercadería

• La Jefa de Almacén recibe mercadería y verifica que la cantidad recibida se encuentre conforme la información de la Orden de Despacho en caso de estar de acuerdo firma la Orden de Despacho y envía al Jefe de Bodega para su almacenamiento.

3.2.3.7. Indicadores:

Los indicadores servirán para determinar la Eficiencia y Efectividad del Proceso de Compras:

a) Indicadores - Despacho.

➤ *Despachos atendidos:*

$$= \frac{\# \text{ Despachos realizados}}{\text{Total solicitudes de despacho}} \times 100$$

= % *Despachos atendidos.*

➤ *Despachos autorizados:*

$$= \frac{\# \text{ Despachos autorizados}}{\text{Total despachos}} \times 100$$

= % *Despachos autorizados.*

➤ **Despachos realizados correctamente:**

$$= \frac{\# \text{ Despachos realizados correctamente}}{\text{Total despachos realizados}} \times 100$$

= % *Despachos realizados correctamente.*

➤ **Efectividad de los despachos:**

$$= \frac{\# \text{ Total despachos realizados}}{\text{Total despachos planificados}} \times 100$$

= % *Efectividad de despachos.*

3.2.3.8. Registros:

Los registros están presentados en forma magnética e impresos.

- Registro de Ordenes de Despacho.
- Registro de Salidas de Mercadería.
- Registro de Guías de Remisión.

3.2.3.9. Documentos:

Los documentos están presentados en forma magnética e impresos.

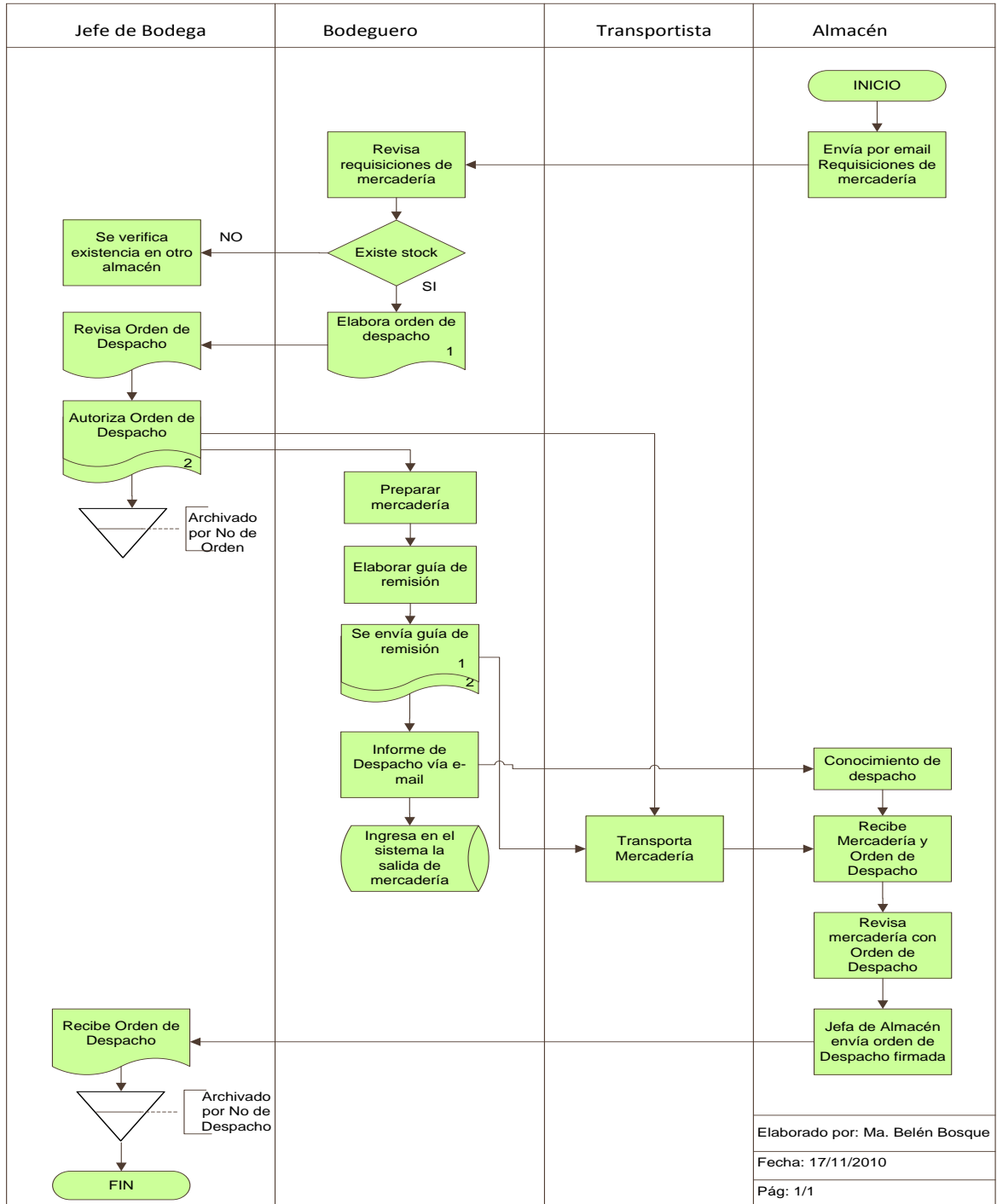
- Orden de Despacho.
- Guía de remisión.

3.2.3.10. Instrucciones Aclaratorias:

✓ El cronograma de despachos permite conocer las fechas en las que se planifica realizar los despachos hacia cada uno de los almacenes.

Ilustración 3.7

Diagrama de Flujo del Subproceso de Despachos.



3.3. ANÁLISIS EXTERNO.

Una organización no puede actuar sin tomar en cuenta el entorno que le rodea, por lo que realizar un análisis externo representa una estrategia para identificar oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

En este capítulo se procederá a realizar un análisis externo de los factores y la manera en que estos afectan a la empresa Natural Vitality considerando las influencias del macro entorno así como las del micro entorno.

Dentro de los factores del macro entorno a ser analizados serán los siguientes:

1. Factor Político
2. Factor Económico
3. Factor Social
4. Factor Tecnológico

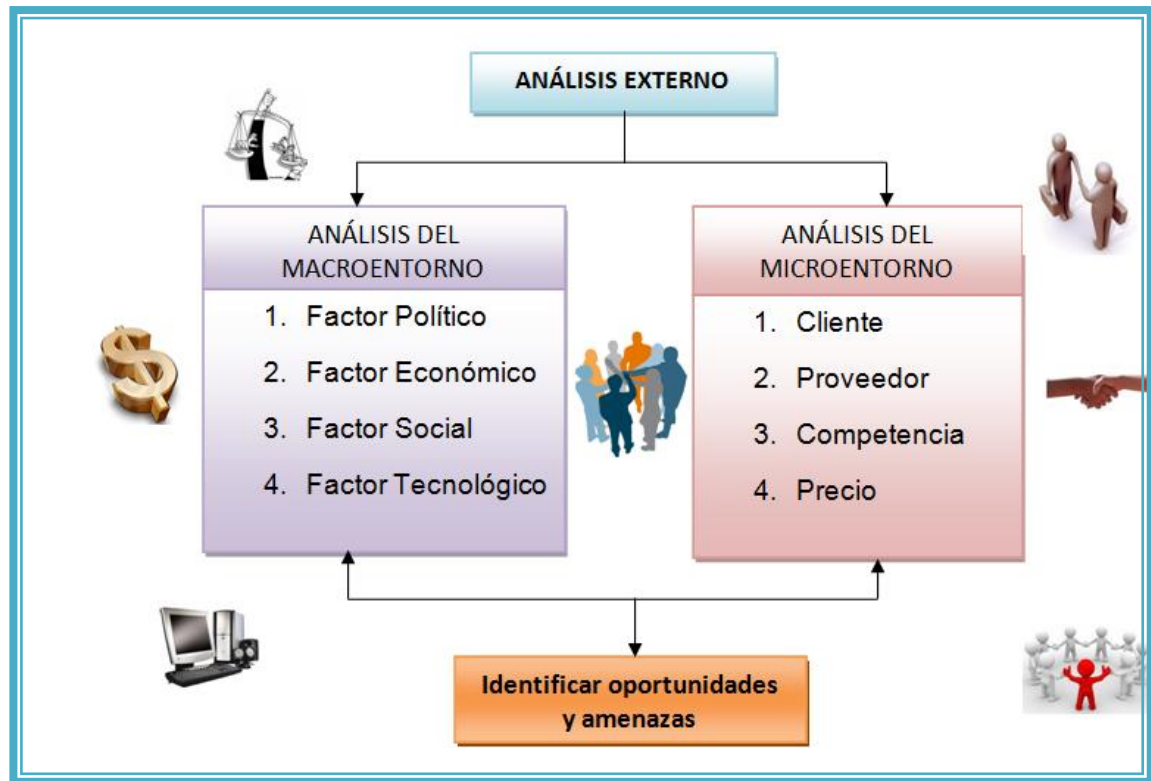
En tanto que los elementos que serán analizados dentro del micro-entorno se cita a continuación

1. Cliente
2. Proveedor
3. Competencia
4. Precio.

Este análisis permitirá la determinación de oportunidades, las cuales pueden ser aprovechadas, así como la identificación de amenazas que pueden afectar el desarrollo y crecimiento de la empresa.

En la siguiente ilustración (Ver Ilustración 3.8) se puede observar de manera resumida los aspectos que se consideran para la realización del análisis externo:

Ilustración 3.8
Análisis Externo



Elaborado por: María Belén Bosque

3.3.1 INFLUENCIAS MACROECONÓMICAS.

Las influencias macroeconómicas están compuestas por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o que representan una amenaza para la empresa, se refieren al contexto general en el que se desenvuelve la empresa considerando los factores políticos, económicos, legales, sociales y tecnológicos.

3.3.1.1 Factor Político.

Dentro del factor político se analizarán los aspectos más relevantes de la gestión del actual presidente Rafael Correa.

➤ *Gobierno del Econ. Rafael Correa (Enero 2007 hasta la fecha)*

En medio de la crisis financiera mundial del 2009 uno de los objetivos del gobierno del presidente Correa fue proteger y promover la producción nacional, para lo cual se tomaron medidas dentro de su política económica como la restricción en las importaciones y la salida de capitales.

La política del Gobierno de distanciamiento con Estados Unidos y acercamiento a los demás países de América Latina, no ha afectado el proceso de importaciones de la empresa Natural Vitality pese a que parte de las importaciones de sus productos estrella lo constituyen marcas de Estados Unidos.

En nuestro país el gobierno ha incrementado el control en la importación y comercialización de los productos homeopáticos por lo que ha dispuesto en su normativa lo siguiente:

- La Ley Orgánica de Salud establece en el Art. 137 que están sujetos a registro sanitario, entre otros los medicamentos homeopáticos fabricados en el territorio nacional o en el exterior, para su importación, exportación, comercialización, dispensación y expendido, incluido los que se reciban en donación.

- En el Acuerdo Ministerial No. 000693 de 13 de noviembre de 2007, publicado en el Registro Oficial No. 227 de 7 de diciembre de 2007, se expidió el Reglamento para la Obtención del Registro Sanitario de Medicamentos Homeopáticos. El 14 de abril de 2009 la Sociedad Médica Homeopática Ecuatoriana “SOHME” solicitó mediante memorando que se realicen las reformas a dicho reglamento por lo que en mayo de 2009 mediante Acuerdo 334 se establece entre otras disposiciones incluir un segundo inciso al Art. 15 del Reglamento para la Obtención del Registro Sanitario de Medicamentos Homeopáticos que menciona lo siguiente: “Los medicamentos homeopáticos magistrales unicistas pueden ser entregados por los médicos homeópatas unicistas en las áreas adscritas a sus

consultorios, siempre y cuando estos medicamentos hayan sido prescritos por el médico homeópata en el momento de la atención al paciente”.

•El Ministerio de Salud es el responsable de autorizar la importación, posterior desaduanización y comercialización de medicamentos homeopáticos que no disponen de Registro Sanitario, conforme lo establecido en el Reglamento para la obtención del registro y control sanitario de medicamentos homeopáticos (Registro Oficial 227 del 7 de diciembre de 2007).

La política del Gobierno actual pretende atraer la inversión, fomentar la producción y generar empleo, lo cual dinamizará la economía del país, con énfasis a las micro, pequeñas y medianas empresas por lo que el presidente Rafael Correa, planteó un proyecto sobre un nuevo Código de la Producción, el cual fue aprobado el 17 de noviembre del 2010 por el Pleno de la Asamblea.

El propósito de este proyecto es regular el proceso productivo en las etapas de producción, distribución, intercambio, comercio, consumo, manejo de externalidades e inversiones productivas, orientadas a la realización del buen vivir.

Según la propuesta, las sociedades que se constituyan a partir de la vigencia de este código, así como las sociedades que se constituyeren por sociedades existentes, con el objeto de realizar inversiones nuevas y productivas, gozarán de una exoneración del pago del Impuesto a la Renta, durante cinco años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión.

La propuesta incluye medidas para alcanzar el "salario de la dignidad". El jefe del Estado en su informe de labores, señaló que el código busca, entre otras cosas, "conciliar generación de empleo con justicia" y "eficiencia con dignidad en el salario", además precisó que la medida impide a los empresarios declarar utilidades, si en sus nóminas no pagan a los trabajadores un salario que permitiría a las familias comprar, al menos, la canasta básica de productos.

Según este proyecto, intervendrá también el Estado mediante una reducción de 3 puntos en el Impuesto a la Renta sobre las utilidades de las empresas que cumplan con la disposición.

Las nuevas medidas establecidas en el Código de la Producción pueden incidir en un aumento en los costos de personal de la empresa así como la incertidumbre en la fijación de la política de sueldos por el hecho de que el salario digno esté atado a la Canasta Familiar ya que el costo de la canasta puede variar. Este incremento en los sueldos puede verse reflejado posteriormente en un aumento de precios de los productos para recuperar las erogaciones por este concepto, afectando la competitividad de la empresa frente a otras empresas que tienen distribuidores que al no encontrarse bajo relación de dependencia no son afectados por esta medida.

3.3.1.2 Factor Económico.

Las cifras para el primer trimestre de este año revelan una contracción en el gasto público; sin embargo, hay una recuperación de las inversiones y de la demanda interna, las mismas que registraron tasas positivas de crecimiento con relación al trimestre anterior.

Entre las actividades económicas que crecieron, se encuentran electricidad y agua, la manufactura, la intermediación financiera y el comercio.

El sector petrolero fue el de peor desempeño en el primer trimestre afectando las cifras de crecimiento.

El desafío que el país enfrenta, ante la limitación fiscal, es que el sector privado continúe expandiendo sus actividades para impulsar el crecimiento, para lo cual se hace necesario disminuir la conflictividad entre el gobierno y el sector para generar confianza.

A continuación se proceden a analizar las variables que afectan el poder de compra y el patrón de gastos de los consumidores.

➤ **Inflación**

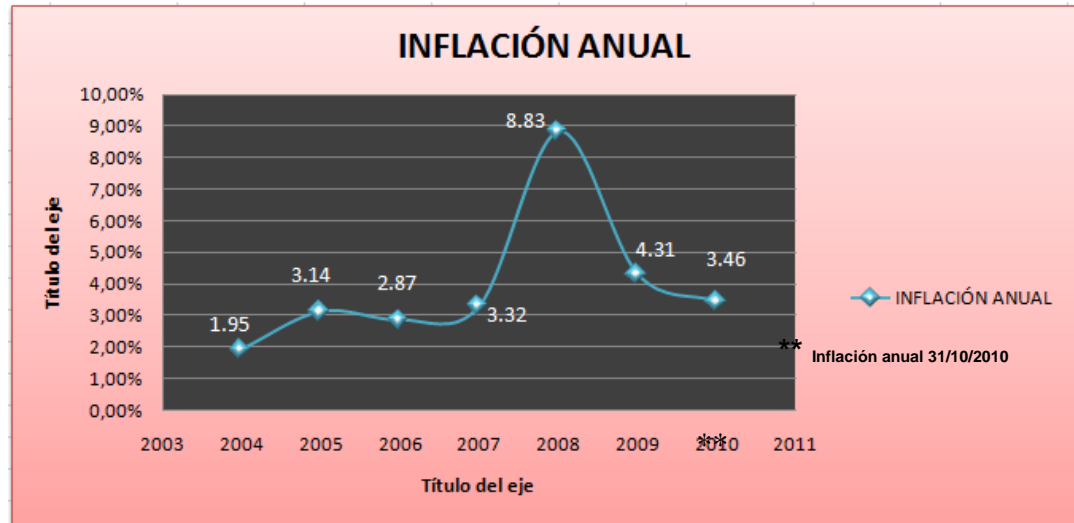
La inflación es el aumento persistente del nivel general de precios de los bienes y servicios de una economía con la consecuente pérdida del valor adquisitivo de la moneda. Esto significa que no se puede hablar de inflación si unos precios suben aislados de la tendencia general, mientras el resto baja o está estable. Se habla de inflación crónica cuando se tiene tasas anuales de inflación entre 20% y 80%, durante cinco o más años consecutivos; de inflación galopante con tasas anuales superiores al 80% durante dos o más años seguidos, y de hiperinflación con tasas de 1000% anual. (Vásquez & Saltos, 2010)

En el siguiente gráfico se representa la inflación anual del país, se puede observar que desde el año 2004 existe una tendencia creciente hasta alcanzar el 2005 el 3.14%, en el 2006 la inflación disminuye a 2.87%. Con 8,83% de inflación en el 2008, Ecuador casi triplicó la cifra del año previo de 3,32%. Aunque para ser un mal año para el bolsillo de los consumidores al comparar este indicador frente a países de la región, Ecuador mantuvo su inflación en un solo dígito, frente al gobierno de Venezuela, que alcanzó un 30,90%. Durante el 2009 se sintieron los efectos de la crisis financiera internacional congelándose el consumo por lo que la inflación alcanza el 4.31%.

La inflación anual a octubre de 2010 es de 3.46%, si comparamos frente a la inflación anual del año 2009, que fue de 3.50%, podemos concluir que se mantiene en el mismo nivel. Para la empresa Natural Vitality es favorable que la inflación se mantenga en un solo dígito ya que de esta forma no aumentan sus gastos por concepto de un aumento en el precio de los insumos; por otra parte al ser la inflación uno de los factores que repercute directamente en la disminución del poder adquisitivo de las economías familiares del país, particularmente de las familias de menores ingresos, la inflación podría afectar el consumo de los productos que comercializa la empresa (Ver Ilustración 3.9).

Ilustración 3.9

Inflación anual - Período 2005 al 2010



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado por: Bosque María Belén

➤ Cotización del Euro frente al Dólar

Desde el 2002 cuando nació físicamente el euro y a pesar de haber llegado a marcar máximos históricos que situaban su cambio en 1,59 dólares por euro en los meses previos a la crisis en 2008, desde entonces la moneda ha sentido los efectos de la crisis, tal es así que el 24% de su valor se deterioró a partir de abril de 2008 que marcaba su máximo glorioso y ha llegado a situarse en los 1,35 dólares por euro. PRECIODOLAR. Consultado en: (Preciodolar, 2010) Fecha de consulta: 21/11/2010

El precio del euro está en constante cambio, debido a que parte de las importaciones de los productos estrella de Natural Vitality se realizan desde Alemania es importante analizar el comportamiento del euro frente al dólar.

Dependiendo de la cotización que el euro tenga frente al dólar se verán afectados los precios de los productos de la marca alemana Pascoe, ya que por ejemplo si el precio del euro tiende a aumentar los precios también tendrán un aumento por efecto de la conversión de la moneda.

En el siguiente gráfico se observa que en enero de 2010 el precio del euro frente al dólar es 1.50, manteniendo una tendencia a la baja hasta el mes de junio alcanzando un precio de 1.20, el más bajo durante el 2010, sin embargo a partir de julio se presenta un crecimiento considerable hasta llegar a situarse en noviembre en un precio de 1.35. (Ver Ilustración 3.10)

Ilustración 3.10

Precio del Euro frente al Dólar Enero- Noviembre 2010



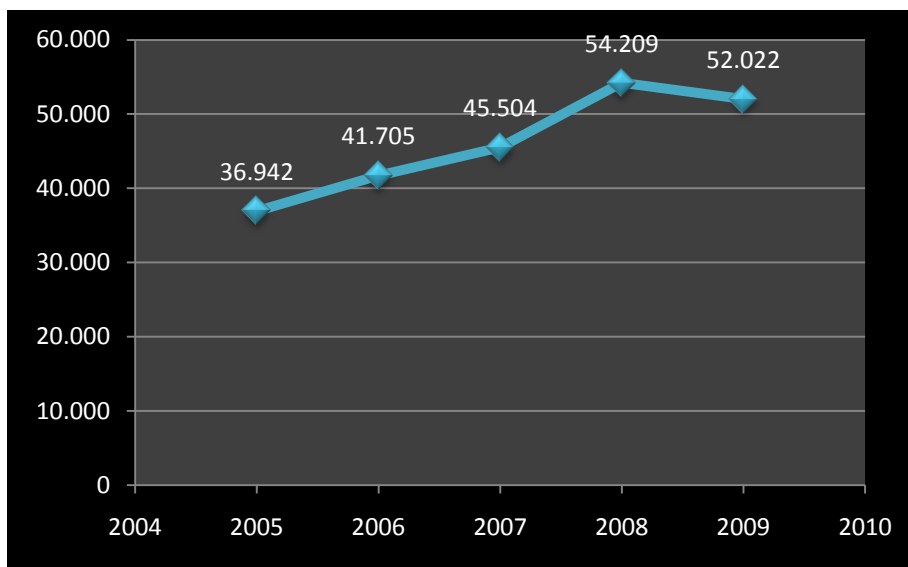
Fuente: <http://es.finance.yahoo.com>

➤ Producto Interno Bruto.

El PIB mide el valor de la producción a precios finales del mercado, realizados dentro de las fronteras geográficas del país. Conceptualmente difiere del Producto Nacional Bruto (PNB) por incluir las partes de ingresos generadas internamente y transferidas hacia el exterior. Este indicador permite medir el nivel de crecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio.

En la siguiente ilustración (Ver Ilustración 3.11) se puede observar la tendencia del PIB en millones de dólares a partir del año 2005:

Ilustración 3.11
PIB Anual de Ecuador
 (Millones de dólares)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: María Belén Bosque

Desde el año 2007, el PIB per cápita ha tenido un incremento; en el 2009, año de la crisis económica mundial, Ecuador presentó un crecimiento real del 0.36%.

La economía de Ecuador creció un 0,6 por ciento durante el primer trimestre del 2010, frente a la expansión de 2,76 por ciento registrada en igual período del año pasado, según los datos publicados por el Banco Central del Ecuador. El gobierno prevé cerrar el período con un crecimiento del 6.81 por ciento, debido a una fuerte inversión pública que este impulsa.

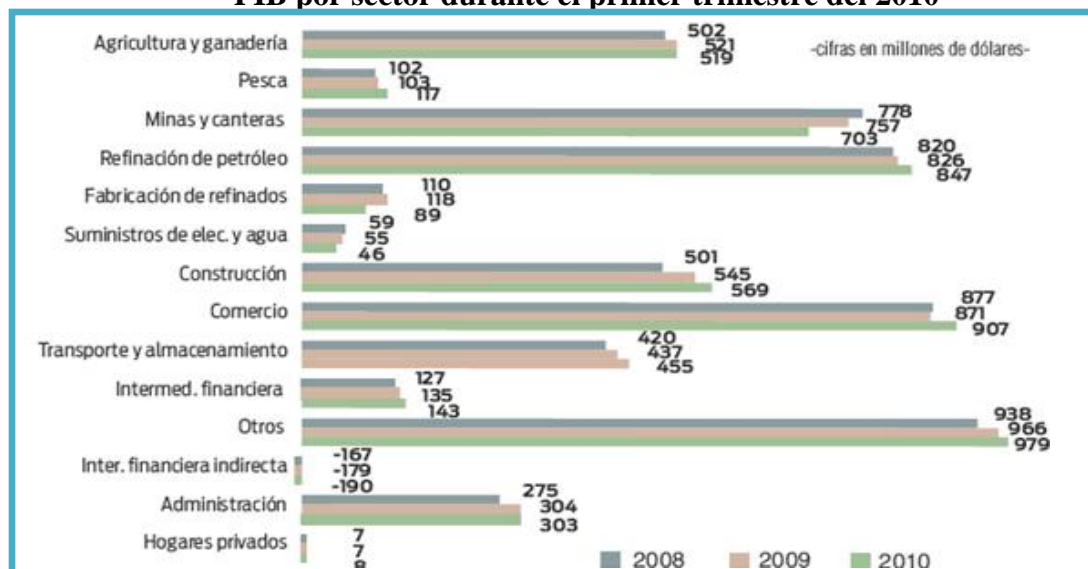
No obstante, entre enero y marzo del 2010, la explotación petrolera, el principal producto de exportación del país, se contrajo en un 7,05 por ciento.

Ecuador reportó un crecimiento del 0,36 por ciento durante el 2009, año en que la crisis afectó a varios de sus países vecinos.

En la siguiente ilustración (Ver Ilustración 3.12) se puede apreciar que uno de los sectores que mayormente aportó al crecimiento en el primer trimestre de este año, fue el sector comercial, con una expansión anual de 4 por ciento frente al primer trimestre del año anterior, sector dentro del cual se desenvuelve la empresa Natural Vitality.

Ilustración 3.12

PIB por sector durante el primer trimestre del 2010



Fuente: GMS

Elaborado por: Diario Hoy

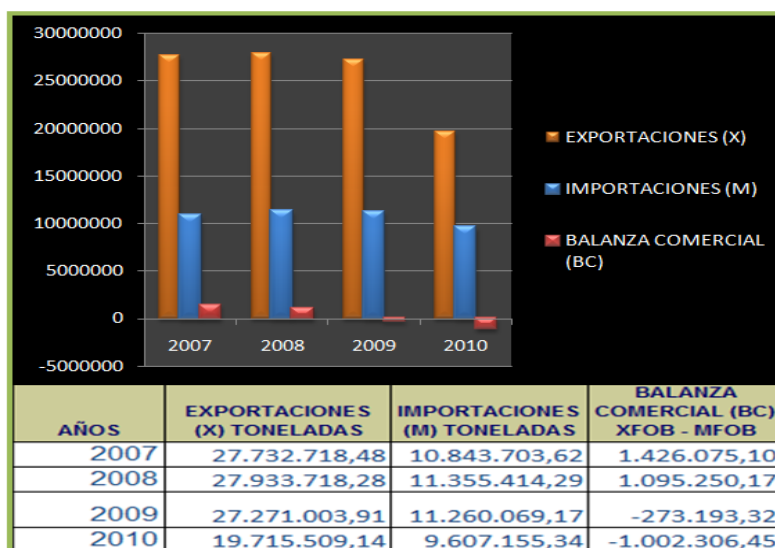
➤ **Balanza Comercial:**

La Balanza Comercial es la relación entre exportación e importación en un período determinado. Si las exportaciones son mayores, existe superávit, de lo contrario, se presenta un déficit mercantil. Las exportaciones representan las ventas que se realizan en un mercado extranjero de bienes y servicios mientras que las importaciones constituyen las compras que se realizan de un mercado extranjero de bienes y servicios.

En la siguiente ilustración (Ver Ilustración 3.13) se puede apreciar el comportamiento de la balanza comercial desde el 2007 a septiembre de 2010 según la información publicada en el portal del Banco Central del Ecuador. De manera general podemos observar que el déficit durante el 2010 a pesar de que el período no ha concluido, supera al déficit del año anterior, debido principalmente a la disminución de las exportaciones, ya que las importaciones se han mantenido en el mismo nivel.

Ilustración 3.13

Balanza Comercial 2007-2010



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: María Belén Bosque

La Balanza Comercial Petrolera durante los cinco primeros meses de 2010, mostró un saldo favorable de USD 2.523,45 millones, lo que significó un incremento del 97.94% frente al superávit comercial obtenido en el mismo período del año anterior que fue de USD 1.274,83 millones. Resultado explicado por el aumento de los precios del barril de petróleo crudo y sus derivados en un 95.56%.

A finales del año 2008 el Ecuador consideró la posibilidad de aplicar una restricción en las importaciones mediante la salvaguardia; este análisis se inició por las siguientes razones:

- Balanza de pagos negativa
- Protección de la industria nacional

Una vez analizada la posibilidad; en el mes de Enero del 2009 se tomó la resolución gubernamental que se aplicará la salvaguardia a 627 partidas; entre las principales se encontraban: los perfumes, textiles, pañales, calzado, entre otros.

Las salvaguardias y restricciones arancelarias a determinados bienes de consumo, según reportes del Banco Central del Ecuador (BCE), bajaron esa brecha a \$ 450 millones (datos de enero a octubre) en el 2009, lo que ha generado criterios a favor y en contra por parte de los sectores empresarial, industrial, comercial y artesanal.

Las medidas aplicadas por el gobierno afectaron el costo de la importación de los suplementos alimenticios como el caso de las proteínas para los deportistas, sin embargo el consumo de estos productos no disminuyó ni se vio afectado pues la empresa empleó estrategias como mayor participación en eventos deportivos, fortaleciendo de esta forma la imagen de la empresa en el mercado.

➤ **Tasas de Interés:**

Parte importante del análisis del entorno económico comprende el estudio del comportamiento de las tasas de interés, ya que estas afectarán el comportamiento de los clientes así como el costo de financiamiento de la empresa, por lo que se procederá a analizar tasa de interés activa y la tasa de interés pasiva.

La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta tasa siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas. Mientras que la tasa pasiva es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación. (GestioPolis, 2000)

Las tasas de interés son el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube. En la siguiente Tabla (Ver Tabla 3.2) podemos observar que el comportamiento de las tasas tiene un tendencia decreciente lo cual es favorable para la empresa Natural Vitality ya que en el caso de requerir recursos externos en el mes de noviembre su costo de financiamiento le representaría el 8.94% lo cual significa un 0.25% menos en comparación a la tasa activa del mismo período del 2009. Si analizamos las tasas de interés desde el punto de vista de la inversión a la empresa no le conviene mantener sus recursos en las instituciones financieras por lo que debería buscar mejores planes de inversión que ofrezcan una mejor rentabilidad.

Tabla 3.2
Tasa de Interés Activa y Pasiva

Fecha	Tasa de Interés Activa	Tasa de Interés Pasiva
30/06/2009	9,26	5,63
30/07/2009	9,24	5,59
30/08/2009	9,22	5,56
30/09/2009	9,15	5,57
30/10/2009	9,15	5,44
30/11/2009	9,19	5,44
30/12/2009	9,19	5,24
30/01/2010	9,19	5,24
28/02/2010	9,13	5,16
30/03/2010	9,1	4,87
30/04/2010	9,21	4,86
30/05/2010	9,12	4,57
30/06/2010	9,11	4,4
30/07/2010	9,02	4,39
30/08/2010	8,99	4,25
30/09/2010	9,04	4,25
30/10/2010	9,04	4,3
30/11/2010	8,94	4,3

Elaborado por: María Belén Bosque

Fuente: BCE

3.3.1.3 Factor Social.

Dentro de este factor se analizarán la población del Ecuador, las principales causas de defunción en nuestro país, el desempleo y las remesas de los últimos cuatro años con el fin de determinar la manera en que estos aspectos afectan el desarrollo de las operaciones de la empresa Natural.

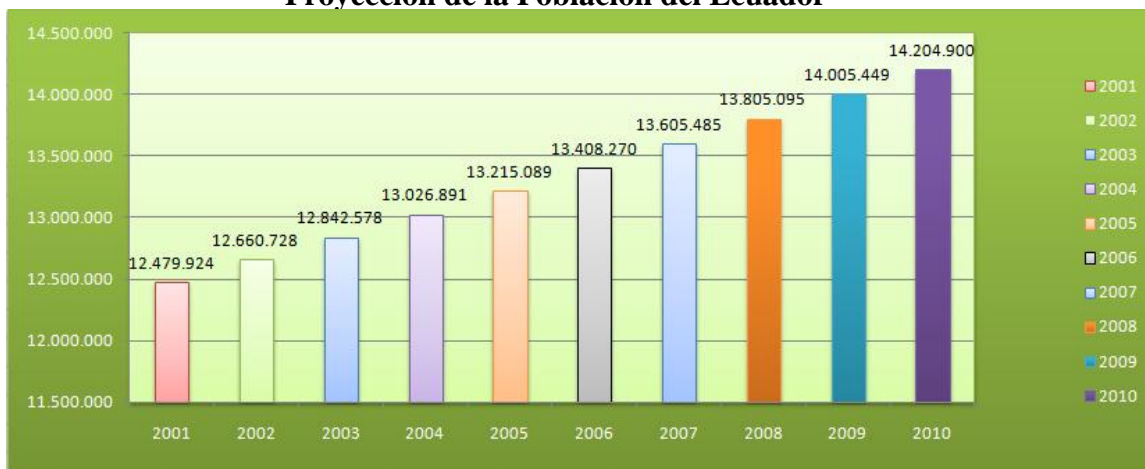
➤ Población.

Según el censo del 2001 la población del Ecuador era de 12'156.608 personas, a julio de 2010 se estima será de 14'172.230 habitantes con el crecimiento del 1.9% anual.

El ritmo de crecimiento poblacional tiende a decrecer desde 1960 y se estima seguirá decreciendo, igualmente la tasa de fecundidad de las mujeres ha disminuido, mientas en 1960 una mujer tenía un promedio de 6.7 hijos, en el periodo 1990-1995 es de 3.1 y en el periodo 2005-2010 es de 1.5 hijos por mujer. En la siguiente ilustración (Ver Ilustración 3.14) se presenta la proyección anual de la población desde el 2001 hasta el 2010.

Ilustración 3.14

Proyección de la Población del Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador.

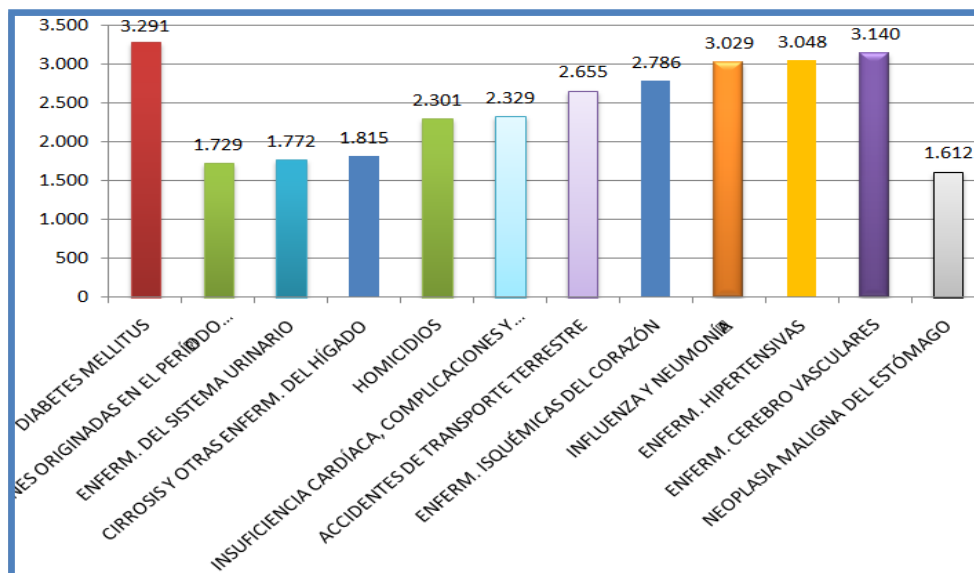
Elaborado: María Belén Bosque.

Natural Vitality es una empresa dedicada a comercializar productos homeopáticos así como suplementos alimenticios que contribuyen a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Gran parte de las enfermedades que afectan a los ecuatorianos son la consecuencia de una dieta deficiente en vitaminas y nutrientes necesarios, es por ello que la empresa promueve a mejorar la salud de sus clientes ofreciendo productos eficaces de la más alta calidad.

Durante el 2007 dentro de las principales causas de defunciones en el Ecuador se encuentran enfermedades como la diabetes, enfermedades cerebro vasculares, influenza y neumonía, enfermedades del corazón, entre otras, como se puede apreciar en la Ilustración 3.15 la empresa Natural Vitality dispone de una variedad de productos entre los cuales se encuentran las infusiones de ácido ascórbico (Vitamina C), cuya aplicación contribuye al fortalecimiento del sistema inmunológico y con ello la disminución del riesgo de contraer: infecciones agudas y crónicas, influenza, arterioesclerosis, cáncer así como el envejecimiento.

Ilustración 3.15

Principales causas de defunciones a nivel nacional durante el 2007



Fuente: INEC

Elaborado: María Belén Bosque.

➤ Empleo

Desempleo, desocupación o paro, en el mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y por tanto de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar -población activa- carece de un puesto de trabajo. (Samuelson, 2006)

En el Ecuador el desempleo se agudizó con la crisis financiera suscitada durante el 99, convirtiéndose en la causa principal de la migración de muchos ecuatorianos a países como Estados Unidos, Italia y España, fenómeno que produjo problemas sociales como la desintegración de los núcleos familiares. El desempleo además de afectar la economía de las familias, impacta también a la persona desempleada pues conlleva a su frustración y degradación.

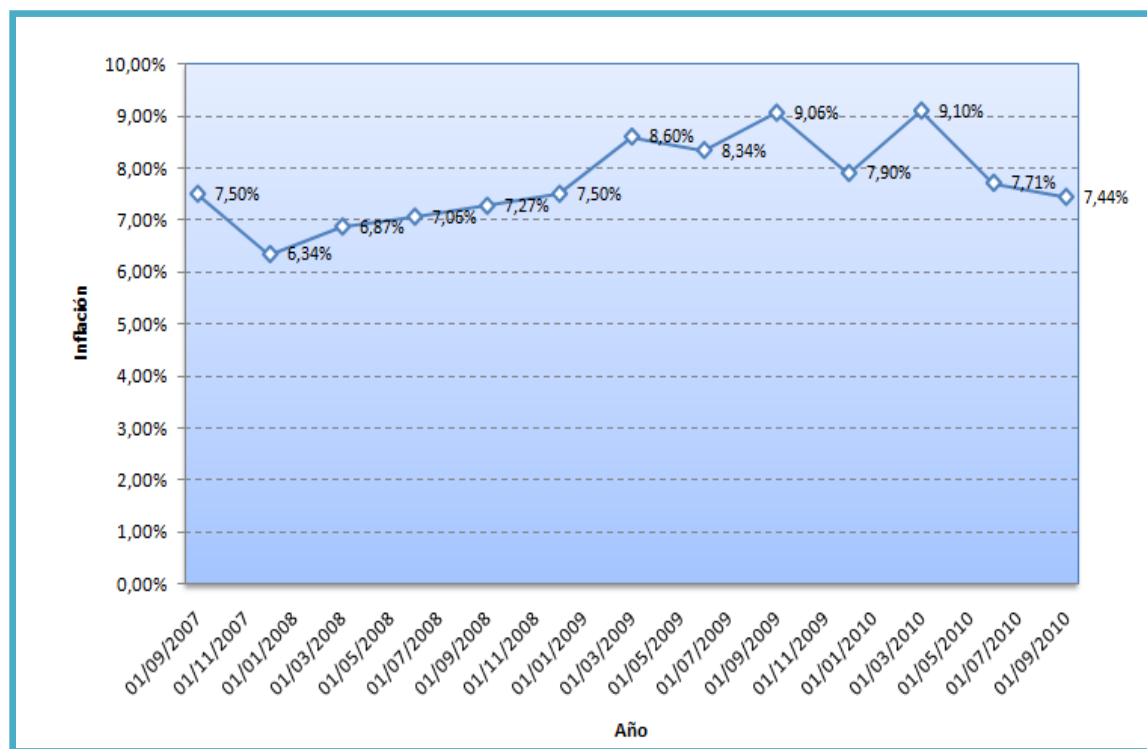
En la ilustración 3.16 se observa la tendencia de la tasa de desempleo desde septiembre 2007 hasta septiembre de 2010. Se evidencia que la tasa de desempleo mantuvo una tendencia constante hasta los primeros meses del año 2008 sin embargo a partir de junio comenzó a incrementarse por efectos de la crisis financiera internacional. La crisis financiera internacional afectó principalmente a Estados Unidos y con ello se vieron mermadas las exportaciones que tenían a este país como destino, las empresas al disminuir el volumen de sus ventas se ven en la necesidad de reducir costos para lo cual requieren menos mano de obra por lo que se aumenta el desempleo.

En el primer trimestre del 2009 la inflación alcanzó el 8,6%, durante el tercer trimestre del 2009 el desempleo en el Ecuador aumento de 8,34% a 9,06%; sin embargo en el cuarto trimestre del mismo año la tasa disminuyó cerrando el 2009 con una tasa de desempleo del 7.9%. En tanto que en el primer trimestre de 2010 esta tasa se ubica en 9,1%, frente al 8,6% registrado en igual período del año pasado. Según un análisis del INEC este incremento numérico, sin embargo, no implica la reducción de puestos de trabajo sino que obedece a la incorporación de unas 46 mil

personas al mercado laboral. De ese total, 20 mil fueron absorbidas por la economía, mientras que las 26 mil restante se sumaron a los desempleados existentes.

Ilustración 3.16

Tasa de desempleo Ecuador 2007-2010



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: María Belén Bosque

La tasa de desempleo a septiembre de 2010 es de 7.44%, la empresa Natural Vitality es una empresa que contribuye con el país generando fuentes de empleo, en la actualidad son 98 personas a las que la empresa brinda trabajo en puestos operativos y de gerencia, además que incorpora dentro de su nómina a varias personas que tienen alguna discapacidad para de esta forma colaborar con la integración de estas personas en la sociedad.

➤ **Remesas.**

En el lenguaje coloquial se entiende que las remesas son el dinero que los emigrantes envían a su país de origen, siempre que sea a cambio de nada tangible; es decir, como regalo.

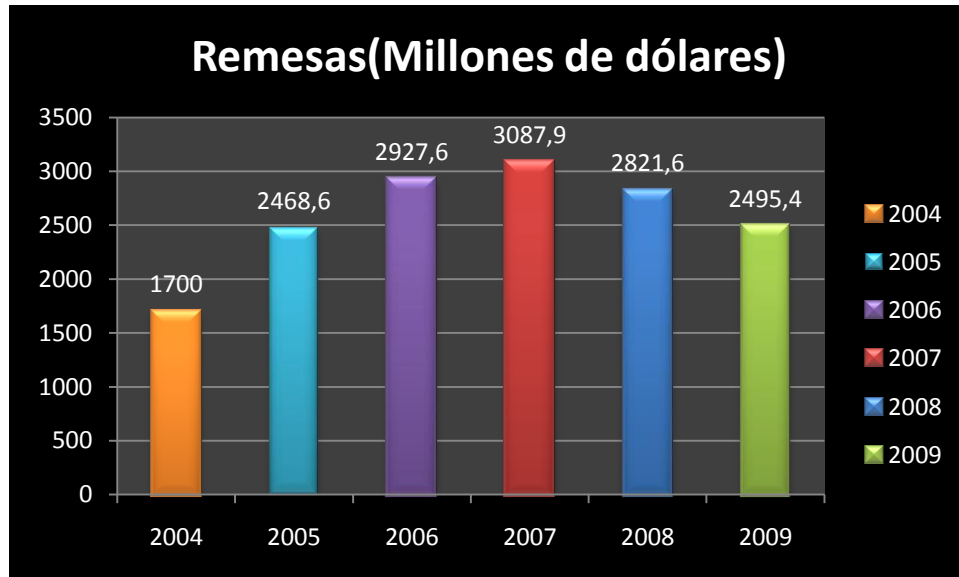
Las remesas han constituido un papel importante dentro de la economía ecuatoriana, ya que ese dinero la gente lo usa para consumir diversos productos sean de importación o productos nacionales, por lo cual la caída en el ingreso de remesas conlleva a un menor consumo en todo tipo de productos. Las remesas enviadas contribuyeron a mejorar la calidad de vida de las familias de los migrantes; sin embargo esta disminución afecta considerablemente en el consumo de los productos así como en el aumento del desempleo.

Las remesas enviadas por los emigrantes se convirtieron en un engranaje más del aumento en la demanda de los servicios de las agencias de viaje, empresas de telefonía y telecomunicaciones, la construcción así como de los bancos y compañías de transferencia de dinero, constituyéndose las remesas en un motor de la economía del país pues el dinero es destinado para el consumo de diversos productos sean de importación o nacionales, por lo cual la caída en el ingreso de remesas conlleva a un menor consumo en todo tipo de productos. Las remesas enviadas contribuyeron a mejorar la calidad de vida de las familias de los migrantes; sin embargo esta disminución afecta considerablemente en el consumo de los productos así como en el aumento del desempleo.

En la siguiente ilustración (Ver Ilustración n 3.17), se observa la tendencia de las remesas durante los últimos años, como se puede deducir su tendencia ha sido a la baja pues el valor de las remesas en el 2009 fue de 2821 millones de dólares mientras que en el 2008 fue de 3.087, es decir una disminución del 8% en comparación con el período anterior, esto es el resultado de los efectos de la crisis económica que se vive en el mundo. Los países más afectados por la crisis mundial son EEUU, España e

Italia los cuales eran los destinos donde los emigrantes ecuatorianos elegían para buscar nuevas oportunidades.

Ilustración 3.17
Remesas (millones de dólares)
Período 2004 al 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador.

Elaborado: María Belén Bosque.

3.3.1.4 Factores Tecnológicos:

La Tecnología desempeña un papel crítico en la competitividad de la empresa y es uno de los factores intangibles que plantea más dificultad en su gestión. El nuevo escenario se identifica con la aceleración del cambio tecnológico y el acortamiento del ciclo de vida de los productos, de ahí la importancia estratégica de realizar una eficaz gestión de la tecnología en la empresa.

A partir de la mitad de la década de los ochenta el factor tecnológico ha pasado a constituirse en una estrategia que permite a la empresa mejorar su posición competitiva, pues su presencia posibilita el aumento de la efectividad en las

operaciones. Gestionar los recursos tecnológicos al igual que el resto de los recursos de la empresa requiere la capacidad de prever los constantes cambios que se puedan presentar.

Las empresas tienen en cuenta que los avances tecnológicos que se han dado en las comunicaciones representan importantes ventajas ya que estas coadyuvan en su expansión frente a los adversarios mejorando los estándares de calidad y competitividad. Las nuevas tecnologías crean oportunidades y mercados nuevos, como es el caso del internet en el comercio, el cual que ha facilitado el desarrollo del comercio electrónico y con ello el crecimiento en las ventas de las empresa.

El comercio electrónico se ha convertido en un segmento que durante los últimos años ha mantenido un crecimiento sostenido debido al costo mínimo que este implica, ya que hasta la empresa más pequeña puede llegar a clientes de todo el mundo con sus productos y mensajes.

Natural Vitality dispone de un portal web interactivo en el que da a conocer la línea de productos que la empresa ofrece a sus clientes, las características y beneficios de los mismos así como información científica sobre los avances de la Medicina Natural, todo esto con el fin de potenciar las ventas utilizando la tecnología disponible y de esta forma mantener una mejor comunicación con sus clientes a través de este medio.

Los sistemas informáticos han desempeñado un importante lugar en el mercado como elemento de control y organización. En un mundo competitivo la eficiencia y efectividad juegan un rol significativo, la tecnología permite agilizar los procesos y dar soluciones en tiempo real como el caso de los sistemas financieros informáticos, dependiendo de la confiabilidad que exista en la información generada por los sistemas financieros informáticos se facilitará la toma de decisiones para la gerencia.

Actualmente la empresa Natural Vitality utiliza el Sistema Integrado de la empresa Insoft. Este sistema integra los módulos de ventas, clientes, contabilidad, inventario y nómina. En general este sistema proporciona reportes e información en tiempo real y de manera detallada dependiendo de las necesidades de los usuarios. Además para gestionar las operaciones de los empleados utilizan el Sistema File Maker con el cual se puede dar seguimiento de sus tareas lo cual constituye una herramienta de apoyo en el control interno.

3.3.2 INFLUENCIAS MICROECONÓMICAS.

Las influencias microeconómicas abarcan factores que afectan directamente a la institución como son las conductas de los individuos, mercados internos y empresas de su misma actividad. Estas influencias ayudan con el estudio más centrado d la empresa y su desarrollo en el mercado de origen. (Johnson, 2006)

3.3.2.1 Clientes.

El cliente es aquel individuo o entidad que, mediante una transacción financiera, adquiere un producto y/o servicio de cualquier tipo (tecnológico, mueble o inmueble, etc).

Los clientes de Natural Vitality se encuentran clasificados en dos grandes grupos, el primero denominado Personas Naturales y el otro Empresas. Dentro de personas naturales se encuentran los médicos así como los clientes en general, mientras que el grupo Empresas se refiere a las instituciones, federaciones deportivas, hospitales, y empresas en general que adquieren los productos de la empresa. En la siguiente ilustración (Ver Tabla 3.3) se presenta de manera general los principales clientes de la empresa Natural Vitality.

Tabla 3.3
Cientes de Natural Vitality.

CLIENTES	NOMBRE/RAZÓN SOCIAL	DESCRIPCIÓN
PERSONAS	Alarcón Edelina	Médico homeópata
	Balseca María Eugenia	Médico nutricionista
	Cepeda Casola Arturo	Instructor de gimnasio
	Cerón Graciela	Cliente
	Cherrez Nelson	Médico nutricionista
	Concha Luis	Médico traumatólogo
EMPRESAS	DATEOTON CIA. LTDA.	Empresa dedicada al servicio de la salud, tiene como misión principal la destrucción de gérmenes patógenos
	SOLCA	Hospital cuya misión es tratar a los enfermos de cáncer
	BIOCENTER RECKEWEG	Centro de Especialistas en Medicina Biológica
	HOSP. RODRIGUEZ ZAMBRANO	Hospital General Rodríguez Zambrano, ofrece atención gratuita a la comunidad mantense.
	FUNDACION TIERRA NUEVA	ONG al servicio de las personas de escasos recursos
	CEMOPLAF 28°	Centro Médico de varias especialidades.
	CORPORACION METROPOLITANA DE SALUD	Conjunto de Centros médicos
	FEDERACION DEPORTIVA DE TUNGURAHUA	Sociedad que forma deportistas de élite y fomenta la cultura deportiva en la sociedad.
	LIGA UNIVERSITARIA MANTA	Sociedad que forma deportistas de élite y fomenta la cultura deportiva en la sociedad.

Fuente: Natural Vitality S.A.

Elaborado: María Belén Bosque.

El número de clientes de Natural Vitality ha ido aumentando en los últimos años gracias a las estrategias comerciales implementadas, entre ellas la tarjeta Natural Vitality la cual ofrece a sus clientes numerosos beneficios como descuentos, e información de los productos.

3.3.2.2 Proveedor.

Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas de algún tipo de bien o servicio que permitiendo de esta forma el desarrollo de sus operaciones.

Natural Vitality es una de las firmas de medicina natural más reconocidas a nivel a nacional por ser representante exclusivo de las compañías farmacéuticas: Pascoe Naturmedizin de Alemania, Natural Max, Premier One & Natra Bio, KAL, Solaray, Ultimate Nutrition de Estados Unidos y Naka de Canadá lo cual le permite ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos. En la siguiente tabla (Ver Tabla 3.4) se presentan los proveedores de productos que la empresa comercializa:

Tabla 3.4

Proveedores del Exterior de Natural Vitality.

LOGO	PROVEEDORES	DESCRIPCIÓN
	Pascoe Naturmedizin	Empresa que se dedica a la la fabricación de una medicina natural de elevada eficacia con la mejor tolerancia, bajo el uso de las tecnologías más modernas y de los resultados en investigación más recientes.
	Natural Max	Empresa enfocada en la venta de productos dietéticos así como productos energéticos y productos de salud para mujeres
	Premier One & Natra Bio	Empresa que distribuye productos nutricionales provenientes de la miel de abeja.
	KAL	Empresa que distribuye productos nutricionales y homeopáticos.
	Solaray	Empresa pionera en formular y promocionar productos homeopáticos que contienen 2 o más hierbas con efectos complementarios.
	Ultimate Nutrition	Empresa que distribuye suplementos alimenticios para gente deportista
	Naka	Empresa dedicada a la venta de productos naturales y vitaminas.

Fuente: Natural Vitality S.A.

Elaborado: María Belén Bosque.

Contar con un proveedor que cumpla con los requerimientos de calidad, puntualidad, facilidades de pago permitirá a la empresa aumentar su competitividad en el mercado, por lo que es una estrategia de la empresa es mantener una buena relación de negocio con sus proveedores cumpliendo a tiempo con sus obligaciones.

En la siguiente Tabla (Ver Tabla 3.5) que se muestra a continuación se presenta los principales proveedores de bienes y servicios necesarios para el normal desenvolvimiento de sus operaciones de la empresa Natural Vitality:

Tabla 3.5

Proveedores de Bienes y Servicios de Natural Vitality.

Servicios	Nova Ecuador	Empresa dedicada al mercado asegurador. Es la empresa proveedora de seguros de la mercadería que se importa desde el exterior.
	Insoft	Empresa especializada en soluciones y aplicaciones informáticas,
Bienes	Atu	Empresa que produce y comercializa muebles de oficina y hogar de óptima calidad,
	Tecnomega	Empresa que proporciona de manera oportuna equipos, partes, y sistemas informáticos de última tecnología y de calidad reconocida

Fuente: Natural Vitality S.A.

Elaborado: María Belén Bosque.

3.3.2.3 Competencia.

Se denomina competencia a la circunstancia en la que existen una variedad de oferentes de un determinado bien en el mercado, donde los agentes económicos tienen libertad de ofertar sus bienes y servicios, así como la capacidad de elegir a quién se adquieren dichos bienes.

Existen varias empresas dedicadas a la comercialización de productos homeopáticos y suplementos nutricionales, dentro de las cuales se destacan empresas

como Omnilife, Herbalife, Mason, Nature Garden, Nature's Sunshine, Green Life, Forever Living Products.

A continuación se presenta una lista de los competidores directos que tiene la empresa a nivel nacional y cómo se puede apreciar en la Tabla 3.6, estos competidores tienen una fuerte presencia no solo en el país sino también a nivel mundial:

Tabla 3.6

Principales Competidores Natural Vitality.

COMPETIDORES		DESCRIPCIÓN
	Omnilife	<p>En 1991 se puso en marcha la que sería la empresa pionera de Omnilife, Omnitrition de México. Empezó con seis Distribuidores, quienes con sólo el apoyo de tres empleados y la emoción de Jorge Vergara, emprendieron la aventura. Desde su fundación, Omnilife ha llegado a miles de hogares con su oportunidad de salud, negocio independiente y crecimiento personal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 5 millones de Distribuidores. - 20 países de América, Europa y Asia. - Más de 3,500 empleados. - Más de 100 productos nutricionales. - Más de 100 diferentes productos de línea de belleza.
	Herbalife	<p>La misión de Herbalife es "Cambiar la vida de las personas brindándoles la mejor oportunidad de negocio en venta directa y los mejores productos del mundo para promover la buena nutrición y el bienestar". Actualmente, aproximadamente 1.9 millones de Distribuidores Independientes de Herbalife en 72 países conforman el equipo de Herbalife.</p>
	Forever Living Products	<p>Fundada en 1978, Forever Living es hoy día una compañía multimillonaria, con sede en Scottsdale, Arizona, que fabrica y vende millones de productos para la salud y la belleza. Cuenta con más de nueve millones y medio de Distribuidores en más de 145 países.</p>

Fuente: Páginas Web Institucionales.

Elaborado: María Belén Bosque.

3.3.2.4 Precios.

Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio. Conceptualmente, se define como la expresión del valor que se le asigna a un producto o servicio en términos monetarios y de otros parámetros como esfuerzo, atención o tiempo, etc.

El precio no es sólo dinero e incluso no es el valor propiamente dicho de un producto tangible o servicio; sino que también representa un conjunto de percepciones y voluntades ante los cambios de ciertos beneficios reales o percibidos por los clientes como tales. El precio juega un papel fundamental en las estrategias de mercado y la política de fijación del mismo debe ser analizada cuidadosamente pues en la mente del consumidor muchas veces el precio se encuentra asociado con la calidad del producto. (Porter, 2006)

La empresa Natural Vitality comercializa cerca de 240 productos, los cuales los ha clasificado por líneas de la siguiente manera:

- Línea Productos Homeopáticos.
- Línea Inmunoestimulantes.
- Línea Suplementos y Proteínas.

En la siguiente tabla (Ver Tabla 3.7) se puede observar los principales productos que comercializa la empresa Natural Vitality.

Tabla 3.7

Lista de Productos Estrella de Natural Vitality

PRODUCTO	IMAGEN	CARACTERÍSTICAS
PASCORBIN VITAMINA C INYECTABLE 7.5 G/50 ML.		<ul style="list-style-type: none"> • Estimula el sistema de defensa. • Alivia la inflamación en artritis y artrosis. • Ideal para infecciones bacterianas y virales. • Activa la producción de colágeno.
PASCOFEMIN.		<ul style="list-style-type: none"> • Efectivo regulador hormonal en trastornos de la menstruación. • Alivia el dolor en cólicos menstruales. • Excelente tolerancia.
NEURAPAS.		<ul style="list-style-type: none"> • Alivia la depresión, ansiedad e insomnio. • Controla el estado de ánimo. • Mejora la concentración y el rendimiento. • No causa adicción.
LYMPHDIALAR.		<ul style="list-style-type: none"> • Desintoxicación rápida y eficaz del sistema linfático.
MUSCLE JUICE REVOLUTION.		<ul style="list-style-type: none"> • La mejor combinación de proteínas, glutamina, creatina y vitaminas. • Generador de potencia, crecimiento y recuperación muscular.

Fuente: Catálogo de Productos Natural Vitality S.A.

Elaborado: María Belén Bosque.

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA PARA LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

En este capítulo se procederá a desarrollar el marco teórico que permitirá entender los fundamentos metodológicos que se aplicarán para poner en práctica la Auditoría de Gestión del proceso de Logística de la empresa Natural Vitality S.A.

4.1. AUDITORÍA DE GESTIÓN.

4.1.1. GENERALIDADES.

4.1.1.1. DEFINICIÓN.

La Auditoría de Gestión tiene varias definiciones entre las cuales se citan las siguientes:

“Es examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se está realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes. Constituirán objeto de la Auditoría de Gestión: el proceso administrativo, las actividades de apoyo, financieras y operativas; la eficiencia, efectividad y economía en el empleo de los recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo; y, el cumplimiento de las atribuciones y metas institucionales.

A diferencia de la auditoría financiera, el resultado de la fiscalización mediante la Auditoría de Gestión no implica la emisión de una opinión profesional, sino la elaboración de un informe amplio con los comentarios, conclusiones y recomendaciones pertinentes” (Contraloría General del Estado disponible en: http://www.contraloria.gov.ec/informativo.asp?id_SubSeccion=14).

“La Auditoría integral es la ejecución de exámenes estructurados de programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y el logro de sus objetivos operativos” (Price Waterhouse).

“Es la evaluación de todo o parte de los procesos de una organización en términos de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la finalidad de informar los resultados obtenidos y proponer recomendaciones para optimizar la gestión institucional en el corto, mediano y largo plazo” (Badillo, 2009)

De acuerdo a las definiciones anteriormente citadas se propone la siguiente definición de Auditoría de Gestión:

Es la evaluación objetiva, sistemática y profesional que se realiza a todo o parte de los procesos de una organización. Tal evaluación mide mediante la utilización de indicadores el grado de eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología con la que dichos procesos fueron desarrollados con el fin de comunicar los resultados obtenidos mediante un informe, el cual contiene hallazgos, conclusiones y recomendaciones que permitirán promover el mejoramiento de la gestión organizacional.

Es importante entender en qué consiste la evaluación de las 5 E's por lo que a continuación se define cada una de ellas:

Eficiencia: Se refiere a la optimización de los recursos humanos, financieros y materiales de la empresa.

Efectividad: Se refiere al nivel en que la organización alcanza los objetivos establecidos en su planificación o normatividad.

Economía: Se relaciona con realizar las operaciones en condiciones de calidad, cantidad apropiada y entrega oportuna, al mínimo costo posible, por lo tanto

el término economía en Auditoría de Gestión se refiere a alcanzar los mejores resultados al menor costo.

Ética: Se refiere al cumplimiento de los principios y valores morales fundamentales para normar el buen comportamiento y las relaciones en la sociedad.

Ecología: Se refiere a las acciones que realiza la empresa para cuidar y proteger el medio ambiente.

4.1.1.2. OBJETIVOS.

La aplicación de la Auditoría de Gestión tiene los siguientes objetivos:

- Obtener un conocimiento general de la empresa, a través de un análisis de los entornos interno y externo de la organización, recopilando información suficiente que permita la realización de la planificación específica.

- Evaluar las disposiciones legales que norman el funcionamiento de la organización.

- Evaluar el sistema de control interno de la empresa con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas del mismo, mediante la utilización de: narrativas, flujogramas y cuestionarios.

- Establecer el nivel de confianza y de riesgo del control interno, con el fin de determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de Auditoría.

- Establecer si los controles de gestión implementados por la empresa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades predeterminadas.

- Realizar un análisis de las áreas de oportunidades de mejora, mediante la aplicación de indicadores de gestión a fin de obtener evidencia suficiente y competente que permita formarse un criterio objetivo.

- Determinar si los objetivos, planes, programas, presupuestos, procedimientos, estrategias, políticas son aplicados y difundidos de manera adecuada de tal forma que las personas relacionadas tengan conocimiento de los mismos.

- Evaluar el cumplimiento de los resultados obtenidos frente a los objetivos planificados.
- Evaluar la eficiencia, efectividad y economía de los procesos auditados.
- Comunicar los resultados del examen realizado a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar los niveles de eficiencia, efectividad, economía, ecología y ética del proceso o procesos auditados.

4.1.1.3. CARACTERÍSTICAS.

La Auditoría de Gestión tiene las siguientes características:

- La Auditoría de Gestión enfatiza la aplicación de los procedimientos en las áreas críticas de la organización.
- Se enfoca en la optimización de la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología de los procesos de la organización.
- Es constructiva ya que no solo se limita a comunicar las deficiencias sino que aporta con recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la gestión de la empresa.
- Se realiza la Auditoría de las operaciones corrientes y recientes con el fin de identificar las causas de ineficiencias.
- Utiliza como criterio referencial las mejores prácticas de gestión.
- El informe es el resultado final de la aplicación de la Auditoría, el cual contiene recomendaciones direccionadas a solucionar no solo los efectos sino las causas de los problemas.

A continuación se presenta un cuadro resumen (Ver Tabla 4.1) de las semejanzas y diferencias de la Auditoría de Gestión frente a la Auditoría Financiera.

Tabla 4.1
Semejanzas y Diferencias entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera.

AUDITORÍA DE GESTIÓN	AUDITORÍA FINANCIERA
SIMILITUDES	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Similar metodología. ○ Estudiar y evaluar el Sistema de Control Interno. ○ Similares técnicas para obtener evidencia. ○ La opinión emitida por el auditor es independiente y objetiva. 	
DIFERENCIAS	
Pretende ayudar a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
Utiliza los estados financieros como medio.	Los Estados Financieros constituyen un fin.
Pone énfasis en las áreas críticas.	Cubre toda el área financiera.
Utiliza los conocimientos y experiencias de la gerencia.	Utiliza los conocimientos y experiencias del área financiera y afines
Carece de procedimientos específicos y generalmente aceptados.	Tiene muchos procedimientos y prácticas puesto que ha sido la Auditoría tradicionalmente realizada y más desarrollada.
No emite un dictamen.	Emite un dictamen.
Evalúa las operaciones corrientes y recientes	Evalúa operaciones terminadas.
Los criterios de evaluación varían dependiendo del área crítica.	Los criterios de evaluación son los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

Fuente: Badillo Jorge, Poligrafiado de Auditoría de Gestión (2009)

Elaborado por: María Belén Bosque

4.1.1.4. BENEFICIOS:

La aplicación de la Auditoría de Gestión puede generar los siguientes beneficios:

- Permite identificar áreas de oportunidad de mejora y al determinar las causas relacionadas con los problemas que afectan la eficiencia y efectividad del proceso, el auditor está en la capacidad de aportar recomendaciones contribuyan a la consecución de los objetivos de la gerencia.

- “Lo que no se mide no controla, lo que no se controla no se mejora”. Es por ello que la aplicación de indicadores durante la ejecución de la Auditoría permite determinar el grado de eficiencia y efectividad con el que los procesos fueron efectuados y de esta forma localizar las oportunidades para eliminar derroches e ineficiencias aumentando la competitividad de la empresa.

- Facilita la toma de decisiones por quienes son responsables de realizar las acciones correctivas mejorando de esta forma las relaciones con los clientes internos y externos.

- Permite establecer si las medidas adoptadas por la alta gerencia permiten precautelar y salvaguardar sus recursos.

4.1.1.5. ALCANCE.

La Auditoría de Gestión puede alcanzar todas las operaciones en general o limitarse a una operación o actividad específica, ya que el alcance de ésta Auditoría es tan amplio y profundo como la actividad misma de la entidad auditada permitiendo evaluar la eficiencia, efectividad, economía, ecología y ética del elemento auditado.

Por lo general la Auditoría de Gestión no tiene límite preciso de tiempo; sin embargo para optimizar los recursos es importante determinar el alcance de la misma al igual que se lo hace en la Auditoría Financiera, para lo cual se debe tener en cuenta que ésta Auditoría deberá efectuarse a las operaciones más actuales y recientes con el fin de que las recomendaciones que se realicen sean útiles y se enfoquen a problemas que están afectando realmente el desempeño de la organización.

4.1.1.6. NORMATIVA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN:

La realización de la Auditoría de Gestión debe observar lo que establece la siguiente normativa:

4.1.1.6.1 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS:

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), tienen su origen en los Boletines (Statement on Auditing Standar – SAS) emitidos por el Comité de Auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos de los Estados Unidos de Norteamérica en el año 1948.

Las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas son los principios fundamentales de Auditoría a los que deben enmarcarse el desempeño de los auditores durante el proceso de la Auditoría garantizándose de esta forma la calidad del trabajo profesional del auditor. (Maco, 2010)

Las NAGAS se encuentran estructuradas de la manera en que se detalla en la siguiente ilustración (Ver Ilustración 4.1):

Ilustración 4.1

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas		
<p>Normas Profesionales, Personales o Generales.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrenamiento y capacidad profesional. 2. Independencia. 3. Cuidado o esmero profesional. 	<p>Normas de Ejecución del Trabajo.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planeamiento y Supervisión. 2. Estudio y Evaluación del Control Interno. 3. Evidencia Suficiente y Competente. 	<p>Normas de Emisión del Informe .</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. 2. Consistencia. 3. Revelación Suficiente. 4. Opinión del Auditor.

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/nagas.htm>.

Elaborado por: María Belén Bosque

➤ **Normas Profesionales:**

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta profesional así como con los requisitos y aptitudes que debe reunir el Auditor para realizar su trabajo con calidad.

•**Entrenamiento y capacidad profesional:**

Para ejercer la profesión de auditor se requiere de un entrenamiento técnico adecuado así como de pericia y experiencia que se adquiere de la aplicación práctica de los conocimientos obtenidos.

•**Independencia:**

Se refiere a la actitud mental independiente que el auditor debe mantener durante la realización de la Auditoría por lo cual es importante que no exista ningún tipo de relación con las personas que conforman la empresa auditada para que de esta forma la opinión emitida sea objetiva.

•**Cuidado o esmero profesional:**

Los auditores deberán realizar su trabajo con diligencia y esmero ya que el informe presentado representa una herramienta para la toma de decisiones de las distintas partes interesadas.

➤ **Normas de Ejecución del Trabajo:**

Estas normas son más específicas y regulan la forma de trabajo del auditor durante el desarrollo de la Auditoría en sus diferentes fases (planeamiento, trabajo de campo y elaboración del informe). (Maco, 2010)

•**Planeamiento y Supervisión:**

Planificar las actividades a realizarse permitirá optimizar el trabajo, además que se hace necesaria la supervisión continua del trabajo que realizan los asistentes de tal forma que se garantice la calidad de la Auditoría.

•Estudio y conocimiento del Control Interno:

El conocimiento del control interno le permitirá al auditor determinar el nivel de confianza que el auditor podrá tener en los controles implantados por la gerencia, así como el riesgo de control para de esta forma establecer el alcance, naturaleza y profundidad de los procedimientos a aplicarse durante la ejecución de la Auditoría.

•Evidencia suficiente y competente:

Mediante la aplicación de técnicas de Auditoría se obtendrá la evidencia suficiente y competente que permita sustentar y respaldar la opinión emitida en el informe.

La suficiencia de la evidencia se refiere a la cantidad ya que una sola evidencia no podría ser suficiente para corroborar un hallazgo, en tanto que la evidencia es competente si guarda relación con el alcance de la auditoría y además es creíble y confiable.

➤ Normas de Emisión de 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. Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor. (Maco, 2010)

•Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados:

El auditor deberá comunicar en su informe si los estados financieros bajo análisis están apegados a lo que establecen los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

•Consistencia con los PCGA:

El dictamen debe expresar si los estados financieros tienen consistencia de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

•Revelación Suficiente:

El dictamen debe expresar si los estados financieros bajo análisis y las Notas Explicativas revelan la información suficiente y adecuada. Dentro de esta información se encuentra la siguiente:

- Transacciones con partes relacionadas.
- Transacciones en actos dolosos.
- Transacciones que pueden ocasionar contingentes.

•Opinión del Auditor:

El resultado final de la aplicación de la Auditoría es la emisión de la opinión sobre la razonabilidad de la información presentada en los estados financieros, sin embargo puede ocurrir que a pesar de que el auditor haya planificado aplicar una serie de procedimientos, este se haya visto dificultado para obtener información suficiente para formarse una opinión por lo que el auditor se puede ver obligado a abstenerse a opinar.

Por lo tanto 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.

4.1.1.6.1 NORMAS INTERNACIONALES DE AUDITORÍA Y ASEGURAMIENTO (NIAAS)

El IASSB (Internacional Auditing and Assurance Standards Board) emitió las Normas Internacionales de Auditoría (NIAA's o ISA en inglés) con el fin de mejorar la calidad y uniformidad de la profesión de la Auditoría en todo el mundo, y además propiciar una mayor confianza pública en la calidad de los informes presentados por los auditores.

Las NIAA's son un conjunto de principios, reglas o procedimientos que obligatoriamente deben seguir o aplicar los profesionales dedicados a realizar las labores de Auditoría financiera. Estas normas además incorporan normas de Aseguramiento, con el fin de proporcionar un alto nivel de seguridad por cuanto el Auditor debe evaluar adecuadamente el riesgo de Auditoría.

Según Resolución No. 06.Q.ICI.003 de 21 de agosto del 2006, el Señor Superintendente de Compañías, resolvió disponer la adopción de las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento "NIAA", a partir del 1 de enero del 2009.

Para el correcto desarrollo de la Auditoría el auditor deberá observar dichas normas, las cuales regulan lo siguiente:

1. Evaluación Previa.
2. Presentación de Oferta.
3. Aceptación del Cliente.
4. Desarrollo de la Auditoría.
5. Evaluación de los riesgos en el desarrollo de la Auditoría financiera.
6. Obtención de niveles de certeza.
7. Contratos de Aseguramiento.
8. Controles de calidad.

4.2. METODOLOGÍA.

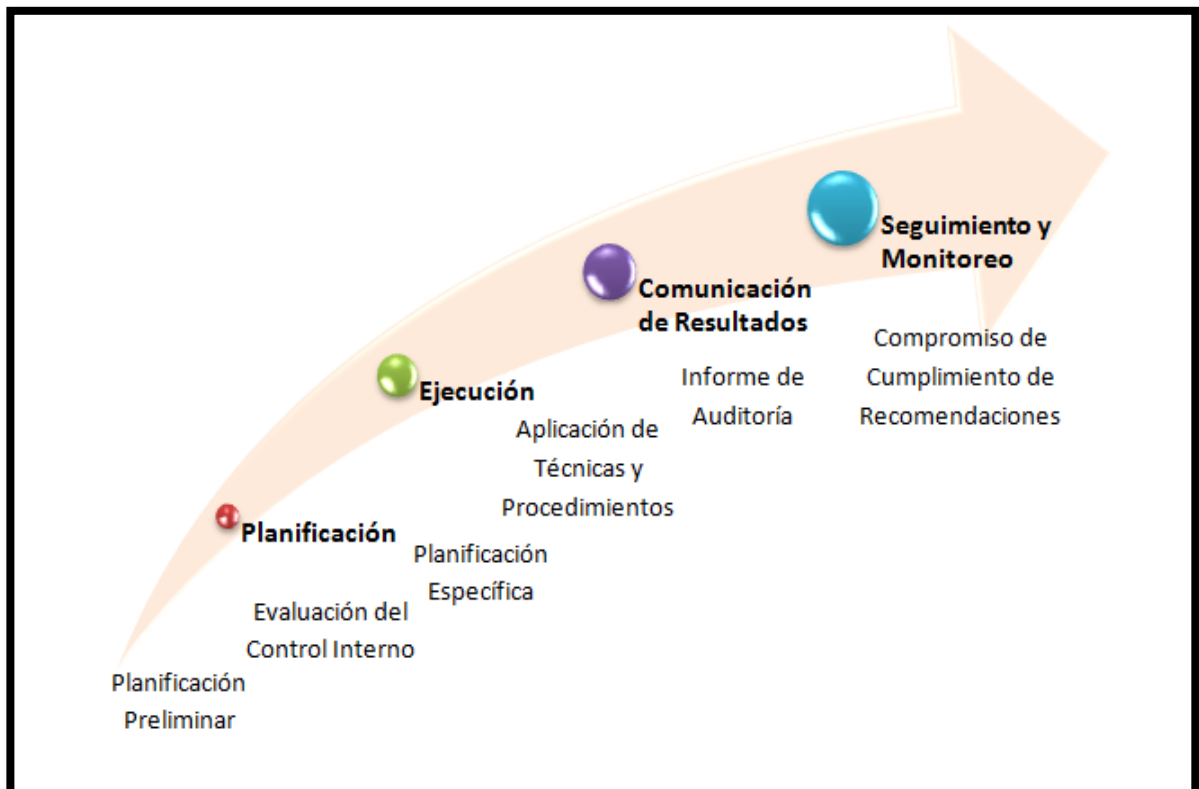
La metodología de la Auditoría de Gestión proporciona al auditor un marco de referencia que establece los procedimientos necesarios en el desarrollo de las

diferentes fases de la Auditoría, contribuyendo de esta forma a la optimización de los recursos empleados y al logro de los objetivos planteados en la planificación de la Auditoría.

La metodología que se utilizará durante el presente trabajo de Auditoría de Gestión comprenderá las siguientes fases:

- ✓ Planificación.
- ✓ Ejecución.
- ✓ Comunicación de Resultados.
- ✓ Seguimiento y Monitoreo.

Ilustración 4.2 Fases de la Auditoría.



Fuente: Poligrafiado de Auditoría, Dr. Eduardo Ron Silva

Elaborado por: María Belén Bosque

4.2.1 PLANIFICACIÓN.

4.2.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.

El objetivo de la planificación preliminar es el de obtener un conocimiento general del ente a auditar, este conocimiento general incluye información de los aspectos importantes de la organización los cuales definirán la forma de proceder en las siguientes fases.

“En esta etapa el auditor dedica sus mayores esfuerzos a planear la estrategia que utilizará en la Auditoría que ejecutará. La cantidad de planeación requerida en un trabajo variará con el tamaño y complejidad del cliente y respecto al conocimiento y experiencia del auditor”. (Vilches, 2005, p. 100).

“Mediante esta etapa el auditor se familiariza con el entorno interno y externo de la organización observando de forma más directa el área, proceso o actividad a evaluar, con el objeto de apreciar a simple vista los problemas que enfrentan los involucrados ya que los mismos le servirán para el diagnóstico de puntos críticos.” (Franklin, 2007)

Dentro de la información que se analiza en esta fase se encuentran los siguientes aspectos:

- Marco Legal.
- Antecedentes.
- La organización.
- Operaciones.
- Estructura Organizacional.
- Entre otros aspectos.

Para lograr la obtención de la información relevante de la organización será necesaria la realización de las siguientes actividades:

- Conocimiento del negocio del cliente y del sector industrial en que opera; para poder planear adecuadamente su trabajo, el auditor deberá obtener suficiente información de la empresa, que le permita conocer sus entornos interno y externo. Conocer el negocio implica identificar el tipo de negocio, el sector al que pertenece, el tamaño del negocio, el tipo de estructura organizacional, los productos y servicios así como los factores económicos, legales, tecnológicos y sociales que pueden afectar el normal desarrollo de las operaciones.

- Entrevistas a la gerencia, lo cual permitirá obtener un conocimiento de la filosofía con la que la gerencia direcciona, la opinión que ésta tiene con respecto a la organización así como las expectativas que tiene con respecto a la Auditoría. Las entrevistas pueden además revelar acontecimientos del entorno que afectan a la empresa y que pudieren tener significado en la Auditoría. Cuando el auditor planifique la entrevista de considerar los siguientes aspectos con respecto a las preguntas que se pretendan realizar en la misma:

- ✓ Las palabras claves que se puede utilizar son: qué, por qué, cuándo, dónde, cómo, quién, muéstreme, etc. procurando no profundizar en temas que posteriormente serán ampliados en las siguientes fases.

- ✓ Las preguntas no deben sugerir respuestas.

- ✓ Las preguntas deben ser claras.

- ✓ No deben contener expresividad o implicaciones emocionales.

- ✓ Usar palabras coloquiales.

- ✓ Se debe evitar hacer un ejercicio de preguntas y respuestas.

- Una visita a las instalaciones y oficinas le posibilita al auditor obtener conocimiento acerca de las características de operación del nuevo cliente, conocer los tipos de controles aplicados, instalaciones así como el clima organizacional. La información recopilada se deberá reflejar en una narrativa en la que conste todo lo observado por el auditor.

- Revisión del archivo permanente con el fin de familiarizarse con los aspectos relevantes de la organización. El archivo permanente lo constituyen aquellos documentos de aspectos que no varían de un año a otro como la base legal, escritura de constitución manuales de procedimientos y funciones, organigramas estructurales, y funcionales, instructivos, reglamentos, estatutos, contratos a largo plazo, estados financieros, informes de Auditoría, Actas de Juntas de Accionistas, etc.

- Recopilación y análisis de la normativa que rige las actividades de la organización con el fin de conocer de manera general cuales son los cuerpos legales tanto internos y externos que la organización debe observar y posteriormente determinar el grado de cumplimiento de los mismos.

- Estudiar los documentos de trabajos anteriores en el caso de ser una Auditoría recurrente al examinar los papeles de trabajo generados durante la ejecución de la Auditoría le permitirá al auditor refrescar sus conocimientos acerca del cliente.

- Determinar los indicadores de gestión, que constituyen puntos de referencia numérica que muestran aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación del grado en que los procesos son realizados con eficiencia, efectividad, economía, ecología y ética.

- Análisis situacional para lo cual se podrá emplear la técnica FODA, en el que se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa a auditar.

4.2.1.2 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO.

Evaluar el control interno permite la medición del nivel de confianza que se puede tener en el mismo así como el nivel de riesgo del control interno mediante la aplicación de técnicas como cuestionarios, narrativas, flujogramas, la colorimetría, entre otros. La medición del riesgo de control permitirá determinar la naturaleza,

alcance y profundidad de los procedimientos a aplicarse en la ejecución de la Auditoría.

En esta fase es importante la identificación de puntos fuertes y puntos débiles así como el control clave.

La medición del nivel de riesgo puede utilizar como herramienta la matriz de calificación de riesgos que se utiliza en Auditoría Financiera.

4.2.1.2.1 Definición de Control Interno

Según el modelo COSO, el Control interno es un proceso continuo que comprende un conjunto de políticas, procedimientos, prácticas y estructuras organizacionales, los cuales son efectuados y aplicados por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal con el fin de proporcionar un seguridad razonable a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos, lo cuales se pueden agrupar en las siguientes categorías:

○ **Efectividad y eficiencia de las operaciones:** Promover operaciones metódicas, económicas, eficientes y eficaces, productos y servicios de la calidad esperada así como al uso efectivo y eficiente de los recursos con el fin de maximizar la rentabilidad de la empresa.

○ **Confiabilidad en la información financiera:** Obtener datos financieros y de gestión completos y confiables y presentados a través de informes oportunos que permitan la toma de decisiones adecuadas.

○ **Acatamiento de leyes y regulaciones:** Esta categoría se ocupa del cumplimiento de la normativa que rige al desempeño de la empresa estimulando al mismo tiempo la adhesión de los integrantes de la organización a las políticas y objetivos de la misma.

Por lo tanto control interno es un proceso que integra todas las áreas de la empresa para permitir la efectividad y eficiencia en todas sus operaciones, tomando en cuenta el aspecto legal interno y externo al que la entidad se rige.

Cabe destacar que la responsabilidad principal de la aplicación del control interno en la organización debe estar siempre en cabeza de la administración o alta gerencia con el fin de que exista un compromiso real a todos los niveles de la empresa, siendo función del departamento de Auditoría interna o quien haga sus veces, la adecuada evaluación o supervisión independiente del sistema con el fin de garantizar la actualización, eficiencia y existencia a través del tiempo.

El control interno es un proceso, es decir un medio para alcanzar un fin y no un fin en sí mismo el cual lo llevan a cabo las personas que actúan en todos los niveles, pues no se trata solamente de manuales de organización y procedimientos. Este puede aportar un grado de seguridad razonable, no la seguridad total, a la conducción de los objetivos. Al hablarse del control interno como un proceso, se hace referencia a una cadena de acciones extendida a todas las actividades inherentes a la gestión e integrados a los demás procesos básicos de la misma: planificación, ejecución y supervisión.

4.2.1.2.2 Metodología de Evaluación de Control Interno.

A partir de la divulgación del informe COSO se desarrollaron varias metodologías que sirven de herramienta para la evaluación del Control Interno entre las cuales se encuentran: COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), Vienot (Francia), Peters (Holanda), King (Sudáfrica), MICIL (Latinoamérica), CORRE (Ecuador).

A continuación se procede a analizar de manera general los modelos: COSO I, COSO ERM, MICIL Y CORRE.

4.2.1.2.2.1 MODELO COSO I (Comité de Organismos Patrocinadores)

The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission de los Estados Unidos, a través del documento denominado “Control Interno- Marco Integrado”, conocido como el modelo de control COSO estableció nuevas técnicas para la implementación y evaluación del control interno.

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

El Modelo de Control COSO define al control interno como un proceso que ejecuta la Junta Directiva, la Administración y el resto del personal con el fin de proporcionar a la administración una seguridad razonable en el cumplimiento de los objetivos.

“El Modelo COSO, tanto como la definición de Control que propone, como la estructura de Control que describe, impulsa una nueva cultura administrativa en todo tipo de organizaciones, y ha servido de plataforma para diversas definiciones y modelos de Control a nivel internacional. En esencia, todos los modelos hasta ahora conocidos, persiguen los mismos propósitos y las diferentes definiciones aunque no son idénticas muestran mucha similitud”. (Estupiñan, 2006)

Importancia del Control Interno:

Para la metodología COSO el control interno es importante por los siguientes motivos:

- El control interno es el corazón de una organización.
- Permite determinar los riesgos que enfrenta la empresa y mediante la aplicación de actividades de control mitigarlos o eliminarlos.
- Facilita la consecución de los objetivos organizacionales.
- Mitiga la volatilidad de las ganancias y del valor de los accionistas.

La metodología COSO reconoce cinco componentes interrelacionados que forman parte de la estructura de control interno (Ver Ilustración 4.3 Ilustración) los cuales se mencionan a continuación:

1. Ambiente de control

2. Evaluación de riesgos
3. Actividades de control
4. Información y comunicación
5. Monitoreo

Ilustración 4.3

Elementos del Control Interno- Metodología COSO



Fuente: <http://www.nohaylimites.com/?p=243>

La implementación del control interno implica que cada uno de sus componentes estén aplicados a cada categoría esencial de la empresa convirtiéndose en un proceso integrado y dinámico permanentemente, como paso previo cada entidad debe establecer los objetivos, políticas y estrategias relacionadas entre sí con el fin de garantizar el desarrollo organizacional y el cumplimiento de las metas corporativas.

❖ Ambiente de control.

Sirve de base de los otros componentes, proporciona disciplina y estructura, refleja el espíritu ético vigente en una entidad respecto del comportamiento de los agentes, la responsabilidad con que encaran sus actividades, y la importancia que le asignan al control interno. En la siguiente ilustración (Ver Tabla 4.2) se analizan los factores que componen el Ambiente de control.

Tabla 4.2

Factores del Ambiente de Control.

Integridad y valores éticos	Existencia e implementación de códigos de conducta y otras políticas que fomenten prácticas de comportamiento ético y moral.
Compromiso por la competencia	Definición de tareas que comprometan el desempeño adecuado del trabajo.
Consejo de directores o comité de Auditoría	Independencia frente a la administración.
Filosofía y estilo de operación de la administración	Actitudes y acciones por parte de la administración hacia los riesgos que enfrenta la empresa.
Estructura organizacional	Conveniencia para la efectividad de las operaciones mediante la estructura organizacional y su habilidad para proporcionar información oportuna.
Valoración de autoridad y responsabilidad	Asignación de responsabilidad y delegación de funciones para cumplir con los objetivos y metas organizacionales.
Políticas y prácticas de recursos humanos	Forma de aplicación de las políticas y los procedimientos para la vinculación, entrenamiento, promoción y compensación de empleados.

Fuente: COSO I

Elaborado por: María Belén Bosque

❖ Evaluación de Riesgos.

Cada entidad enfrenta diferentes riesgos de origen interno y externo es por ello que se hace importante realizar una evaluación de riesgos a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes, los cuales la administración deberá cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad y sus posibles consecuencias.

Una parte importante en este componente es el establecimiento de objetivos el cual es anterior a la evaluación de riesgos aunque si bien no es un componente del control interno, constituyen un requisito previo para el funcionamiento del mismo.

Debido al mundo cambiante en el que vivimos se debe prestar importancia especialmente a los siguientes factores y la forma en que estos podrían afectar a la empresa como son:

- Los avances tecnológicos.
- Los cambios en los gustos y comportamiento de los clientes.
- Las nuevas líneas de negocios.
- Los nuevos productos en el mercado.

❖ **Actividades de Control.**

Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleven a cabo las acciones necesarias para direccionar el riesgo y ejecución de los objetivos de la entidad.

Las actividades de control ocurren a lo largo de la organización en todos los niveles y todas las funciones las cuales se clasifican en:

- Controles preventivos
- Controles detectivos.
- Controles correctivos.
- Controles manuales o de usuario
- Controles de cómputo o de tecnología de información.
- Controles administrativos.

❖ **Información y Comunicación.**

La información pertinente debe ser identificada, capturada y comunicada en forma y tiempo adecuado con el fin de que se facilite el cumplimiento de actividades y responsabilidades.

La alta gerencia debe preocuparse por difundir un mensaje claro al personal de la importancia del cumplimiento de las actividades de control.

❖ **Monitoreo.**

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. Este monitoreo puede ser sobre la marcha, mediante evaluaciones separadas o una combinación de las dos.

4.2.1.2.2.2 MODELO COSO II (Gestión de Riesgos Corporativos-Marco Integrado).

Pese a la publicación del Informe COSO, se presentaron varios casos de errores intencionales y no intencionales, algunos convertidos en fraudes como los sucedidos a partir de 1998 con las grandes bancarrotas de empresas reconocidas de EEUU y Europa como WorldCom, Enron, Parmalat, entre otras, lo cual conllevó a la necesidad de evaluar los riesgos de las empresas previa la planificación estratégica.

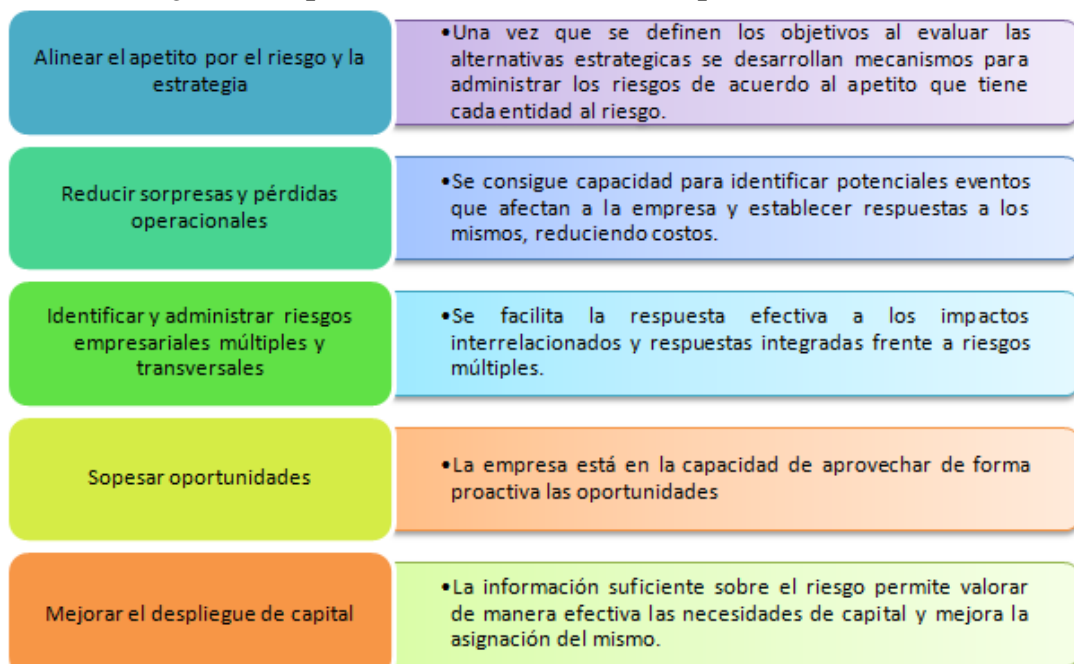
Al determinarse que las empresas enfrentan una serie de riesgos tanto internos como externos que requieren ser clasificados y entendidos, el mismo Comité interdisciplinario del llamado COSO I, encomendó a un Consejo Consultor para que conjuntamente con la Firma de Auditores Price Waterhouse Coopers & Co., la profundización y estudio de los problemas suscitados en el mundo empresarial, problemas de los cuales se responsabilizó a la baja calidad de las Auditorías efectuadas.

El proyecto se inició en la etapa de evaluación en diciembre 2001, su planificación en abril 2002, su diseño y desarrollo en septiembre de 2002, la emisión del borrador del informe en julio 2003 y su finalización en septiembre de 2004 resultando el documento denominado Administración de riesgos- Marco Integrado o ERM. (E.R.M. Enterprise Risk Management- Integrated Framework)

“ERM es un proceso llevado a cabo por el directorio, la gerencia y el resto del personal de una entidad, aplicado en la definición de la estrategia y que abarca a toda la empresa, destinado a identificar acontecimientos eventuales que puedan afectar a la entidad y a procurar que los riesgos estén dentro del nivel de riesgo aceptado para proveer una seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos de la entidad.” (Estupiñan, 2006)

En las siguientes ilustraciones se puede apreciar qué comprende la administración empresarial ERM así como los beneficios de esta metodología. (Ver Ilustración 4.4)

Ilustración 4.4 ¿Qué comprende la administración empresarial E.R.M.?



Fuente: Estupiñan, Rodrigo, Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna
Elaborado por: María Belén Bosque

Ilustración 4.5
Beneficios del establecimiento del E.R.M



Fuente: Estupiñan, Rodrigo, Administración de Riesgos E.R.M. y la Auditoría Interna
Elaborado por: María Belén Bosque

COMPONENTES DEL ERM

El ERM se encuentra compuesto por 8 componentes, los cuales son:

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

Los componentes en los que difiere COSO- ERM de COSO I son tres, estos son: establecimiento de objetivos, identificación de eventos y respuesta a los riesgos.

Debido a que el resto de componentes fueron analizados anteriormente, se procederá a analizar únicamente los tres componentes:

1. Establecimiento de Objetivos

Cada entidad se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes externas e internas y una condición previa para la identificación eficaz de eventos, la evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado.

• **Objetivos seleccionados:** Condición previa para la identificación de eventos, evaluación de riesgos y respuesta al riesgo.

• **Objetivos estratégicos:** Consisten en metas de alto nivel que se alinean y sustentan a la misión/visión además reflejan las elecciones estratégicas de la Gerencia sobre cómo la organización buscará crear valor para sus grupos de interés

• **Objetivos relacionados:** Deben estar alineados con la estrategia seleccionada y con el apetito de riesgo deseado. Se categorizan en forma amplia en: operativos, confiabilidad de la información y cumplimiento.

2. Identificación de Eventos

Se deben identificar eventos potenciales que afectan la implementación de la estrategia o el logro de los objetivos, con impacto positivo, negativo o ambos para lo cual es necesario distinguir riesgos y oportunidades, los cuales se pueden derivar de factores internos o externos.

• **Riesgos:** Los eventos con un impacto negativo representan riesgos, los cuales necesitan ser evaluados y administrados.

• **Oportunidades:** Los eventos con un impacto positivo representan oportunidades, las cuales son recanalizadas por la Gerencia al proceso de establecimiento de estrategia y objetivos

3. Respuesta a los Riesgos

Una vez evaluado el riesgo, la Gerencia identifica y evalúa posibles respuestas al riesgo en relación al apetito de riesgo de la entidad

Las Respuestas son evaluadas con el objetivo de obtener un riesgo residual alineado con el nivel de tolerancia definido

En la evaluación de las respuestas al riesgo, las respuestas pueden ser las siguientes:

•**Evitarlo:** Se toman acciones de modo de discontinuar las actividades que generan riesgo

•**Reducirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto, la probabilidad de ocurrencia del riesgo o ambos.

•**Compartirlo:** Se toman acciones de modo de reducir el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo

•**Aceptarlo:** No se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

4.2.1.2.2.3 MODELO MICIL (MARCO INTEGRADO DE CONTROL INTERNO LATINOAMERICANO).

En la Conferencia Interamericana de Contabilidad de San Juan, Puerto Rico en 1999 se recomendó un marco latinoamericano de control similar al COSO en español en base de las realidades de la región. Se nombró una comisión especial de representantes de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC) y la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) para iniciar el desarrollo de tal marco.

En la preparación del MICIL, expertos de Casals & Associates, Inc. (C&A) trabajaron conjuntamente con los líderes de asociaciones profesionales comprometidas en la mejora de la rendición de cuentas y la transparencia; en particular la Federación Latinoamericana de Auditores Internos (FLAI) y la Comisión Interamericana de Auditoría Interna de la Asociación Interamericana de Contabilidad (AIC).

El Marco Integrado de Control Interno para Latinoamérica (MICIL), se emitió en septiembre del 2004, el cual es un modelo basado en estándares de control

interno, similar al COSO en español que se basa en de las realidades de la región, para las pequeñas, medianas y grandes empresas.(MICIL, 2004)

El MICIL incluye los cinco componentes de control interno los cuales son los requisitos básicos para el diseño y funcionamiento del MICIL de una organización o de una actividad importante, estos son:

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

4.2.1.2.2.4 MODELO CORRE (CONTROL DE RECURSOS Y RIESGOS DEL ECUADOR.

El Proyecto Anticorrupción ¡Si se Puede! que contaba con financiamiento de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), cuyo principal objetivo es apoyar al Ecuador en la lucha contra la corrupción, impulsó la elaboración del estudio: Control de los Recursos y de los Riesgos- Ecuador al considerar este estudio como un medio eficaz para prevenir o identificar oportunamente errores e irregularidades.

Para elaborar la metodología CORRE, se tomó como base técnica, los dos estudios realizados por el Committee of Sponsoring Organizations: Informe COSO emitido en 1992; y la Gestión de Riesgos Corporativos- Marco Integrado emitido en 2004. Además de los dos estudios referidos, se consideró como fundamento el Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL), elaborado por el ecuatoriano Edison Estrella con el auspicio del Proyecto Responsabilidad/ Anticorrupción en las Américas. (Docstoc, 2008)

El estudio CORRE presenta en forma narrativa y gráfica una serie de conceptos técnicos de naturaleza compleja y dinámica, de manera que se adapta a la realidad del Ecuador.

El desarrollo del CORRE, incluye la estructura del COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

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

4.2.1.2.3 Herramientas de Evaluación de Control Interno.

Para la evaluación de control interno se utiliza diversos métodos; entre los cuales se encuentran las narrativas, diagramas de flujo, entrevistas y la técnica de la colorimetría.

a) Método Narrativo.

El auditor tiene como obligación, de acuerdo a las NAGAS, de obtener una comprensión adecuada de la estructura de control interno de la organización del cliente para planificar la Auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y extensión de las pruebas sustantivas a realizar.

El método narrativo consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y de las características del sistema de control interno para las distintas áreas, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Las narrativas de control interno conforme van describiendo procedimientos, van haciendo referencia a las debilidades o fortalezas del control interno, lo que le permite al auditor formarse una opinión sobre el nivel de confianza que puede tener en el control interno.

b)Diagrama de Flujo.

El diagrama de flujo es la representación gráfica de un proceso y representa un elemento fundamental no sólo para evaluar el sistema de control interno, sino además para evaluar la eficiencia de las actividades o procesos.

Los diagramas utilizan símbolos con significados bien definidos que representan los pasos del proceso así como la secuencia en que estos son ejecutados mediante la utilización de flechas que conectan los puntos de inicio y de término.

Ventajas de los diagramas de flujo

- Favorecen la comprensión del proceso ya que se presentan de manera gráfica lo cual es más fácil de reconocer para el cerebro humano.










- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican actividades duplicadas o innecesarias, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.

- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.

- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso. (Commons, 2010)

A continuación se presenta la simbología utilizada para la elaboración de los diagramas de flujo (Ver Ilustración 4.6):

Ilustración 4.6
Simbología de los Diagramas de Flujo

	Inicio.
	Entrada.
	Operación.
	Documento.
	Documento originado en el área.
	Decisión.
	Línea de flujo físico.
	Línea de flujo operacional.
	Archivo.
N	Archivo numérico.

Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo

c) Cuestionarios.

Consiste en la evaluación mediante la utilización de preguntas, que deberán ser realizadas a los responsables de las distintas áreas bajo examen. Estas preguntas deberán ser formuladas de manera clara y podrán ser de tipo cerrado.

Por medio de las respuestas obtenidas, el auditor obtendrá conocimiento del control interno de la organización y el nivel de confianza que podrá tener en el mismo.

La aplicación de cuestionarios ayudará a determinar las áreas críticas de una manera uniforme y confiable de manera rápida ya que al utilizar preguntas de tipo cerradas se pueden determinar prontamente debilidades del control interno.

4.2.1.2.4 Evaluación del Riesgo.

La evaluación del riesgo de Auditoría permitirá determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de Auditoría a aplicar, por lo cual representa una fase que influirá en el éxito de la Auditoría.

El riesgo de Auditoría no puede ser 0% ya que no existe la certeza absoluta de que no exista riesgo. A continuación se presenta una forma de ponderar el riesgo de Auditoría:

Tabla 4.4

Ponderación del Riesgo de Auditoría

Alto	Alto Alto	99.99
	Alto Moderado	88.88
	Alto Bajo	77.77
Moderado	Moderado Alto	66.66
	Moderado Moderado	55.55
	Moderado Bajo	44.44
Bajo	Bajo Alto	33.33
	Bajo Moderado	22.22
	Bajo Bajo	11.11

Fuente: Apuntes de Auditoría
Elaborado por: María Belén Bosque.

4.2.1.2.4.1 El Riesgo.

El riesgo se define como cualquier variable importante de incertidumbre que puede interferir en el logro de los objetivos y estrategias del negocio. Es decir es la posibilidad de la ocurrencia de un hecho o suceso no deseado o la no ocurrencia de algo que se espera.

La susceptibilidad a la existencia de errores o irregularidades puede presentarse a distintos niveles. Analizar su presencia ayuda a evaluar y manejar en forma más adecuada, lo cual implica que determinado nivel de riesgo influye sobre la labor de Auditoría a realizar. (Maldonado, 2001)

En Auditoría existen los siguientes riesgos, los cuales deben ser cuantificados para determinar la profundidad y alcance de los procedimientos de Auditoría:

- Riesgo Inherente.
- Riesgo De Control.
- Riesgo de Detección.
- Riesgo de Auditoría.

a) Riesgo Inherente: Está dado por la posibilidad de omisiones, errores o irregularidades significativas del objeto sometido a examen. Es aquel propio de la naturaleza del objeto auditado y está influido tanto por factores internos y como por externos, este riesgo siempre estará presente en toda empresa y será mitigado dependiendo de los controles adoptados por la gerencia.

b) Riesgo de Control: Está dado por la posibilidad de que se materialicen los riesgos inherentes debido a que los procedimientos de control interno no pudieron prevenir, detectar y/o evitar de manera oportuna los errores e irregularidades significativas. Para evaluar el riesgo de control se debe verificar la efectividad de los controles existentes para lo cual se realizará inspecciones, cuestionarios, diagramas de flujo, etc.

El riesgo de control se puede medir como la diferencia entre el porcentaje óptimo y el porcentaje obtenido

c) Riesgo de Detección: Está dado por la posibilidad que los procedimientos de Auditoría no detecten los errores, o irregularidades existentes en el objeto auditado. Esto puede originarse en el alcance de las pruebas, la oportunidad en que fueron efectuadas y la calidad con que fueron aplicadas. En otras palabras el riesgo de detección es la posibilidad de que los procedimientos aplicados por los auditores los conduzcan a concluir que no existe un error material, cuando de hecho ese error existe.

d) Riesgo de Auditoría: Es la posibilidad que una vez efectuado el examen de Auditoría, de acuerdo a las NAGAS, permanezcan situaciones relevantes no informadas o errores significativos en el objeto auditado. La materialización de este riesgo implica la emisión de un informe incorrecto o incompleto. A fin de disminuir el riesgo asociado a la labor profesional, el auditor debe efectuar una adecuada planificación, ejecución y control del trabajo de tal modo que este riesgo se reduzca a niveles aceptables.

$$\text{RIESGO DE AUDITORÍA} = \text{RI} \times \text{RC} \times \text{RD}$$

4.2.1.2.5 Técnica de la Colorimetría.

Esta técnica utiliza los colores del semáforo y permite representar de manera visual el nivel del riesgo de acuerdo a la calificación obtenida previa la aplicación de los cuestionarios. A continuación se presenta un modelo de medición de riesgos utilizando la técnica de la colorimetría (Ver Tabla 4.5).

Tabla 4.5
Medición del Nivel de Riesgo

RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
15%-50%	BAJA	ALTO	ROJO
51%-59%	MODERADA BAJA	MODERADO ALTO	NARANAJA
60%-66%	MODERADA	MODERADO	AMARILLO
67%-75%	MODERADA ALTA	MODERADO BAJO	VERDE
76%-95%	ALTA	BAJO	AZUL

Fuente: Apuntes de Auditoría Financiera y Administrativa 2008, Dr. Ron Silva

Elaborado por: María Belén Bosque.

Como podemos apreciar en la ilustración anterior el color rojo representa que el nivel de riesgo es Alto y por lo tanto el Nivel de Confianza en los procedimientos implantados por la gerencia como medidas de control es bajo. En tanto que el color azul indica que el nivel de confianza es alto y oscila entre el 76% y 95% por lo que el nivel de riesgo de control es bajo.

Es importante recalcar que el nivel de confianza es inversamente proporcional al nivel de riesgo es decir si el riesgo de control es alto entonces se estima que el nivel de confianza en los controles es bajo.

Ilustración 4.7

Riesgo y Confianza



Elaborado por: María Belén Bosque.

4.2.1.2.6 Informe de Control Interno.

Es el resultado final de la evaluación del control interno en el cual se informa a la gerencia las observaciones y recomendaciones sobre los controles interno y procedimientos evaluados, éste informe deberá incluirse en el Informe Final del Auditoría.

El informe control interno le permitirá a la gerencia conocer aspectos relevantes sobre la efectividad de los procesos adoptados como medidas de control y de esta forma tomar decisiones que contribuyan a sus mejora.

El informe del auditor sobre el Control Interno debe asegurar:

- Que ha examinado los procesos o componentes auditados.
- Que la Auditoría se realizó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas.
- Que se consideró el Control Interno para determinar los procedimientos de Auditoría, con el fin de expresar una opinión sobre procesos auditados y no para proporcionar seguridad del Sistema de Control Interno.
- Que el establecimiento y mantenimiento del sistema de Control Interno son responsabilidad de la Administración.
- Explicación de los objetivos y limitaciones inherentes del control Interno.
- Descripción de las políticas y procedimientos importantes del Control Interno

- Definición, alcance y grado de responsabilidad que asume del trabajo realizado.
- Definición y descripción de las condiciones observadas.
- Descripción de las debilidades importantes observadas y las recomendaciones correspondientes.

Esta descripción puede hacerse a través de una carta de presentación o formando parte integral del informe. El formato de la carta de presentación es opcional.

4.2.1.3 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.

Las actividades antes mencionadas le permitirán al auditor obtener un conocimiento general para proceder a evaluar el control interno, esta evaluación puede ser realizada a través de cuestionarios que facilitarán la medición de riesgos y el nivel de confianza en el control interno. El objetivo del auditor es restringir el riesgo de Auditoría, de manera tal que al concluir su examen, el riesgo de Auditoría se encuentre suficientemente bajo.

Evaluar el control interno consiste en separar el componente a ser auditado en subcomponentes para luego evaluar el control interno de cada uno de ellos y así determinar cuáles ameritan una revisión profunda que permita mejorar los mismos. Al identificarse las áreas críticas se posibilita el diseño de un programa de Auditoría que contenga procedimientos tan profundos como cada área lo amerite.

La planificación específica implica la formulación de acciones o procedimientos que guiarán la manera en que se lleva a cabo la Auditoría, además le brinda al auditor las siguientes ventajas:

- Asegurarse de una mejor programación de la Auditoría.
- Maximizar el uso de los recursos y con ello el tiempo disponible para realizar el trabajo de Auditoría.
- Evitar la ejecución de actividades y procedimientos innecesarios.

El plan específico de la Auditoría incluye entre otros los siguientes aspectos:

- Motivo.
- Objetivo.
- Alcance.
- Base legal.
- Objetivos de la organización.
- Estructura organizacional.
- Monto de recursos relacionados.
- Técnicas y procedimientos a aplicarse.
- Distribución de trabajo y tiempos estimados.
- Requerimientos de personal técnico.
- Calificación de Riesgo inherente.
- Calificación de Riesgo de Control.
- Matriz de Resultados de Evaluación de Control Interno.

4.2.1.3.1 TÉCNICAS DE AUDITORÍA

Los tipos de pruebas se relacionan estrictamente con las técnicas de Auditoría que se aplican. Las técnicas de Auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba que se utilizan para obtener evidencia suficiente y competente que le permita al auditor emitir una opinión objetiva.

El auditor podrá emplear diferentes técnicas de Auditoría como:

- Técnicas de verificación ocular.
- Técnicas de verificación verbal.
- Técnicas de verificación documental.

- Técnicas de verificación escrita.
- Técnicas de verificación física.

4.2.1.3.1.1 TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN OCULAR

•**Comparación:** Establece la relación que hay entre dos o conceptos. Ejemplo: comparar cuenta proveedores con facturas y letras por pagar. En ese sentido, comparar es observar la similitud o diferencia de los conceptos.

•**Observación:** Es el examen ocular para cerciorarse cómo se ejecutan las operaciones.

•**Revisión Selectiva:** Es el examen rápido mediante la selección de las operaciones o transacciones con el objeto de verificar la legalidad y veracidad de dicha operación o transacciones de la empresa o institución bajo examen de Auditoría.

•**Rastreo:** Consiste en seguir el rastro de una cosa. Rastrear es seguir una transacción o grupo de transacciones de un punto a otro dentro del proceso contable para determinar su registro correcto.

4.2.1.3.1.2 TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN VERBAL

•**Indagar:** Consiste en averiguar un hecho o hechos, el empleo eficiente de esta técnica puede dar como resultado obtener información valiosa que sirva al auditor en su opinión, sin embargo deberá apoyarse la información recopilada en narrativas para que sirva de evidencia.

4.2.1.3.1.3 TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN ESCRITA

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

•**Confirmación:** Es la técnica que permite comprobar la autenticidad de los registros y documentos analizados

Esta confirmación a su vez puede ser: Directa o Indirecta

○ **Directa:** Es cuando en la solicitud de confirmación, se suministra los datos relacionados al saldo de la cuenta, a fin de que sean verificados y contestados a vuelta de correo.

➤ **Confirmación positiva:** Es cuando en la solicitud o circularización se pide al confirmante que conteste al auditor si está o no conforme con el dato expuesto en dicha solicitud.

➤ **Confirmación Negativa:** Es cuando, en la solicitud se pide al confirmante que conteste al Auditor solamente en el caso de no estar de acuerdo o confirme con los datos que se envían.

Indirecta: Es cuando no se suministra al confirmante ningún dato, solamente se le pide que proporcione al auditor los datos de sus propias fuentes de información.

4.2.1.3.1.4 TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN DOCUMENTAL

● **Comprobar:** Significa examinar legalidad, veracidad y autenticidad de una operación o transacción.

● **Cálculo:** Significa verificar la exactitud matemática de las operaciones o efectuar cálculos.

● **Verificar:** Es probar la verificación o exactitud de un hecho.

4.2.1.3.1.5 TÉCNICAS DE VERIFICACIÓN FÍSICA

Inspección: También se le denomina a esta técnica examen físico y recuento. La aplicación de esta técnica es sumamente útil en lo que respecta al dinero en efectivo, existencias, incrementos en el Activo Fijo y similares.

4.2.1.3.2 PROGRAMA DE AUDITORÍA

Una vez que se ha evaluado el control interno el auditor está en la capacidad de determinar la profundidad y alcance los procedimientos a utilizarse durante la ejecución de la Auditoría.

El programa de Auditoría es un esquema detallado del trabajo a realizarse y los procedimientos a emplearse durante la fase de ejecución, en el cual se determina la extensión y oportunidad de la aplicación de procedimientos, así como los papeles de trabajo que han de ser elaborados, constituyéndose en una guía para el trabajo del equipo de Auditoría.

La actividad de la Auditoría se ejecuta mediante la utilización de los programas de Auditoría, por lo que es importante que los procedimientos detallados en el programa de Auditoría sean claros y permitan de forma efectiva la obtención de evidencia que le permita al auditor formarse un juicio objetivo.

“Para elaborar un programa de Auditoría se deben tener en cuenta, entre otros, los siguientes aspectos:

- Establecer objetivos comprensibles y alcanzables.
- Debe ser flexible de tal manera que dé lugar a la iniciativa y criterio del auditor.
- Debe incluir información relevante que permita efectuar el trabajo en forma adecuada y hacer evaluaciones.
- Establecer tareas específicas por programa con criterios y fuentes de información.
- Formular las tareas en términos de instrucciones positivas, no deben estar redactados como pregunta, pues el fin no es obtener una respuesta, sino aplicar un procedimiento para hacer evaluación y análisis.
- Debe elaborarse con base en Normas Internacionales de Auditoría”.

(Gómez, 2009)

Dentro de las pruebas que pueden aplicarse en la ejecución de la Auditoría se encuentran:

- Pruebas de cumplimiento.
- Pruebas sustantivas.
- Pruebas de doble propósito.

4.2.1.3.2.1 PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO.

Son aquellas pruebas que diseña el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable, de que los controles internos están siendo aplicados correctamente y son efectivos.

“Entre los procedimientos que pueden utilizarse para obtener evidencia de control se encuentran:

- Inspección de la documentación del sistema.
- Observación de determinados controles.
- Técnicas de datos de prueba.” (Maldonado, 2001).

4.2.1.3.2.2 PRUEBAS SUSTANTIVAS.

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

4.2.1.3.2.3 PRUEBAS DE DOBLE PROPÓSITO.

Estas pruebas cumplen un doble propósito es decir permiten conseguir la evidencia que se obtiene con la aplicación de las pruebas de cumplimiento y las pruebas sustantivas.

4.2.2 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA.

Consiste en la aplicación de los procedimientos, pruebas y otras prácticas de Auditoría que diseñó el auditor en la fase de planificación con el fin de obtener la evidencia suficiente y competente que sirva de apoyo para la opinión técnica que será comunicada en el informe.

La aplicación de estas técnicas y procedimientos deberán estar respaldados en papeles de trabajo, diseñados por el auditor, estos papeles constituyen el respaldo de la ejecución del trabajo de Auditoría. Para facilitar la redacción posterior del informe, deberá constar en cada papel de trabajo una anotación de los hallazgos.

La ejecución de un trabajo de Auditoría conforme a lo planificado debe organizarse y documentarse de forma apropiada con el fin de que pueda delegarse entre los colaboradores del equipo, de forma que cada uno de ellos conozca detalladamente qué debe hacer y a qué objetivo final debe dirigir su esfuerzo. El trabajo debe quedar registrado de manera que permita su revisión, evaluación y obtención de conclusiones en las que el auditor pueda fundamentar una opinión sobre la información sujeta a Auditoría.

4.2.2.1 PAPELES DE TRABAJO.

Los papeles de trabajo son registros en donde se describen las técnicas y procedimientos aplicados, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones a las que se llegan, los cuales permiten ordenar y agilizar el trabajo del auditor.

Los papeles de trabajo proporcionan el soporte principal que en su momento, el auditor incorporará en su informe, ya que incluyen observaciones, hechos y argumentos para respaldarlo; además apoyan la ejecución y supervisión del trabajo.

Deben formularse con claridad y exactitud, considerando los datos referentes al análisis, comprobación, opinión y conclusiones sobre los hechos, transacciones o situaciones detectadas para que cualquier persona que lo revise pueda seguir la secuencia del trabajo. Los papeles de trabajo validan las observaciones, conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe de Auditoría.

El auditor debe preparar y conservar los papeles de trabajo ya que son el testimonio que registra el trabajo efectuado y el respaldo de sus juicios y conclusiones.

Los papeles de trabajo tienen que elaborarse sin perder de vista que su contenido debe incluir:

- Identificación de la Auditoría
- El proyecto de Auditoría
- Índices, cuestionarios, cédulas y resúmenes del trabajo realizado.

- Indicaciones de las observaciones recibidas durante la aplicación de la Auditoría.

- Observaciones acerca del desarrollo de su trabajo.
- Anotaciones sobre información relevante.
- Ajustes realizados durante su ejecución.
- Lineamientos recibidos por área o fase de la aplicación.
- Reporte de posibles irregularidades.
- Marcas de Auditoría
- Las siglas del personal responsable de la ejecución y supervisión de los procedimientos de Auditoría.

Aunque los papeles de trabajo que prepara el auditor son confidenciales, debe proporcionarlos cuando reciba una orden o citatorio para presentarlos, por lo que es necesario resguardarlos por un período suficiente para cualquier aclaración o investigación que pueda emprenderse, y además de su utilidad para Auditoría subsecuentes. (Franklin, Auditoría Administrativa, 2007)

Los papeles de trabajo por su uso se pueden clasificar en:

- Archivo corriente.
- Archivo permanente.

El archivo corriente recoge todos los papeles de trabajo que se realizan conforme se ejecuta la Auditoría.

El archivo permanente debe contener toda aquella información que es válida en el tiempo y no se refiere exclusivamente a un solo período. Este archivo constituye la base para la planificación y programación de la Auditoría la cual suministra al equipo de Auditoría la mayor parte de la información sobre el negocio del cliente para llevar a cabo una Auditoría eficaz y objetiva.

A continuación se presenta un modelo de papel de trabajo (Ver Ilustración 4.8):

Ilustración 4.8
Modelo de Papel de Trabajo

		ÍNDICE		
LOGOTIPO	CÉDULA PARA LA DETECCIÓN Y REGISTRO DE HALLAZGOS Y EVIDENCIAS	FECHA:		
		PAGINA:	DE:	
		SUSTITUYE A:		
		PAGINA:	DE:	
		FECHA:		
ÁREA EVALUADA:		ETAPA O ELEMENTO:		
Nº	HALLAZGO	EVIDENCIAS	ASPECTOS SÓLIDOS	ASPECTOS PARA MEJORAR
	Anotar el comportamiento de un rubro específico en relación con el indicador	Anotar el nombre del documento y fuente de información	Relación de las funciones, actividades u operaciones de un desempeño adecuado	Relación de las actividades u operaciones que puedan ser objeto de mejora
OBSERVACIONES:				
ELABORADO POR:			AUTORIZADO POR:	

Fuente: Franklin Enrique; Auditoría Administrativa Gestión estratégica del cambio

La documentación de la evidencia obtenida es de vital importancia, pues de la calidad de dicha documentación dependerá, en buena medida, la responsabilidad que asumirá el auditor tras la emisión del informe en el que expresa su opinión profesional, por lo que es de gran importancia que la documentación se encuentre ordenada de forma sistematizada de tal forma que sea fácil acceder a la información en el momento en que se requiera. Para lograr mantener organizada la información el auditor se vale de índices, marcas y de la referenciación cruzada.

4.2.2.1.1 ÍNDICES.

Los documentos entregados por la entidad auditada al auditor y todos los papeles de trabajo que realiza se identifican con una referencia que se suele incorporar en la esquina superior derecha del mismo con el objeto de facilitar su identificación individual. El auditor elige el modo de identificación que estime más

oportuno, pero es necesario que dicha identificación quede reflejada por escrito en un índice por lo general utilizando esferográfico de color rojo.

Se denominan índices de referencia a aquellos símbolos utilizados en los papeles de trabajo para que, ordenados de manera lógica, faciliten su manejo y archivo. Los índices de referencias suelen ser una combinación de letras y números para referenciar los papeles de un archivo por áreas.

Todos los papeles de trabajo deben llevar un número de índice para que pueda hallarse con facilidad su relación con cualquier cuenta, análisis o sección de la Auditoría en cualquier tiempo durante o después de la Auditoría sin pérdida de tiempo.

4.2.2.1.2 REFERENCIACIÓN DE AUDITORÍA.

Una posible forma de referenciar los papeles de trabajo es reflejar en primer lugar el área a que hace referencia, seguido del tipo de papel de trabajo de que se trata, y a continuación el número de ese tipo de papel de trabajo dentro del área.

Se denomina cruzar referencias al hecho de referenciar los datos o comentarios de un papel de trabajo con otro, por medio de la colocación de la referencia del análisis con el cual se relaciona. El cruzar referencias es un procedimiento habitual de Auditoría, podríamos decir que se trata de un cuadro interno de los papeles de trabajo. Es aconsejable que la forma de cruzar referencias sea consistente entre todos los papeles de trabajo y también en los diversos trabajos realizados por un auditor.

4.2.2.1.3 MARCAS DE AUDITORÍA.

Se denominan marcas de Auditoría a los símbolos utilizados en la Auditoría para explicar el trabajo realizado y hacer referencia de forma abreviada la realización de pruebas de Auditoría usuales. Las marcas de Auditoría deberán ser sencillas, evitando signos complicados y laboriosos con el fin de no perder tiempo al hacerlas, no confundirlas al revisar los papeles de trabajo y facilitar su uso uniforme. Es

importante explicar claramente al pie del papel de trabajo el significado de las marcas utilizadas.

Con el objetivo de ayudar a la memoria acerca del significado de cada símbolo o contraseña, y para que otro miembro del personal o un supervisor que revise el trabajo comprenda el significado de cada una de las marcas, deberá prepararse una tabla de marcas. A continuación se procede a presentar un ejemplo de tabla de marcas de Auditoría.

Tabla 4.9

Listado de Marcas de Auditoría

Marca	Significado
√	Comparado con documento original.
∑	Verificada la sumatoria.
Π	Verificada legalidad, autenticidad.
£	Verificado con mayor.
A	Concuerta con los parciales

Elaborado por: María Belén Bosque

4.2.2.2 EVIDENCIA.

Representa la comprobación fehaciente de los hallazgos, la evidencia se obtiene una vez que se aplican los procedimientos de Auditoría y para que esta sea válida y útil deberá cumplir con las siguientes características:

- ✓ **Suficiente:** Se refiere a la cantidad de evidencia para que sea capaz de sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- ✓ **Competente:** Se relaciona con la calidad de la evidencia recopilada, se dice que la evidencia es competente cuando esta cumple con ser consistente, confiable y válida.
- ✓ **Relevante:** Cuando la evidencia aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho de manera objetiva.
- ✓ **Pertinente:** Cuando existe congruencia de la evidencia frente al alcance de la Auditoría.

La evidencia de Auditoría se clasifica de la siguiente manera (Ver Tabla 4.7):

Tabla 4.7
Clasificación de la Evidencia de Auditoría

Evidencia Física	Se obtiene mediante inspección u observación directa de los procesos, esta se presenta a través de notas, fotografías, gráficos, cuadros.
Evidencia Documental	Se obtiene mediante el análisis de documentos como cartas, contratos, registros, actas, escritos, recibos, etc.
Evidencia Testimonial	Se obtiene del testimonio de las personas quienes realizan declaraciones durante la ejecución de la Auditoría.
Evidencia Analítica	Comprende cálculos, comparaciones, razonamientos, etc.

Fuente: Dr. Ron; Poligrafiado, Auditoria de Gestión, 2008.

Elaborado: Bosque Cumbal María Belén.

4.2.2.3 HALLAZGOS:

Representan las situaciones deficientes y relevantes que se determinan una vez que se aplican los procedimientos y técnicas de Auditoría en las áreas consideradas durante la evaluación del control interno como críticas.

Características del hallazgo en la Auditoría operacional.

Los hallazgos de Auditoría se estructuran de acuerdo a los siguientes atributos:

➤ **La condición:** Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, proceso o transacción durante el desarrollo del examen.

➤ **El criterio:** Está dado por unidades de medida, indicadores, estándares, lo que establece la normativa y en general los parámetros que el auditor utiliza para comparar o medir la situación actual. En otras palabras se puede decir que el criterio es "lo que debería ser", es decir la situación ideal.

➤ **La causa:** Es la razón fundamental o el motivo por el cual no se cumplió con lo que establece el criterio o por la que se produjo la condición.

➤ **El efecto:** Es el resultado adverso, real o potencial que resulta de comparar la condición (lo que es) y el criterio (lo que debe ser). El efecto debe definirse en la medida de lo posible en términos cuantitativos como unidades monetarias, tiempo, unidades de producción.

➤ **Conclusiones:** Es el argumento que justifica un cambio en los procedimientos o prácticas para lograr el cumplimiento de las metas deseadas. En las conclusiones se presenta de manera resumida el precio del incumplimiento del criterio, es decir el efecto económico de la ineficiencia del proceso. Además en las conclusiones se reflejarán de forma resumida las causas que incidieron en el grado de cumplimiento de las 5 E's.

➤ **Recomendaciones:** Las recomendaciones deben estar direccionadas en atacar los efectos que produjeron la situación de ineficiencia, estas deberán ser constructivas de tal forma que contribuyan a mejorar la eficiencia, efectividad y economía del ente auditado.

4.2.2.4 INDICADORES DE GESTIÓN.

Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo, implementado por la gerencia de la empresa.

Las razones por las que se puede justificar el uso de indicadores para medir la gestión son las siguientes:

- Control de la calidad del bien o servicio que se produce.
- Asegura los registros de control.
- Mejora la práctica administrativa.
- Apoya a la formulación de estrategias, objetivos y metas.

•Retroalimenta con información los procesos de planificación y programación presupuestaria. (Maldonado, 2001)

Indicadores de Efectividad:

La efectividad se refiere al logro de los objetivos o metas establecidas, por lo tanto el control de efectividad se realiza comparando la meta fijada con la meta alcanzada, el resultados de esta comparación nos permitirá tener como resultado el índice de acierto o desviación.

La fórmula a emplearse es la siguiente:

$$Efectividad = \frac{Objetivo Alcanzado}{Objetivo Planificado}$$

Indicadores de Eficiencia:

La eficiencia es el rendimiento sin desperdicio incensario, se refiere al logro de objetivos comparado con los recursos y medios calculados y realmente invertidos para su cumplimiento.

La fórmula a emplearse es la siguiente:

$$Eficiencia = \frac{Costo Real del Objetivo}{Costo Planificado del Objetivo}$$

Es importante considerar que se debe comparar el costo real del objetivo con el costo estimado del objetivo, pero tomando en cuenta la calidad y cantidad planificada, y la cantidad y calidad realmente conseguida; puesto que, puede ser que el proceso sea eficiente al gastar menos de lo planificado sin embargo no se logró cumplir las metas.

Indicadores de Productividad:

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de unta tarea asignada en una unidad de tiempo. (Maldonado, 2001).

A continuación se presenta un ejemplo de indicador de productividad:

$$Productividad = \frac{Unidades obtenidas por día}{Número de trabajadores que intervinieron}$$

Tabla 4.8
Ejemplos de indicadores de Gestión.

Eficiencia	$\frac{\textit{Ventas}}{\textit{Número de empleados}}$
Ausentismo	$\frac{\textit{Número de horas ausentes}}{\textit{Número de horas efectivas trabajadas}}$
Rotación externa	$\frac{\textit{Cantidad de retiros}}{\textit{Cantidad promedio de empleados}}$
Capacitación	$\frac{\textit{Presupuesto de capacitación}}{\textit{Salarios pagados}}$
Devoluciones	$\frac{\textit{Pedidos devueltos}}{\textit{Número de pedidos}}$
Participación	$\frac{\textit{Ventas}}{\textit{Mercado Total}}$

Fuente: Auditoría de Gestión, Maldonado Milton

Elaborado por: María Belén Bosque C.

4.2.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

Esta fase consiste en la redacción y comunicación del informe de Auditoría para lo cual el auditor necesita determinar cómo rendirá su informe ya que el método de comunicación que emplee para tal objetivo es de vital importancia. En las empresas, los informes escritos deben ser breves, claros, valiosos y pertinentes porque a ningún ejecutivo le gusta leer informes largos y confusos. En resumen, el auditor debe prever las inclinaciones e intereses de la dirección.

El informe es el producto final de la comunicación de resultados, el cual consigna la opinión del auditor frente a los resultados obtenidos; identifica claramente el área, sistema, programa, proyecto, etc., auditado, el objeto de la revisión, la duración, alcance, recursos y métodos empleados así como los comentarios, hallazgos, conclusiones y recomendaciones en relación con los aspectos auditados.

4.2.3.1 Borrador del Informe de Auditoría.

El supervisor deberá discutir el borrador del informe con los máximos niveles de cada área, en reuniones, a las cuales deberá asistir el personal a cargo de las áreas involucradas pues de esta manera se asegura el auditor de no haber omitido ningún antecedente o dejado sin considerar determinada evidencia. De los resultados de cada reunión se confeccionará una minuta que deberá estar firmada por cada uno de los participantes.

Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independiente a la aplicación de la Auditoría, revise los borradores y los papeles de trabajo, a fin de verificar que se han cumplido con todas las normas de Auditoría y que la opinión a comunicar esté justificada y debidamente amparada por el trabajo realizado.

Una vez finalizado el estudio de los resultados del examen, se enviará una convocatoria con 48 horas de anticipación indicando el lugar, día y hora para la lectura del borrador del informe.

El borrador de Auditoría es un informe presentado a las partes involucradas por primera vez con el fin de discutir los aspectos que en este se encuentren. El borrador está sujeto a modificaciones siempre y cuando estas modificaciones se

encuentren respaldadas en documentos que las sustenten. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

4.2.3.2 Conferencia del Informe de Auditoría.

La conferencia final será presidida por el Jefe de Equipo o por el funcionario delegado. En esta sesión de trabajo, las discrepancias de criterio se presentarán documentadamente en dicha diligencia o caso contrario en los tiempos y plazos previstos en los reglamentos y disposiciones legales vigentes, los que se agregarán al informe si amerita su contenido (Blanco, 2008).

Una vez que se realiza la conferencia final, el auditor procederá a preparar el informe definitivo considerando los resultados obtenidos de las observaciones o justificaciones expuestas durante la presentación del primer borrador por parte de las partes involucradas de la entidad.

4.2.3.3 Informe de Auditoría Definitiva.

En virtud de que en el informe de Auditoría se señalan los hallazgos así como las conclusiones y recomendaciones de la Auditoría, es indispensable que brinde suficiente información respecto a la magnitud de hallazgos y la frecuencia con que se presentan, dependiendo del número de casos o transacciones revisada en función de las operaciones que realiza la organización. Asimismo, es importante que tanto los hallazgos como las recomendaciones estén sustentados por evidencia competente y relevante, debidamente documentada en los papeles de trabajo del auditor.

Las recomendaciones, deberán permitir la superación de los problemas encontrados y la erradicación de las causas de dichos aspectos, cabe recalcar que estas recomendaciones deben enfocar aspectos significativos de la organización y de su gestión, además de ser técnica y financieramente factibles de ejecutar por la organización.

Los resultados, las conclusiones y recomendaciones que de ellos se desprendan, deberán reunir atributos tales como:

- Objetividad
- Oportunidad
- Claridad
- Utilidad
- Calidad
- Lógica

El informe constituye un factor invaluable en tanto que posibilita conocer si las políticas y criterios contemplados por parte de la gerencia están acorde con las necesidades reales.

4.2.4 SEGUIMIENTO Y MONITOREO.

El objetivo de esta fase es la de generar un compromiso de cumplimiento de recomendaciones con el fin de proporcionar un nivel de seguridad razonable de que el informe de Auditoría de Gestión llegará a implementarse en beneficio de la organización.

Si las recomendaciones expuestas en el informe de Auditoría no son puestas en práctica, entonces la empresa no obtendrá ningún resultado positivo de la aplicación de la Auditoría, es por ello que el auditor debe mantener un seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones.

Esta fase comprende las siguientes actividades:

➤Definir con la gerencia y demás personal relacionado de la organización la implementación de las recomendaciones.

➤Elaborar un cronograma consensuado es decir en el que se llegue a un acuerdo con respecto al tiempo en que se podrán realizar, por tal razón es importante que las recomendaciones sean alcanzables de acuerdo a la realidad de la empresa y su implementación genere un beneficio para la empresa.

El producto principal de ésta fase es el Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones, en el cual se establecerán las personas responsables y el tiempo en el cual deberá cumplir con las recomendaciones además que es importante que el mismo se encuentre suscrito por las partes involucradas con el fin de garantizar su cumplimiento.

CAPÍTULO V

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA NATURAL VITALITY S.A. POR EL PERÍODO ECONÓMICO DEL AÑO 2009.”

En el presente capítulo se procederá a realizar la Auditoría de Gestión del Proceso de Logística de la empresa Natural Vitality S.A correspondiente al período económico 2009, mediante la realización de un análisis que permita identificar y examinar profundamente las áreas de oportunidades de mejora, a donde se dirijan las conclusiones y recomendaciones que coadyuven a mejorar el grado de eficiencia y eficacia del proceso.

La Auditoría de Gestión se estructurará de la siguiente forma:

1. Planificación:

- a. **Planificación Preliminar:** Durante esta fase se recabará información útil y necesaria que permitirá obtener un conocimiento general de la empresa Natural Vitality S.A, en especial información relacionada con su proceso de Logística, para lo cual se realizarán entrevistas con la gerencia, recopilación de la base legal interna y externa que norma al ente a auditar así como visitas a las instalaciones de la organización.
- b. **Evaluación del Control Interno:** Una vez que se obtenga un conocimiento general de la organización se procederá a evaluar el control interno de la misma, esta evaluación será realizada a través de la aplicación de cuestionarios, narrativas y flujogramas que facilitarán la medición de riesgos y el nivel de confianza en el control interno.


2. **Planificación Específica:** A la luz de la evaluación del control interno se facilitará la identificación de áreas de oportunidad de mejora y con ello la determinación de la naturaleza, alcance y profundidad de los procedimientos a emplear durante la ejecución de la Auditoría. Como resultado final de la planificación se obtendrá el programa de Auditoría, el

cual se constituye en una guía para la ejecución de la Auditoría, pues en éste se establecen los procedimientos y técnicas de Auditoría que permitirán recabar evidencia suficiente y competente para sustentar los hallazgos.

- 3. Ejecución de trabajo:** Durante esta fase se procederá a aplicar los procedimientos y técnicas establecidos en el programa de Auditoría, con lo cual se obtendrá evidencia suficiente y competente que facilitará la formación de una opinión objetiva.
- 4. Comunicación de resultados,** Como producto final de Auditoría de Gestión realizada al Proceso de Logística de la Empresa Natural Vitality S.A. se presentará un Informe, el cual contendrá hallazgos, comentarios, conclusiones y recomendaciones relacionados con los aspectos examinados, los criterios de evaluación utilizados, las opiniones obtenidas de los interesados y cualquier otro aspecto que sea relevante.

5.1. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.

5.1.1 PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR.

		NATURAL VITALITY S.A. PROCESO: LOGÍSTICA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR			Ref.: PP 1/2
Objetivo: <ul style="list-style-type: none"> • Obtener un conocimiento general de la empresa Natural Vitality S.A. con el fin de determinar su riesgo inherente. • Analizar la normativa a la que se sujeta la empresa Natural Vitality S.A. 					
No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
1	Realizar una visita preliminar a las instalaciones observando los procesos que se realizan en la empresa y anote los aspectos relevantes en forma de narrativa	PP.1	M.B.	06/01/11	
2	Entrevistar a la Gerente General con el fin de indagar el control interno, las políticas, leyes, reglamentos y otros que existan para la ejecución de las operaciones financieras.	PP.2	M.B.	06/01/11	
3	Solicitar y analizar documentación e información sobre la base legal de la empresa.	PP.3	M.B.	06/01/11	
4	Solicitar la planificación estratégica de la empresa y analice los aspectos más relevantes.	PP.4	M.B.	07/01/11	
5	Solicitar los organigramas: estructural, funcional y personal de la empresa y analice.	PP.5	M.B.	07/01/11	
ELABORADO: MB			FECHA: 05 de enero de 2010		
REVISADO: AA			FECHA: 05 de enero de 2010		





NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROGRAMA DE AUDITORÍA PRELIMINAR


Ref.:
PP
2/2


No.	PROCEDIMIENTO	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
6	Obtener información de los productos y servicios que presta la empresa y analizar los aspectos más relevantes	PP.6	M.B.	07/01/11	
7	Solicitar información de los proveedores claves, clientes y competencia de la empresa y redactar los aspectos más relevantes.	PP.7	M.B.	07/01/11	
8	Solicitar información de las sucursales que comprenden la empresa Natural Vitality	PP.8	M.B.	07/01/11	
9	Elaborar y aplicar cuestionario con el fin de evaluar el riesgo inherente.	PP.9	M.B.	10/01/11	
10	Determinar el riesgo inherente y el nivel de confianza utilizando la técnica de colorimetría.	PP.10	M.B.	10/01/11	
11	Elaborar el reporte de planificación preliminar de la Auditoría de Gestión.	PP.11	M.B.	10/01/11	
12	Elaborar el Plan Global de Auditoría	PP.12	M.B.	10/01/11	
13	Recopilar la documentación e información sobre el convenio de la Auditoría.	PP.13	M.B.	10/01/11	
14	Recopilar la documentación de la aceptación de la Auditoría.	PP.14	M.B.	10/01/11	
ELABORADO: MB			FECHA: 05 de enero de 2010		
REVISADO: AA			FECHA: 05 de enero de 2010		


5.1.2 PAPELES DE TRABAJO.


	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>NARRATIVA DE VISITA A LAS INSTALACIONES</p>	<p>Ref.:</p> <p>PP 1</p> <p>1/2</p>
<p>Fecha: 06 de enero de 2011</p> <p>Hora: 09:00 am.</p> <p>Lugar: Instalaciones de la Empresa Natural Vitality S.A.</p> <p>Dirección: Av. República Oe3-30 e Ignacio San María</p>		
<p>El 06 de enero de 2011 a las 08:55 am se procedió a realizar el recorrido por las instalaciones de la Matriz de la empresa Natural Vitality S.A., ubicadas en la Av. República Oe3-30 e Ignacio San María, con el objeto de obtener información necesaria que permita conocer todos los aspectos generales de la empresa e identificar posibles factores que puedan afectar en la eficiencia y eficacia de las operaciones de la organización.</p> <p>El recorrido fue realizado en compañía de la Sra. Ximena Pérez Jefa de Logística, en los siguientes párrafos se procede a narrar lo observado durante la visita preliminar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ El horario en el que ofrece sus servicios la empresa inicia a las 09:00 am y culmina a las 18:00 pm. ✚ El personal utiliza tarjetas para ingresar a la empresa con lo cual se registra en el sistema su hora de ingreso y salida. ✚ Las personas encargadas de las ventas ya se encontraban en el almacén preparando sus lugares de trabajo mientras que el personal administrativo llegó puntualmente a las instalaciones. ✚ Existen dos guardias de seguridad que vigilan el lugar, uno se encuentra en la parte de afuera mientras que el otro dentro de las instalaciones. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 06 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 06 de enero de 2010	


	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>NARRATIVA DE VISITA A LAS INSTALACIONES</p>	<p>Ref.: PP 1 2/2</p>
<p>Fecha: 06 de enero de 2011</p> <p>Hora: 09:00 am.</p> <p>Lugar: Instalaciones de la Empresa Natural Vitality S.A.</p> <p>Dirección: Av. República Oe3-30 e Ignacio San María</p>		
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Existen cuatro personas encargadas de la limpieza de las oficinas y del almacén sin embargo se nos indicó que es responsabilidad de cada persona mantener limpio su lugar de trabajo. ✚ La Jefa de Logística nos indicó que la empresa Natural Vitality arrienda el primero, segundo, cuarto, sexto y octavo piso del Edificio Pinto Holding. En el primer piso funciona el almacén donde se venden los productos y se prestan los servicios de infusiones. El segundo y cuarto piso son las Bodegas de la empresa mientras que el sexto y octavo piso son oficinas para el personal administrativo. ✚ Las instalaciones de la empresa son adecuadas para que los miembros de la empresa puedan desempeñar sus funciones. Las oficinas se encuentran equipadas con muebles y equipos para cada miembro del personal y la distribución del espacio permite que el cliente al ingresar tenga una buena imagen de la empresa. ✚ En cada piso existe un extintor de fuego y señalamiento adecuado para garantizar la seguridad del personal. En el segundo y cuarto piso existen señales que restringen el acceso a personal no autorizado con el fin de salvaguardar la mercadería existente. La Sra. Ximena Pérez nos comentó que como medida de seguridad el personal tiene acceso con su tarjeta únicamente al piso donde desempeña sus funciones. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 06 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 06 de enero de 2010	


	NATURAL VITALITY S.A. PROCESO: LOGÍSTICA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 ENTREVISTA A LA GERENCIA	Ref.: PP 2 1/4
<p>Nombre del entrevistado: Sra. Jhomar Chávez.</p> <p>Cargo: Gerente General de la empresa Natural Vitality S.A.</p> <p>Entrevistador: María Belén Bosque.</p> <p>Fecha: 06 de enero de 2011</p> <p>Hora: 10:30 am.</p> <p>Lugar: Instalaciones de la Empresa Natural Vitality S.A.</p>		
<p>¿Cuál es su opinión sobre la situación actual de la empresa?</p> <p>Natural Vitality es una empresa dedicada a la comercialización de productos naturales y suplementos nutricionales, desde su creación la empresa ha mantenido un crecimiento sostenido, es por tal razón que actualmente existen 12 sucursales ubicadas en las principales ciudades del país como Quito, Guayaquil, Cuenca, Ambato, Portoviejo y Manta. La calidad de nuestros productos y servicios han permitido que Natural Vitality sea una de las empresas más reconocidas a nivel nacional</p> <p>¿En quién recae la responsabilidad de la planeación de la organización?</p> <p>La gerencia general conjuntamente con los jefes de cada departamento tiene la responsabilidad de realizar anualmente la planeación de la empresa.</p> <p>¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades de la empresa?</p> <p>Considero que la mayor fortaleza es nuestro personal, el cual está capacitado para desarrollar las funciones que desempeña sin embargo una debilidad que existe en la empresa es la falta de manuales de procedimientos que describan y estandaricen la manera en la que el personal debe proceder.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 06 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 06 de enero de 2010	


	NATURAL VITALITY S.A. PROCESO: LOGÍSTICA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 ENTREVISTA A LA GERENCIA	Ref.: PP2 2/4
<p>Nombre del entrevistado: Sra. Jhomar Chávez.</p> <p>Cargo: Gerente General de la empresa Natural Vitality S.A.</p> <p>Entrevistador: María Belén Bosque.</p> <p>Fecha: 06 de enero de 2011</p> <p>Hora: 10:30 am.</p> <p>Lugar: Instalaciones de la Empresa Natural Vitality S.A.</p>		
<p>Opine brevemente sobre los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de personas: El personal de Natural Vitality está conformado por 80 personas. • Productos: Nuestra línea de productos se encuentra conformado de la siguiente manera: homeopáticos, inmunoestimulantes y los suplementos, estos productos son importados de las más importantes firmas farmacéuticas en el mundo. • Clientes: Nuestros clientes son médicos homeópatas, deportólogos, deportistas y en general personas que se preocupan por su salud y prefieren consumir productos naturales. • Proveedores: Contamos con proveedores nacionales para todos los materiales e insumos necesarios para el buen desarrollo de las operaciones de la empresa mientras que los proveedores del exterior nos abastecen de los productos que comercializa la empresa. <p>¿Qué oportunidades cree usted que tiene el negocio?</p> <p>La demanda de nuestros productos a nivel nacional es alta y han tenido una gran acogida por lo que la empresa tiene la oportunidad de seguir creciendo en cobertura y ventas, dentro de la planificación de la empresa para el 2011 se prevé la apertura de dos nuevos establecimientos en Cuenca y Guayaquil.</p> <p>¿Se encuentran definidas la misión y visión organizacional?</p> <p>En la planificación estratégica de la empresa se encuentran definidas tanto la misión y visión, las cuales consideran aspectos como la importancia de brindar soluciones efectivas y de calidad a nuestros clientes.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 06 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 06 de enero de 2010	


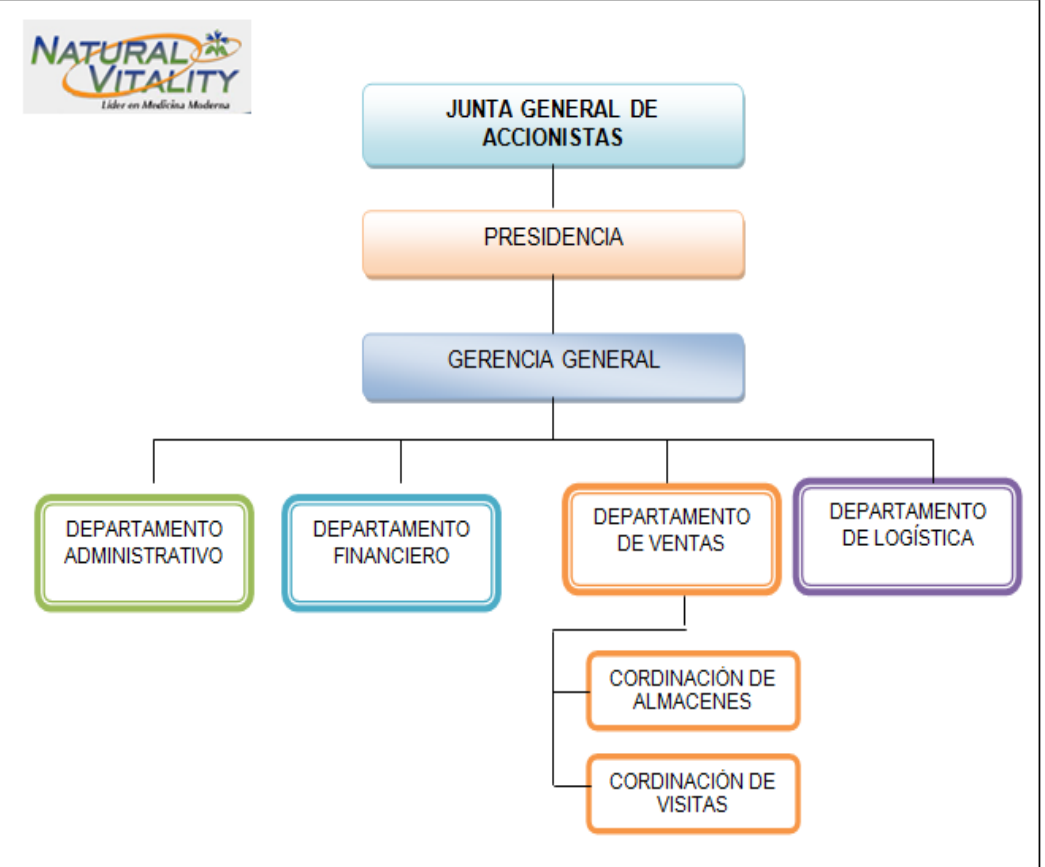
	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>ENTREVISTA A LA GERENCIA</p>	<p>Ref.: PP 2 3/4</p>
<p>Nombre del entrevistado: Sra. Jhomar Chávez.</p> <p>Cargo: Gerente General de la empresa Natural Vitality S.A.</p> <p>Entrevistador: María Belén Bosque.</p> <p>Fecha: 06 de enero de 2011</p> <p>Hora: 10:30 am.</p> <p>Lugar: Instalaciones de la Empresa Natural Vitality S.A.</p>		
<p>¿Qué efectos considera usted se han conseguido al definir la misión y visión organizacional?</p> <p>Mayor identificación del personal con la empresa, se ha logrado elevar la moral y el espíritu de trabajo pues todos sabemos hacia dónde vamos y que para ello es necesario que cada uno aporte con su trabajo.</p> <p>¿Cuáles son sus expectativas con respecto a la presente Auditoría?</p> <p>Natural Vitality es una empresa que ha venido creciendo cada año por lo que ha sido necesario incrementar nuevos procesos que nos permitan brindar un servicio de calidad a nuestros clientes, razón por la cual es importante para la gerencia determinar si los procesos son eficientes y funcionan de acuerdo a lo planificado.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 06 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 06 de enero de 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>ENTREVISTA A LA GERENCIA</p>	<p>Ref.: PP 2 4/4</p>
<p>Nombre del entrevistado: Sra. Ximena Pérez</p> <p>Cargo: Jefa de Logística de la empresa Natural Vitality S.A.</p> <p>Entrevistador: María Belén Bosque.</p> <p>Fecha: 06 de enero de 2011</p> <p>Hora: 11:00 am.</p>		
<p>¿Qué subprocesos componen el Proceso de Logística?</p> <p>El proceso de Logística abarca 3 subprocesos los cuales comprenden: Adquisiciones, Almacenamiento y Distribución, permitiendo de esta forma abastecer de productos a los establecimientos con que cuenta la empresa de manera oportuna.</p> <p>¿Cuáles son sus expectativas con respecto a la presente Auditoría?</p> <p>El proceso de Logística cumple un papel muy importante para cumplir nuestros objetivos organizacionales por lo que espero que esta Auditoría nos permita determinar debilidades así como recomendaciones que contribuyan a mejorar el proceso.</p> <p>¿Qué aspectos críticos considera usted que existen en el Proceso de Logística?</p> <p>La falta de un manual de procedimientos y políticas para el proceso de Logística además que el sistema informático que actualmente se maneja no permite la generación de reportes como la caducidad de los productos.</p> <p>Opine brevemente sobre los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> •Número de personas encargadas del proceso: Siete personas. •Principales productos: Pascorbin, Glucosamine e Isopreme. <p>¿Qué tipo de herramientas se utilizan para la toma de decisiones dentro del proceso?</p> <p>Se emplea el Sistema Integrado Insoft del cual se obtienen reportes de las existencias, ventas y rotación de los productos.</p> <p>¿Cuál es el volumen de importaciones realizadas durante el año 2009?</p> <p>Durante el 2009 se realizaron 22 importaciones cada una de un promedio de \$120.000 dólares.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 06 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 06 de enero de 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>ANÁLISIS DE LA BASE LEGAL DE LA EMPRESA</p>	<p>Ref.: PP 3 1/1</p>
<p>BASE LEGAL INTERNA.</p>		
<p>La Jefa de Logística nos indicó que la empresa Natural Vitality para el correcto desarrollo de sus funciones observa la siguiente normativa interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estatutos sociales establecidos en las escrituras de constitución y aumento de capital. • Manual de funciones del área de Ventas. • Instructivos para la importación de mercadería. 		
<p>BASE LEGAL EXTERNA.</p>		
<p>La base legal que la empresa observa en el desarrollo de sus operaciones es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Código de Comercio. • Código de Trabajo. • Código Tributario. • Ley de Compañías. • Ley del RUC. • Ley de Seguridad Social y su reglamento. • Ley de Régimen Tributario Interno y su reglamento. • Ley Orgánica de Salud Pública y su reglamento. • Reglamento para la obtención y registro de medicamentos homeopáticos. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 06 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 06 de enero de 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p>	<p>Ref.: PP 4 1/2</p>
<p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NATURAL VITALITY.</p>		
<p>La Gerente General nos proporcionó el Plan Estratégico de la empresa Natural Vitality para el período 2010, después de revisarlo se procede a señalar sus principales aspectos:</p> <p>MISIÓN:</p> <p>“Mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad brindando alternativas efectivas y éticas en el ámbito de la Medicina Moderna a través de un servicio de excelencia.”</p> <p>VISIÓN:</p> <p>“Ser reconocido a nivel nacional como la primera alternativa en la comercialización de productos en el ámbito de la fitoterapia, homeopatía y productos nutricionales”</p> <p>OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Comercializar productos homeopáticos y suplementos alimenticios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes. ✓ Lograr un crecimiento sostenido de la empresa en base a la aplicación de correctas estrategias de ventas. ✓ Generar progreso para sus empleados y rentabilidad adecuada para sus accionistas; optimizando los recursos de la organización. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 07 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 07 de enero de 2010	

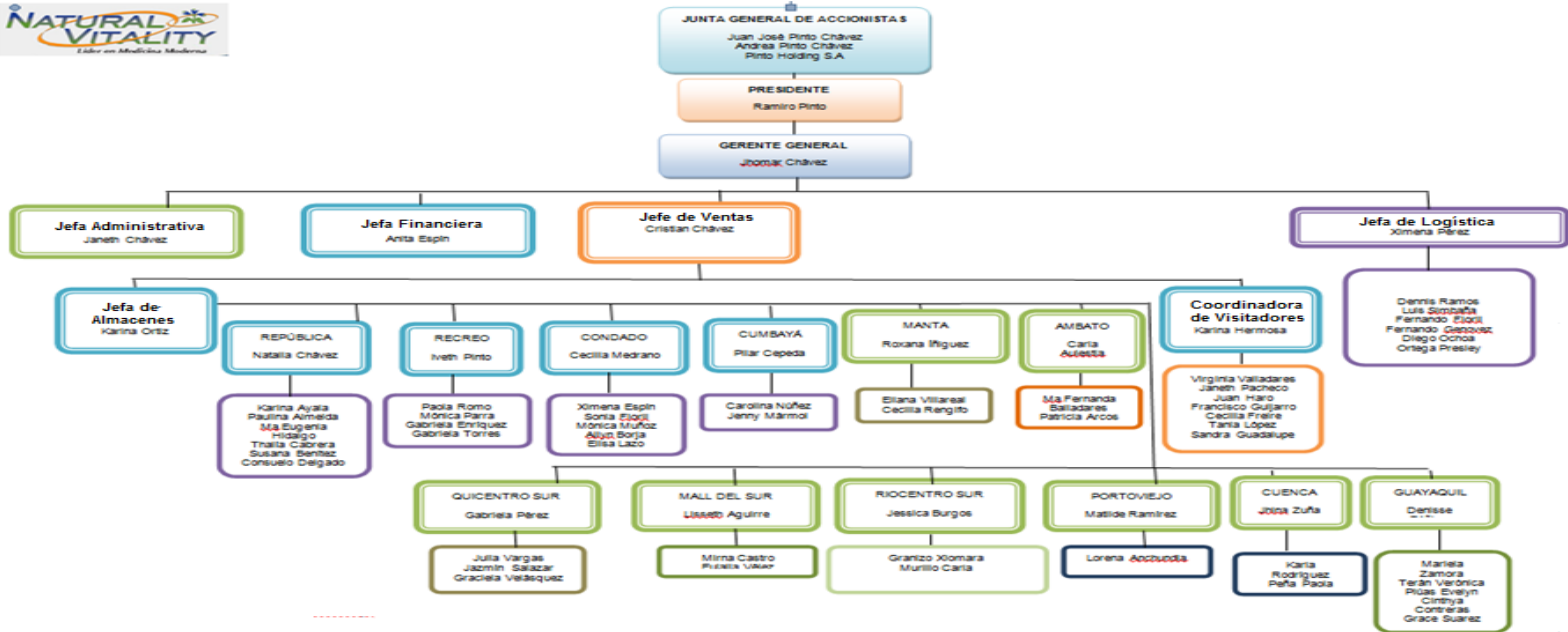
	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA</p>	<p>Ref.: PP 4 2/2</p>
<p>PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA NATURAL VITALITY.</p>		
<p>POLÍTICA DE CALIDAD:</p> <ol style="list-style-type: none"> 10. Satisfacción de los requerimientos de nuestros clientes en cuanto a calidad de los productos y servicios ofrecidos a precios accesibles. 11. Mantener buenas relaciones con los proveedores. 12. Conocimiento de las expectativas de nuestros clientes, internos y externos y nuestros grupos de interés, para entregar productos y servicios que sean de su completa satisfacción. 13. Impulso a las actividades de innovación y desarrollo para satisfacer o, incluso, superar las expectativas de nuestros clientes, trabajadores y otros grupos de interés. 14. Mejoramiento continuo en los productos y en la gestión de los procesos de Natural Vitality. 		
<p>ESTRATEGIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Liderazgo de costos generales. ✓ Estrategia de diferenciación. ✓ Estrategia de localización geográfica. ✓ Estrategia de fidelización de clientes. ✓ Estrategia de talento humano. ✓ Estrategia de calidad. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 07 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 07 de enero de 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Ref.: PP 5 1/3</p>
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA		
 <pre> graph TD A[Junta General de Accionistas] --> B[Presidencia] B --> C[Gerencia General] C --> D[Departamento Administrativo] C --> E[Departamento Financiero] C --> F[Departamento de Ventas] C --> G[Departamento de Logística] F --> H[Cordinación de Almacenes] F --> I[Cordinación de Visitas] </pre>		
PPC	Papel proporcionado por el cliente.	
ELABORADO: MB	FECHA: 07 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 07 de enero de 2010	



NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ref.:
PP 5
2/3



PPC


Papel proporcionado por el cliente.

ELABORADO: MB

FECHA: 07 de enero de 2010

REVISADO: AA

FECHA: 07 de enero de 2010

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</p>	<p>Ref.: PP 5 3/3</p>
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA		
<p>Al analizar los organigramas: estructural, funcional y de personal se concluye lo siguiente: La estructura organizacional que se maneja se encuentra establecida por departamentos de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Departamento Administrativo. • Departamento Financiero. • Departamento de Ventas. • Departamento de Logística. <p>El organigrama estructural es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa. Esta estructura permite una adecuada división del trabajo y un mejor entendimiento de las relaciones entre el personal, la cual permite cumplir los objetivos de la organización. Las funciones asignadas a cada área de la organización son las adecuadas para el cumplimiento de la misión Al observar el organigrama de personal la Jefa de Logística nos comentó que este se encuentra desactualizado por cuanto algunas de las personas que constan en el mismo ya no laboran en la empresa o se encuentran desempeñando otra función.</p>		
PPC	Papel proporcionado por el cliente.	
ELABORADO: MB	FECHA: 07 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 07 de enero de 2010	

PPC



NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
ANÁLISIS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LA EMPRESA

Ref.:
PP 6
1/1

PRODUCTOS DE LA EMPRESA:

Se solicitó a la Gerente de Logística un listado de los productos de la empresa, este listado consta de 240 productos. La línea de productos se encuentra clasificada de la siguiente manera:

- Línea Productos Homeopáticos.
- Línea Inmunoestimulantes.
- Línea Suplementos y Proteínas.

Los productos que más se comercializan son los siguientes:

PRODUCTO	PRECIO ACTUAL
PASCORBIN VITAMINA C INYECTABLE 7.5 G/50 ML	\$ 12,00
2,25 K MUSCLE JUICE CHOCOLATE	\$ 38,00
B-50 COMPLEX 50 CT SOLARAY	\$ 7,25
CALCIO + 100'S	\$ 12,00
CARTILAGO TIBURON 750 MG 30'S	\$ 18,00
CREAPURE 300 MG 200 CAPSULAS	\$ 9,75
E-1000 VITAMINA - 30'S	\$ 11,75
GLUCOSAMINE & CHONDROITIN 120	\$ 34,75
GLUTAMAX 100'S	\$ 28,00
ISO MASS EXTREME GAINER	\$ 130,00
POTASIO 50'S	\$ 5,50

PPC

Natural Vitality ofrece el servicio de infusiones de los productos que ofrece con el fin de brindarles todas las facilidades a sus clientes.

PPC Papel proporcionado por el cliente.

ELABORADO: MB FECHA: 07 de enero de 2010

REVISADO: AA FECHA: 07 de enero de 2010



NATURAL VITALITY S.A.

PROCESO: LOGÍSTICA

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

ANÁLISIS DE CLIENTES, PROVEEDORES Y COMPETENCIA

Ref.:
PP 7
1/4

ANÁLISIS DE CLIENTES:

Los clientes de Natural Vitality se encuentran clasificados en dos grandes grupos, el primero denominado Personas Naturales y el otro Empresas. Dentro de personas naturales se encuentran los médicos así como los clientes en general, mientras que el grupo Empresas se refiere a las instituciones, federaciones deportivas, hospitales, y empresas en general que adquieren los productos de la empresa.

A continuación se citan los principales clientes de la empresa:

CLIENTES	NOMBRE/RAZON SOCIAL	DESCRIPCIÓN
PERSONAS	Alarcón Edelina	Médico homeópata
	Balseca María Eugenia	Médico nutricionista
	Cepeda Casola Arturo	Instructor de gimnasio
	Cerón Graciela	Cliente
	Cherrez Nelson	Médico nutricionista
	Concha Luis	Médico traumatólogo
EMPRESAS	DATEOTON CIA. LTDA.	Empresa dedicada al servicio de la salud, tiene como misión principal la destrucción de gérmenes patógenos
	SOLCA	Hospital cuya misión es tratar a los enfermos de cáncer
	BIOCENTER RECKEWEG	Centro de Especialistas en Medicina Biológica
	HOSP. RODRIGUEZ ZAMBRANO	Hospital General Rodríguez Zambrano, ofrece atención gratuita a la comunidad mantense.
	FUNDACION TIERRA NUEVA	ONG al servicio de las personas de escasos recursos
	CEMOPLAF 28°	Centro Médico de varias especialidades.
	CORPORACION METROPOLITANA DE SALUD	Conjunto de Centros médicos
	FEDERACION DEPORTIVA DE TUNGURAHUA	Sociedad que forma deportistas de élite y fomenta la cultura deportiva en la sociedad.
	LIGA UNIVERSITARIA MANTA	Sociedad que forma deportistas de élite y fomenta la cultura deportiva en la sociedad.

ELABORADO: MB

FECHA: 07 de enero de 2010

REVISADO: AA

FECHA: 07 de enero de 2010



NATURAL VITALITY S.A.

PROCESO: LOGÍSTICA

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

ANÁLISIS DE CLIENTES, PROVEEDORES Y COMPETENCIA

Ref.:
PP 7
2/4**ANÁLISIS DE PROVEEDORES:****PROVEEDORES DE MERCADERÍA:**

Se procedió a solicitar a la Jefa de Logística información referente a los proveedores de Natural Vitality, quien nos indicó que Natural es una de las firmas de medicina natural más reconocidas a nivel nacional por ser representante exclusivo de las compañías farmacéuticas: Pascoe Naturmedizin, Natural Max, Premier One & Natra Bio, KAL, Solaray, Ultimate Nutrition y Naka lo cual le permite ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos.

En el siguiente cuadro se detalla los proveedores de mercadería de la empresa Natural Vitality:


PROVEEDORES	DESCRIPCIÓN	PAÍS
Pascoe Naturmedizin	Empresa que se dedica a la fabricación de una medicina natural de elevada eficacia con la mejor tolerancia, bajo el uso de las tecnologías más modernas y de los resultados en investigación más recientes.	Alemania
Natural Max	Empresa enfocada en la venta de productos dietéticos así como productos energéticos y productos de salud para mujeres	Estados Unidos
Premier One & Natra Bio	Empresa que distribuye productos nutricionales provenientes de la miel de abeja.	Estados Unidos
KAL	Empresa que distribuye productos nutricionales y homeopáticos.	Estados Unidos
Solaray	Empresa pionera en formular y promocionar productos homeopáticos que contienen 2 o más hierbas con efectos complementarios.	Estados Unidos
Ultimate Nutrition	Empresa que distribuye suplementos alimenticios para gente deportista	Estados Unidos
Naka	Empresa dedicada a la venta de productos naturales y vitaminas.	Canadá

ELABORADO: MB

FECHA: 07 de enero de 2010

REVISADO: AA

FECHA: 07 de enero de 2010

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>ANÁLISIS DE CLIENTES, PROVEEDORES Y COMPETENCIA</p>	<p>Ref.: PP 7 3/4</p>										
<p>ANÁLISIS DE PROVEEDORES:</p>												
<p>PROVEEDORES DE INSUMOS:</p> <p>La Ing. Anita Espín, Jefa Financiera de Natural Vitality, informó que en cuanto a los insumos necesarios para el desarrollo de las operaciones, la empresa cuenta con proveedores locales.</p> <p>A continuación se procede a citar los principales proveedores de insumos de la empresa:</p> <table border="1" data-bbox="407 863 1406 1409"> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">Servicios</td> <td style="text-align: center;">Nova Ecuador</td> <td>Empresa dedicada al mercado asegurador. Es la empresa proveedora de seguros de la mercadería que se importa desde el exterior.</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Insoft</td> <td>Empresa especializada en soluciones y aplicaciones informáticas,</td> </tr> <tr> <td rowspan="2" style="text-align: center;">Bienes</td> <td style="text-align: center;">Atu</td> <td>Empresa que produce y comercializa muebles de oficina y hogar de óptima calidad,</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Tecnomega</td> <td>Empresa que proporciona de manera oportuna equipos, partes, y sistemas informáticos de última tecnología y de calidad reconocida</td> </tr> </table>			Servicios	Nova Ecuador	Empresa dedicada al mercado asegurador. Es la empresa proveedora de seguros de la mercadería que se importa desde el exterior.	Insoft	Empresa especializada en soluciones y aplicaciones informáticas,	Bienes	Atu	Empresa que produce y comercializa muebles de oficina y hogar de óptima calidad,	Tecnomega	Empresa que proporciona de manera oportuna equipos, partes, y sistemas informáticos de última tecnología y de calidad reconocida
Servicios	Nova Ecuador	Empresa dedicada al mercado asegurador. Es la empresa proveedora de seguros de la mercadería que se importa desde el exterior.										
	Insoft	Empresa especializada en soluciones y aplicaciones informáticas,										
Bienes	Atu	Empresa que produce y comercializa muebles de oficina y hogar de óptima calidad,										
	Tecnomega	Empresa que proporciona de manera oportuna equipos, partes, y sistemas informáticos de última tecnología y de calidad reconocida										
ELABORADO: MB	FECHA: 07 de enero de 2010											
REVISADO: AA	FECHA: 07 de enero de 2010											



NATURAL VITALITY S.A.

PROCESO: LOGÍSTICA

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

ANÁLISIS DE CLIENTES, PROVEEDORES Y COMPETENCIA

Ref.:
PP 7
4/4

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA:

Se procedió a solicitar información a la Jefa Financiera referente a la competencia, quien nos indicó que existen varias empresas dedicadas a la comercialización de productos homeopáticos y suplementos nutricionales, dentro de las cuales se destacan empresas como Omnilife, Herbalife, Mason, Nature Garden, Nature's Sunshine, Green Life, Forever Living Products.

La Jefa Financiera además señaló que estos competidores tienen una fuerte presencia no solo en el país sino también a nivel mundial, además que estas empresas al operar con distribuidores tienen la ventaja de disminuir sus costos de personal ya que únicamente les pagan en función de sus ventas.

A continuación se presenta un análisis de los competidores directos que tiene la empresa a nivel nacional :

COMPETIDORES	DESCRIPCIÓN
Omnilife	En 1991 se puso en marcha la que sería la empresa pionera de Omnilife, Omnitrition de México. Empezó con seis Distribuidores, quienes con sólo el apoyo de tres empleados y la emoción de Jorge Vergara, emprendieron la aventura. Desde su fundación, Omnilife ha llegado a miles de hogares con su oportunidad de salud, negocio independiente y crecimiento personal: - 5 millones de Distribuidores. - 20 países de América, Europa y Asia. - Más de 3,500 empleados. - Más de 100 productos nutricionales. - Más de 100 diferentes productos de línea de belleza.
Herbalife	La misión de Herbalife es "Cambiar la vida de las personas brindándoles la mejor oportunidad de negocio en venta directa y los mejores productos del mundo para promover la buena nutrición y el bienestar". Actualmente, aproximadamente 1.9 millones de Distribuidores Independientes de Herbalife en 72 países conforman el equipo de Herbalife.
Forever Living Products	Fundada en 1978, Forever Living es hoy día una compañía multimillonaria, con sede en Scottsdale, Arizona, que fabrica y vende millones de productos para la salud y la belleza. Cuenta con más de nueve millones y medio de Distribuidores en más de 145 países.

ELABORADO: MB

FECHA: 07 de enero de 2010

REVISADO: AA

FECHA: 07 de enero de 2010



NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
ANÁLISIS DE SUCURSALES DE NATURAL VITALITY

Ref.:
PP 8
 1/1

En base a la información que consta en el RUC de la empresa se procedió a elaborar el listado de las sucursales de la empresa Natural Vitality a octubre de 2010, el cual se detalla a continuación:

INICIO ACTIVIDADES	LOCAL	CIUDAD	DIRECCION
03/12/1998	Matriz	Quito	Av. República OE3-30 y Ulloa
08/09/2000	Establecimiento 2	Guayaquil	C.C. Plaza Quil : Local N° 4. Av. Plaza Dañin
24/11/2003	Establecimiento 3	Quito	C.C. Villa Cumbayá . Av. Interoceánica Local N° 13
27/01/2004	Establecimiento 4	Quito	C.C El Recreo Nueva etapa Local S-229, entrada 1
09/09/2005	Establecimiento 5**	Ambato	Calle Mera 03-21 Intersección Rocafuerte
26/03/2007	Establecimiento 6**	Manta	Calle Flavio Reyes
24/07/2007	Establecimiento 8	Quito	C.C. Condado Shopping Local 413 4to piso
24/07/2007	Establecimiento 7**	Guayaquil	C.C Centro Sur Local N° 23
29/10/2007	Establecimiento 9**	Cuenca	Calle del Batán, junto al local de Movistar
31/07/2009	Establecimiento 10	Ambato	C.C Mall de los Andes Local 9
12/08/2009	Establecimiento 11	Guayaquil	C.C Rio centro Sur Local N° 124-125, Planta Alta
26/10/2009	Establecimiento 12	Portoviejo	El Paseo Shopping Portoviejo. Local N° 63
14/12/2009	Establecimiento 13	Manta	El Paseo Shopping Manta. Local C-9
23/03/2010	Establecimiento 14	Guayaquil	C.C Mall del Sur Local 229
14/05/2010	Establecimiento 15	Cuenca	C.C Monay Shopping Center Local B13
08/07/2010	Establecimiento 16	Quito	C.C Quicentro Sur

**Local cerrado.

ELABORADO: MB	FECHA: 07 de enero de 2010
REVISADO: AA	FECHA: 07 de enero de 2010

5.1.3 CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE.



NATURAL VITALITY S.A.
 PROCESO: LOGÍSTICA
 PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
 CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL RIESGO INHERENTE

Ref.:
PP 9
 1/2

OBJETIVO: Medir el riesgo inherente de la empresa Natural Vitality

Nº	PREGUNTA	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
1	¿La empresa cuenta con un plan estratégico?	X		10	10	
2	¿Dispone la empresa de estrategias que le permitan asegurar su posicionamiento en el mercado?	X		10	10	
3	¿Los principios y valores de la empresa se encuentran establecidos por escrito?	X		10	10	
4	¿La empresa cuenta con un organigrama estructural?	X		10	10	
5	¿Se han determinado políticas para orientar las acciones en cada departamento?		X	0	10	Se encuentra definida la política de calidad pero a nivel general.
6	¿Se encuentran definidos por escrito los procedimientos para realizar el trabajo en cada departamento?		X	0	10	Solo el departamento de ventas dispone de un manual de funciones y procedimientos.
ELABORADO: MB				FECHA: 07 de enero de 2010		
REVISADO: AA				FECHA: 07 de enero de 2010		



NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL RIESGO INHERENTE

Ref.:
PP 9
1/2

OBJETIVO: Medir el riesgo inherente de la empresa Natural Vitality.

N°	PREGUNTA	SI	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	OBSERVACIONES
7	¿Los activos más representativos de la empresa se encuentran asegurados?	X		10	10	
8	¿Se encuentran diseñados claramente los canales de comunicación?	X		10	10	Toda la información importante debe ser realizada mediante el mail institucional.
9	¿Existe un código de ética organizacional?		X	0	10	Se utiliza el sistema Insoft.
10	¿Existen indicadores de gestión para evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos?		X	0	10	Se ha fijado una cuota de valor de ventas por almacén pero no indicadores.
TOTAL				60	100	
ELABORADO: MB				FECHA: 07 de enero de 2010		
REVISADO: AA				FECHA: 07 de enero de 2010		

5.1.3 MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE.



NATURAL VITALITY S.A.
 PROCESO: LOGÍSTICA
 PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
 MEDICIÓN DEL RIESGO INHERENTE

Ref.:
PP 10
 1/1

➤ **NIVEL DE CONFIANZA:**

$$NC = (\text{Punto Obtenido} / \text{Puntaje Óptimo}) \times 100$$

$$NC = (60 / 100) \times 100$$

$$NC = 60,00\%$$

➤ **NIVEL DE RIESGO:**

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 60,00\%$$

$$NR = 40,00\%$$

RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
15%-50%	BAJA	ALTO	ROJO
51%-59%	MODERADA	MODERADO	NARANAJA
60%-66%	MODERADA	MODERADO	AMARILLO
67%-75%	ALTA	BAJO	VERDE
76%-95%	ALTA	BAJO	AZUL

Riesgo Inherente
Natural Vitality

Interpretación.- El riesgo inherente que se estima para la empresa Natural Vitality es de 40%, el cual representa según la técnica de colorimetría un riesgo moderado por lo que el nivel de confianza que el auditor puede tener se encuentra dentro de un rango entre 60% a 66%, razón por la cual la confianza es moderada. Este porcentaje ha sido determinado en base a la aplicación del cuestionario.

5.1.4 REPORTE PRELIMINAR.

	Reporte Preliminar	Ref.: PP 11 1/3
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------	--------------------------------------------

Quito, 10 de enero de 2011.

SEÑORA

Jhomar Chávez

Gerente General.

Presente.-

De mi consideración:

Una vez realizada la planificación preliminar con el objeto de determinar el nivel de riesgo inherente de la empresa Natural Vitality S.A., se procede a comunicar el resultado de las observaciones realizadas durante la visita a las instalaciones, la entrevista a la gerencia y la aplicación de la encuesta:

- **Organigrama de personal desactualizado.**

El organigrama del personal de la empresa se encuentra desactualizado, ya que algunas de las personas que constan en dicho organigrama actualmente están desempeñando otras funciones o no pertenecen a la organización.

- **Inexistencia de Manuales de Procedimientos.**

La empresa Natural Vitality S.A., no dispone de manuales de procedimientos en donde se establezcan los lineamientos así como la forma en la que el personal debe proceder al momento de desarrollar sus actividades por lo que

	Reporte Preliminar	Ref.: PP 11 2/3
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------	--------------------------------------------

resulta más difícil para una persona que se incorpora a la empresa conocer la forma en la que debe realizar sus tareas.

- **Políticas no establecidas para cada departamento.**

Se encuentra definida una política de calidad para toda la organización sin embargo es necesaria la implementación de políticas para cada departamento, las cuales deberán ser socializadas en toda la organización para que de esta forma todos se encuentren bien informados al respecto y guíen sus acciones en función de las políticas establecidas.

- **Ausencia de indicadores de gestión.**

No se encuentran definidos indicadores de gestión que permitan evaluar el desempeño de los procesos de la organización por lo que al desconocer el nivel de eficiencia y efectividad de los procesos se dificulta la adopción de medidas que permitan la mejora de los mismos.

RECOMENDACIONES:

Gerente General.

- Actualizar el organigrama de personal para que de esta forma se encuentren claramente definidas las personas responsables de determinada función.
- Diseñar un manual de procedimientos que estandarice la manera en la que se el personal debe realizar sus actividades.

	Reporte Preliminar	Ref.: PP 11 3/3
-----------------------------------------------------------------------------------	---------------------------	--------------------------------------------

- Realizar reuniones con los jefes de cada departamento con el propósito de establecer conjuntamente políticas que direccionen los procesos de la organización.
- Establecer indicadores de gestión que permitan mediante su aplicación evaluar el desempeño de los procesos en cuanto a los niveles de eficiencia y eficacia y de esta forma mejorar.

Mediante la utilización de la encuesta se establece un riesgo inherente del 40%, el cual representa según la técnica de colorimetría un riesgo moderado por lo que la confianza que el auditor puede tener es moderada. Este porcentaje ha sido determinado en base a la aplicación del cuestionario.

Esperamos que las recomendaciones planteadas contribuyan a mejorar la eficacia y eficiencia de las operaciones de la organización.

Atentamente,

María Belén Bosque
Auditor Jefe
Audiserv Cía. Ltda.

5.1.5 PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA.



NATURAL VITALITY S.A.
 PROCESO: LOGÍSTICA
 PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
 PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

Ref.:
PP 12
 1/8

A) Motivo del Examen.

La Auditoría de Gestión se realizará al Proceso de Logística de la empresa Natural Vitality S.A., dentro de un marco ético y profesional, en cumplimiento a lo establecido en el Convenio de Servicios acordado entre el Cliente y el Auditor. El examen se realizará con motivo de aportar con recomendaciones que permitan mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del mencionado proceso. La Auditoría de Gestión se inicia con fecha 06 de septiembre de 2010 según la Carta de Aceptación firmada por la Gerente General Sra. Jhomar Chávez.

B)Objetivos del Examen.

Objetivo General.

- Realizar la Auditoría de Gestión al proceso de Logística de la empresa Natural Vitality S.A., mediante un análisis que permita identificar y examinar profundamente las áreas de oportunidades de mejora, a donde se dirijan las conclusiones y recomendaciones que coadyuven a mejorar el grado de eficiencia y eficacia del proceso.

Objetivos Específicos.

- Obtener un conocimiento general de la empresa, a través de un análisis de los entornos interno y externo de la organización, recopilando información suficiente que permita la realización de la planificación preliminar.



NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

Ref.:
PP 12
2/8

- Evaluar el sistema de control interno de la empresa NATURAL VITALITY S.A. con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas del mismo, mediante narrativas, flujogramas y cuestionarios.
- Establecer el nivel de riesgo y de confianza del control interno del Proceso de Logística de la empresa Natural Vitality, con el fin de determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de Auditoría.
- Realizar un análisis de las áreas de oportunidades de mejora, mediante la aplicación de indicadores de gestión a fin de obtener evidencia suficiente y competente que permita formarse un criterio objetivo.
- Comunicar los resultados del examen realizado a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de Logística de Natural Vitality.

C) Alcance del Examen.

El examen de Auditoría se realizará del 06 de enero al 31 de enero de 2010 con una carga de 160 horas. Este examen incluirá la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría para evaluar el nivel de eficiencia y eficacia del Proceso de Logística de la empresa Natural Vitality S.A correspondiente al período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de diciembre de 2009.



NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

Ref.:
PP 12
3/8

D) Conocimiento de la Empresa.

Natural Vitality se constituye como una sociedad anónima mediante escritura pública otorgada el 28 de octubre de 1998, cuya matriz se encuentra ubicada en la Av. República Oe3-30 e Ignacio San María. La empresa se dedica a la comercialización y difusión de productos homeopáticos, suplementos alimenticios y vitaminas, con el fin de mejorar la calidad de vida de la comunidad, brindando alternativas efectivas y éticas en el ámbito de la Medicina Moderna, a través de un servicio de excelencia.

Natural Vitality es una de las firmas de medicina natural más reconocidas a nivel nacional por ser representante exclusivo de las compañías farmacéuticas: Pascoe Naturmedizin de Alemania, Natural Max, Premier One & Natra Bio, KAL, Solaray, Ultimate Nutrition de Estados Unidos y Naka de Canadá lo cual le permite ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos.

E) Objetivos de la Empresa.

Los objetivos de la empresa son los siguientes:

- ✓ Comercializar productos homeopáticos y suplementos alimenticios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.
- ✓ Lograr un crecimiento sostenido de la empresa en base a la aplicación de correctas estrategias de ventas.
- ✓ Generar progreso para sus empleados y rentabilidad adecuada para sus accionistas; optimizando los recursos de la organización.



NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

Ref.:
PP 12
4/8

- ✓ Estructurar y administrar de forma responsable y eficiente los recursos con el fin de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.
- ✓ Mantener una situación financiera saludable que permita una estabilidad operacional, a través de la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes.

F) Base Legal.

El Proceso de Logística de la empresa Natural Vitality se rige a la siguiente normativa:

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica de Aduanas.
- Ley Orgánica de la Salud.
- Reglamento de Comprobantes de Venta.
- Reglamento para la obtención del registro y control sanitario de medicamentos homeopáticos

G) Objetivos del Proceso de Logística de la Empresa.

- Administrar estratégicamente la adquisición, el almacenamiento de productos, el control de inventarios y la distribución de productos a tiempo, de forma adecuada y con el menor costo.



NATURAL VITALITY S.A.
 PROCESO: LOGÍSTICA
 PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
 PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

Ref.:
PP 12
5/8

- Garantizar la disponibilidad de mercadería requerida, en los diferentes almacenes de la empresa, a tiempo, de forma adecuada y con el menor costo.
- Disponer de un grupo humano responsable y calificado, que contribuya al crecimiento de la organización.
- Optimizar los recursos con el fin de maximizar las utilidades de los accionistas.

H) Técnicas y Procedimientos a Aplicarse en el Transcurso del Examen.

Con el propósito de recabar evidencia suficiente y competente se procederá a aplicar pruebas de cumplimiento y pruebas sustantivas para lo cual se utilizarán las siguientes técnicas:

Técnicas de verificación ocular	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación • Observación • Revisión selectiva • Rastreo
Técnicas de verificación verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Indagación • Encuestas
Técnicas de verificación escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis • Confirmación
Técnicas de verificación documental	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobación • Cálculo • Verificación
Técnicas de verificación física	<ul style="list-style-type: none"> • Inspección.



NATURAL VITALITY S.A.
 PROCESO: LOGÍSTICA
 PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
 PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

Ref.:
PP 12
6/8

I) Distribución del Trabajo y Tiempos Estimados:

El Equipo de trabajo de Auditoría está conformado por 2 personas las cuales son:

NOMBRE	CARGO	INICIALES
Belén Bosque	Jefe del Equipo	MB
Aníbal Altamirano	Supervisor	AA

El tiempo estimado para realizar el examen de Auditoría es de 160 horas distribuidas de la siguiente manera:

<i>ACTIVIDAD</i>	<i>HORAS</i>
Conocimiento preliminar	8
Elaboración del Programa de Auditoría	8
Evaluación del Control Interno	16
Medición de Riesgos	8
Aplicación de procedimientos y técnicas de Auditoría en el desarrollo de los Papeles de Trabajo	104
Comunicación de Resultados	16
Seguimiento	0
TOTAL	160



NATURAL VITALITY S.A.
 PROCESO: LOGÍSTICA
 PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
 PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

Ref.:
PP 12
 7/8

J) Recursos:

Para la realización adecuada de esta Auditoría son necesarios los siguientes recursos:

EQUIPOS	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD
Laptop	3
Impresora	1
Copiadora	1

SUMINISTROS			
CANT.	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Resma de papel bond	\$5.00	\$5.00
3	Esfero	\$0.30	\$0.90
2	Cartucho	\$25.00	\$50.00
Total:			\$55.90

RECURSOS FINANCIEROS	
DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Transporte	\$200,00
Honorarios	\$1.600,00
TOTAL	\$1.800,00



NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PLAN GLOBAL DE AUDITORÍA

Ref.:
PP 12
8/8

K) Documentos necesarios para realizar el examen de auditoría

Los documentos requeridos para realizar el trabajo de Auditoría en la empresa son los siguientes:

1. Políticas y normas internas
2. Normativas interna y externa
4. Organigramas funcionales, estructurales
5. Estados financieros del periodo auditado y sus notas aclaratorias
6. Demás documentos requeridos para la realización del examen.

APROBADO

NATURAL VITALITY S.A.

5.1.6 CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES.

	CONVENIO DE SERVICIOS PROFESIONALES	Ref.: PP 13 1/4
-----------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	--------------------------------------------

En la ciudad de Quito a los quince días del mes de octubre del 2010, comparece por una parte la Srta. María Belén Bosque en calidad de representante legal de Audiserv Cía. Ltda., de quien en adelante se hará referencia como AUDITOR y la señora Jhomar Chávez con CI. 1712456569-4 en calidad de representante legal de la empresa Natural Vitality S.A., por su propio derecho, a quien en adelante se referirá como CLIENTE. Estas partes convienen en celebrar el presente convenio de servicios profesionales bajo las siguientes cláusulas:

I. Objetivo del Convenio.

El objetivo de este contrato es estipular los términos y condiciones bajo los cuales el AUDITOR proveerá el servicio de Auditoría de Gestión al cliente así como los derechos y obligaciones del CLIENTE.

II. Servicios a proporcionar.

El AUDITOR proveerá los servicios de Auditoría de Gestión al Proceso de Logística de la empresa Natural Vitality S.A. del período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2009 con el fin de emitir al término de la evaluación el informe correspondiente para lo cual cumplirá con los siguientes objetivos:

- Obtener un conocimiento general de la empresa, a través de un análisis de los entornos interno y externo de la organización, recopilando información suficiente que permita la realización de la planificación preliminar.
- Evaluar el sistema de control interno de la empresa NATURAL VITALITY S.A. con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas del mismo, mediante narrativas, flujogramas y cuestionarios.

- Establecer el nivel de riesgo y de confianza del control interno, con el fin de determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de Auditoría.
- Realizar un análisis de las áreas de oportunidades de mejora, mediante la aplicación de indicadores de gestión a fin de obtener evidencia suficiente y competente que permita formarse un criterio objetivo.
- Comunicar los resultados del examen realizado a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de Logística de Natural Vitality.

III. Tiempo de Realización.

El AUDITOR proporcionará su plan de trabajo completo al CLIENTE en el tiempo que ambos convengan. El trabajo iniciará el 06 de enero de 2010 y se entregará el informe final de Auditoría el 31 de enero de 2010.

Se distribuirá también el calendario de trabajo en condiciones normales, que podrá estar sujeto a ajustes por efectos fuera del control del AUDITOR.

IV. Propiedad del Cliente.

Todos los programas de Auditoría, los procedimientos por escrito y cualquier otro sistema de apoyo utilizado en el trabajo por el AUDITOR pasarán a ser propiedad del CLIENTE, quien a cambio dará la compensación debida por los servicios incluidos en la formulación de programa, procedimientos y demás apoyos que serán pagados completamente por el cliente.

V. Resguardo del Material de Trabajo.

Los papeles de trabajo, paquetes de discos, cintas magnéticas y cualquier material relacionado con el trabajo del AUDITOR para el CLIENTE, si no son resguardados

por el AUDITOR, será bajo responsabilidad del cliente. No asume el Auditor ninguna obligación o responsabilidad de cualquier tipo en relación con dichos materiales.

VI. Confidencialidad.

Todos los datos estadísticos, financieros y personales relacionados con el negocio del CLIENTE, que son considerados como confidenciales, deben mantenerse bajo estricta reserva por el AUDITOR y sus colaboradores. Sin embargo, esta obligación no se aplica a ningún dato que esté disponible al público, o que se pueda obtener de terceras partes. El AUDITOR se obliga a mantener discreción en los conceptos o técnicas relacionados con el manejo de datos desarrollado por él mismo o en conjunto con el CLIENTE en los términos del presente contrato.

VII. Responsabilidad del Auditor.

El AUDITOR tendrá el cuidado profesional debido en la organización del trabajo del Cliente, siendo responsable de corregir cualquier error o falla sin cargo adicional. La responsabilidad del AUDITOR respecto a lo anterior, no será limitada a la compensación total por los servicios prestados bajo este contrato, y no incluirá ninguna responsabilidad contingente.

VIII. Honorarios.

El CLIENTE se compromete a cubrir al AUDITOR por concepto de los servicios mencionados en las cláusulas anteriores los honorarios por la cantidad total de \$3.000,00 (tres mil, 00/100 dólares) más IVA los cuales serán cancelados de la siguiente forma: 50% a la firma del presente contrato y 50% a la entrega del informe de Auditoría.

IX. Plazo del contrato.

El plazo del presente contrato iniciará el 06 de enero de 2010, y deberá continuar hasta su finalización el 31 de enero de 2010.

X. Retribución: condiciones.

La retribución monetaria por este trabajo y las fechas estimadas para completarlo están basados en las especificaciones por parte del Cliente y el Auditor. Cualquier cambio de especificaciones por parte del Cliente resultará en un ajuste en la retribución y en la fecha de terminación del trabajo del Auditor.

XI. No interferencia con los auditores.

El CLIENTE sabe de antemano que todos los auditores que colaboran con el AUDITOR, se integraron a través de un proceso formal de selección, por lo tanto el CLIENTE no deberá contratar o pretender contratar a ningún otro auditor.

XII. Domicilio y Controversias.

Para el caso de las controversias, las partes renuncian a su domicilio y someten a los jueces de la ciudad de Quito, y a la vía ejecutiva o verbal sumaria a la elección del demandante.


Para la constancia de todo lo cual firman las partes en la ciudad de Quito a los seis días del mes de enero de 2010.

Srta. María Belén Bosque

AUDITOR

Sra. Jhomar Chávez

CLIENTE

	ACEPTACIÓN DEL SERVICIO DE AUDITORÍA	Ref.: PP 14 1/1
-----------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------	------------------------------

Quito, 10 de diciembre del 2009.

Señorita

María Belén Bosque Cumbal

AUDITOR JEFE AUDISERV CÍA. LTDA.

Presente.-

De mi consideración:

Hemos analizado la propuesta técnica enviada por su empresa, por lo cual el motivo de la presente es confirmar nuestro acuerdo concerniente a los términos establecidos en dicha propuesta, ya que por resolución unánime de la Junta de Acciones se decidió que Audiserv Cía. Ltda. preste los servicios de Auditoría de Gestión al Proceso de Logística.

Solicitamos se nos informe la fecha y el lugar para firmar el convenio de servicios.

Atentamente,


Sra. Jhomar Chávez

Gerente General


Natural Vitality S.A.


5.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.


5.2.1 PROGRAMA ESPECÍFICO DE AUDITORÍA.

		<p style="text-align: center;">NATURAL VITALITY S.A. PROCESO: LOGÍSTICA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</p>			<p style="text-align: center;">Ref.: PE 1/1</p>
<p>Objetivo: Evaluar el riesgo de control y nivel de confianza con el fin de determinar la naturaleza, alcance y profundidad de los procedimientos a utilizarse durante la fase de ejecución de la Auditoría.</p>					
No.	PROCECIMENTOS	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVA.
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO					
1.	Solicitar información del proceso de Adquisiciones de la empresa y elaborar una narrativa y el diagrama de flujo del mismo.	PE.1	M.B.	11/01/11	
2.	Solicitar información del proceso de Almacenamiento de la empresa y elaborar una narrativa y el diagrama de flujo del mismo.	PE.2	M.B.	11/01/11	
3.	Solicitar información del proceso de Distribución de la empresa y elaborar una narrativa y el diagrama de flujo del mismo.	PE.3	M.B.	11/01/11	
4	Elaborar y aplicar Cuestionario de Control Interno utilizando la metodología COSO-ERM	PE.4	M.B.	12/01/11	
5	Evaluar: Riesgo de Control, Detección y Auditoría del Proceso de Logística.	PE.5	M.B.	12/01/11	
6	Elaborar el Informe de Control Interno	PE.6	M.B.	12/01/11	
PROGRAMAS DE AUDITORÍA					
7.	Diseñar el Programa de Auditoría para el Subproceso de Adquisiciones- Locales.	PAL	M.B.	12/01/11	
8.	Diseñar el Programa de Auditoría para el Subproceso de Adquisiciones- Importaciones.	PIM	M.B.	12/01/11	
9.	Diseñar el Programa de Auditoría para el Subproceso de Almacenamiento.	PAM	M.B.	12/01/11	
10.	Diseñar el Programa de Auditoría para el Subproceso de Distribución.	PDI	M.B.	12/01/11	
ELABORADO: MB			FECHA: 05 de enero del 2010		
REVISADO: AA			FECHA: 06 de enero del 2010		

5.2.2 PAPELES DE TRABAJO.

	<p style="text-align: center;">NATURAL VITALITY S.A.</p> <p style="text-align: center;">PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p style="text-align: center;">PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p style="text-align: center;">NARRATIVA DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES</p>	<p style="text-align: center;">Ref.: PE 1 1/13</p>
<p>Se procedió a solicitar información respecto a los subprocesos de adquisiciones a la Jefa de Logística, quien nos manifestó lo siguiente:</p> <p>El subproceso de Adquisiciones tiene por objeto garantizar la disponibilidad de mercadería requerida, en los diferentes almacenes de la empresa, a tiempo, de forma adecuada y con el menor costo.</p> <p>El subproceso se encuentra compuesto por las compras locales y las importaciones.</p> <p>A continuación se detalla el subproceso Compra Locales.</p>		
<p>Compras Locales: Las compras locales se refieren a la adquisición de insumos necesarios para la prestación de servicios de infusiones como lo son: algodón, jeringuillas, alcohol, curitas, guantes, micropore y hand clean.</p>		
<p>a) Requerimiento de Insumos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se determina la necesidad de la adquisición de insumos mediante la obtención del Reporte de Duración de Productos en base a un pronóstico de ventas. • Si uno o varios productos tienen una estimación de duración inferior a dos meses se procede a solicitar proformas a los proveedores. <p>b) Recepción de Proformas de Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se solicita a los proveedores proformas de los insumos por cualquier medio electrónico especificando las características requeridas. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 11 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 11 de enero de 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>NARRATIVA DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES</p>	<p>Ref.:</p> <p>PE 1</p> <p>2/13</p>
<p>Compras Locales.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Se reciben las Proformas vía email. • Se ingresan los precios de las propuestas recibidas por los proveedores. <p>c)Evaluación y Selección del Proveedor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se analiza y comparan las condiciones que ofrecen los proveedores en cuanto a precio, calidad, cantidad, pago, garantía y tiempo de entrega de acuerdo a los requerimientos de la empresa. • La Jefa de Logística selecciona el proveedor más idóneo. • Se procede a realizar la Nota de Pedido en la que se establecen la cantidad y características necesarias para la adquisición de la mercadería. • Se envía la Nota de Pedido a la Gerencia General y se conserva una copia para el archivo. <p>d)Autorización de Compra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gerente general revisa la Nota de Pedido. • Si el proveedor cumple con los requerimientos la Gerente General aprobará o rechazará la Nota de Pedido, en caso de ser rechazada se informará a la Jefa de Logística, para que elabore una nueva Nota de Pedido acorde las necesidades y requerimientos de la empresa. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 11 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 12 de enero de 2010	

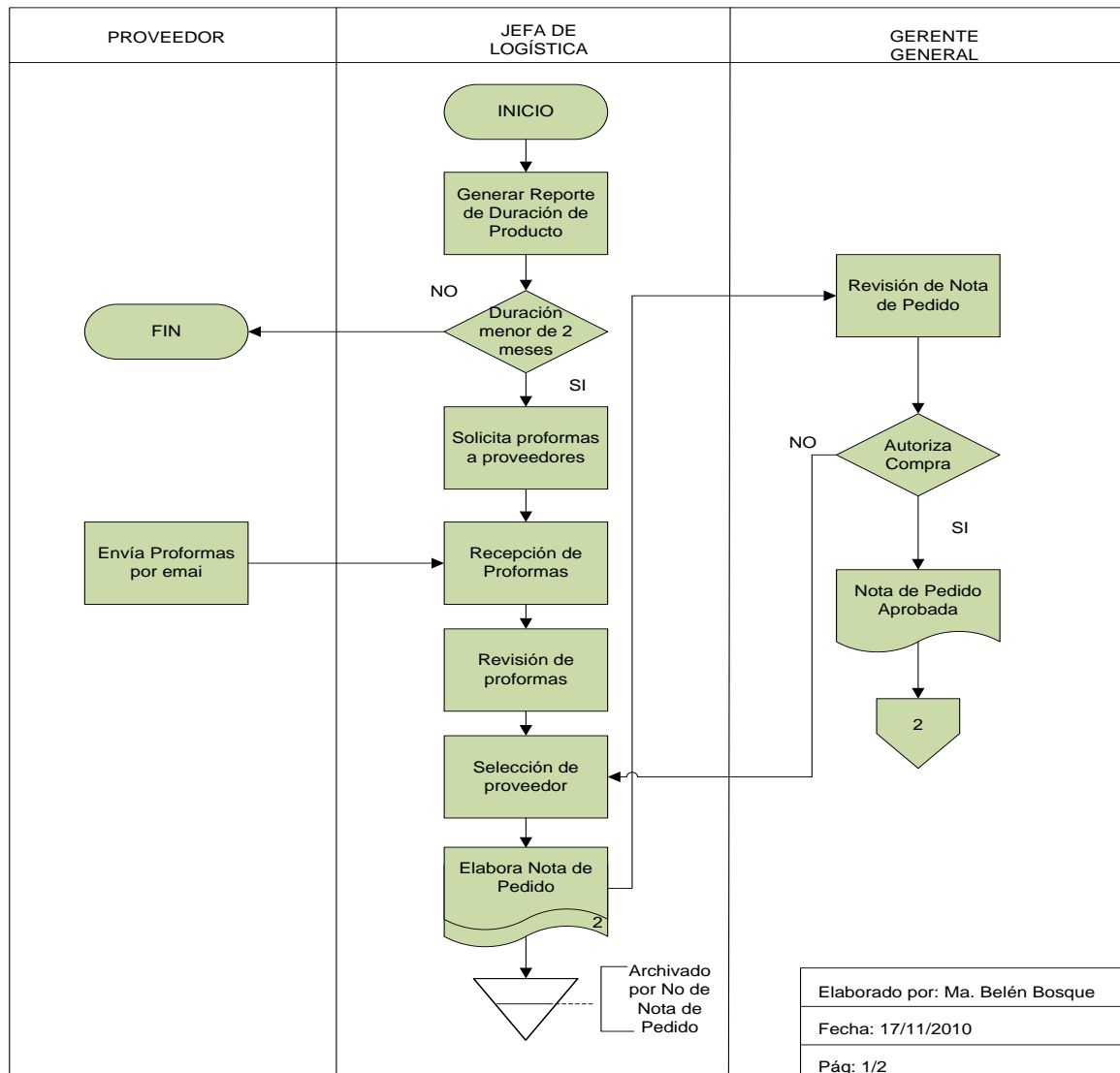
	<p style="text-align: center;">NATURAL VITALITY S.A. PROCESO: LOGÍSTICA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 NARRATIVA DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES</p>	<p style="text-align: center;">Ref.: PE 1 3/13</p>
<p>Compras Locales.</p>		
<p>e)Adquisición de Mercadería:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefa de Logística envía por e-mail la Nota de Pedido al Proveedor. • Se recibe confirmación del proveedor y se verifica que se encuentre dentro de las condiciones establecidas. <p>f)Recepción de Mercaderías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se recibe el aviso de despacho por medio electrónico. • La mercadería se recibe en las instalaciones ubicadas en la Matriz conjuntamente con la factura. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 11 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 12 de enero de 2010	



NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES

Ref.:
PE 1
4/13

Compras Locales



ELABORADO: MB

FECHA: 11 de enero de 2010

REVISADO: AA

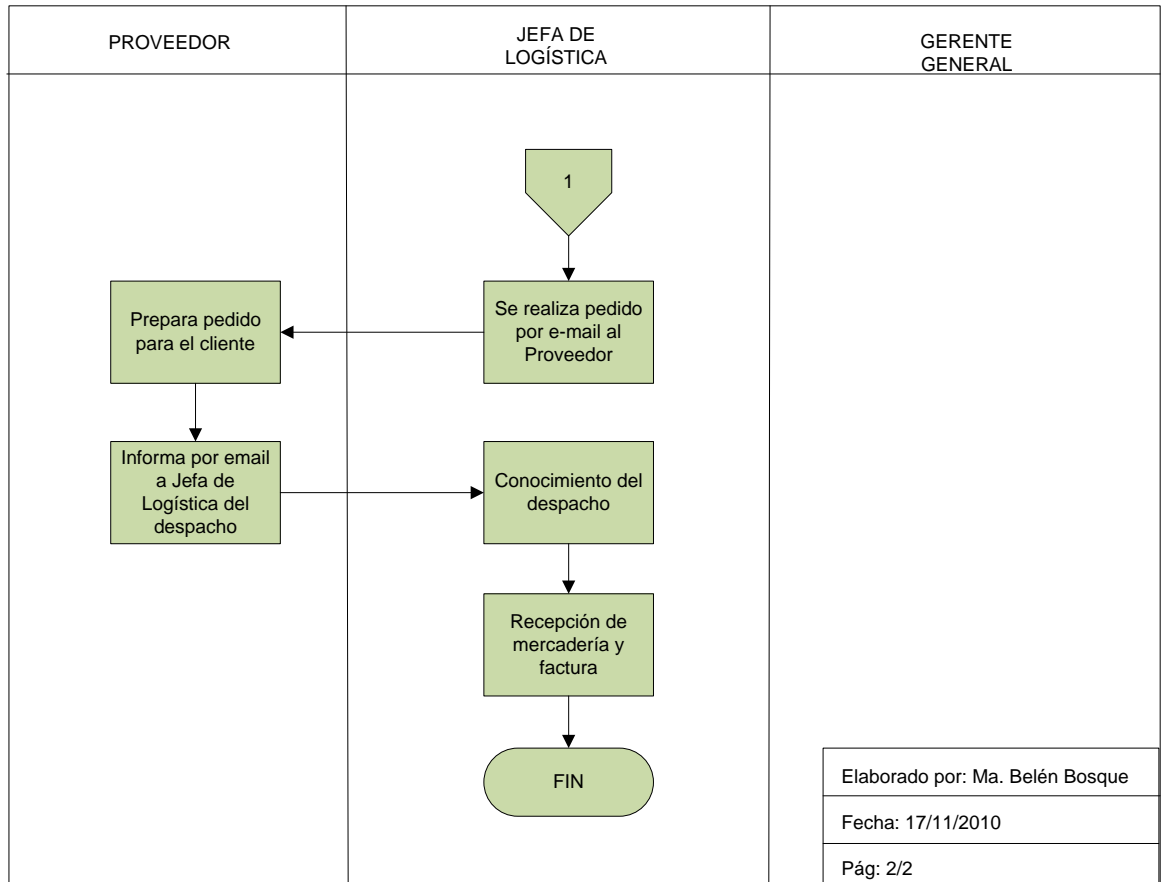
FECHA: 12 de enero de 2010



NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES

Ref.:
PE 1
5/13

Compras Locales





ELABORADO: MB


FECHA: 11 de enero de 2010


REVISADO: AA


FECHA: 12 de enero de 2010

	<p style="text-align: center;">NATURAL VITALITY S.A.</p> <p style="text-align: center;">PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p style="text-align: center;">PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p style="text-align: center;">NARRATIVA DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES</p>	<p style="text-align: center;">Ref.: PE 1 6/13</p>
<p>Importaciones: Se refiere a la importación de mercadería de los principales proveedores ubicados en Alemania, Estados Unidos y Canadá.</p>		
<p>a) Requerimiento de Mercadería:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se determina la necesidad de la mercadería mediante la obtención del Reporte de Duración de Productos en base a un pronóstico de ventas. • Si uno o varios productos tienen una estimación de duración inferior a dos meses. <p>b) Recepción de Proformas de Proveedores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se solicita a los proveedores proformas de las mercaderías por cualquier medio electrónico especificando las características requeridas. • Se reciben las proformas vía email. <p>c) Aprobación de Proformas de Proveedores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se analiza y comparan las condiciones que ofrecen los proveedores en cuanto a precio, calidad, cantidad, pago, garantía y tiempo de entrega de acuerdo a los requerimientos de la empresa. • La Jefa de Logística selecciona el proveedor más idóneo. • Se procede a realizar la Nota de Pedido en la que se establecen la cantidad y características necesarias para la adquisición de la mercadería. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 11 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 11 de enero de 2010	

	<p style="text-align: center;">NATURAL VITALITY S.A.</p> <p style="text-align: center;">PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p style="text-align: center;">PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p style="text-align: center;">NARRATIVA DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES</p>	<p style="text-align: center;">Ref.: PE 1 7/13</p>
<p>Importaciones: Se refiere a la importación de mercadería de los principales proveedores ubicados en Alemania, Estados Unidos y Canadá.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Se envía la Nota de Pedido a la Gerencia General y se conserva una copia para el archivo. <p>d) Autorización de Compra:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gerente general verifica la necesidad mediante un análisis de la Nota de Pedido. • Si la Nota de Pedido enviada cumplen con los requerimientos, se aprueba caso contrario ésta se rechaza. <p>e) Solicitud de Licencia de Importación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se solicita la Licencia de importación de la mercadería ingresando en la página de la Aduana del Ecuador (www.aduana.gov.ec), en donde se registrará la cantidad, el peso en kilos y el valor FOB correspondiente a la partida. • Se imprime la solicitud de Licencia de Importación. <p>f) Solicitud de importación de productos homeopáticos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el caso de que los productos homeopáticos a importar no dispongan de Registro Sanitario, se procede a elaborar una solicitud suscrita por la Gerente General, dirigida al Ministerio de Salud Pública para aprobación de importación productos homeopáticos, detallando los productos, cantidad, forma farmacéutica, presentación conforme el modelo de solicitud establecido por la empresa. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 11 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 11 de enero de 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>NARRATIVA DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES</p>	<p>Ref.: PE 1 8/13</p>
<p>Importaciones: Se refiere a la importación de mercadería de los principales proveedores ubicados en Alemania, Estados Unidos y Canadá.</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Si dentro de 72 horas el trámite no ha sido aprobado la Jefa de Logística se contactará con el Ministerio de Salud para obtener detalles del estado del trámite. <p>g)Solicitud de Certificado de sustancias no controladas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se elabora carta de solicitud de aprobación dirigida al Consejo Nacional de Control de Sustancias Estupefacentes y Psicotrópicas (CONSEP). • Se envía la carta de solicitud al CONSEP adjuntando la solicitud de Licencia de Importación y un certificado que debe ser adquirido en la misma entidad. • Se revisa la aprobación del trámite en la página web de la Aduana del Ecuador, considerando que esta tarda entre 4 a 5 días. <p>h)Contrato de servicios de Agente de Carga:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefa de Logística contrata al Agente de Carga. • La Jefa de Logística informa al proveedor el nombre de la empresa que va a transportar la carga. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 11 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 11 de enero de 2010	

	<p style="text-align: center;">NATURAL VITALITY S.A.</p> <p style="text-align: center;">PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p style="text-align: center;">PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p style="text-align: center;">NARRATIVA DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES</p>	<p style="text-align: center;">Ref.: PE 1 9/13</p>
<p>Importaciones: Se refiere a la importación de mercadería de los principales proveedores ubicados en Alemania, Estados Unidos y Canadá.</p>		
<p>i) Solicitud de pólizas de transporte:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se solicita a la Aseguradora vía e-mail las pólizas de transporte para cada Nota de pedido para lo cual se adjunta la Nota de pedido respectiva. En el caso de Pascoe se hace constar también el tipo de cambio de moneda vigente. <p>j) Transporte de Mercadería desde el exterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proveedor emite factura y despacha la mercadería hacia Bodega en Miami. • La Jefa de Logística coordina con Agente de Carga la recepción de mercadería en Bodega de Miami. • Agente de Carga recibe y verifica peso declarado de mercadería. • Agente de Carga transporta mercadería proceda a recoger y despachar mercadería desde Bodega en Miami hasta Ecuador por la vía conveniente y previamente pactada. <p>k) Legalización nacional de la mercadería:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Agente de Aduana realiza todos los trámites necesarios para la legalización de las mercaderías en el país e informa el monto de los impuestos a cancelar para el retiro de la mercadería de aduana. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 11 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 11 de enero de 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>NARRATIVA DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES</p>	<p>Ref.:</p> <p>PE 1</p> <p>10/13</p>
<p>Importaciones: Se refiere a la importación de mercadería de los principales proveedores ubicados en Alemania, Estados Unidos y Canadá.</p>		
<p>l)Recepción de la mercadería</p> <ul style="list-style-type: none"> • La mercadería es recibida en la Bodega Principal para la posterior revisión de la misma. <p>m)Liquidación de la Importación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Agente de Carga emite liquidación de importación. • La Jefa de Logística recibe y revisa Liquidación de importación. • La Jefa de Logística entrega la Liquidación de importación a Contabilidad para que proceda a la cancelación la misma. • Se archiva la Liquidación de Aduana. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 11 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 11 de enero de 2010	



NATURAL VITALITY S.A.

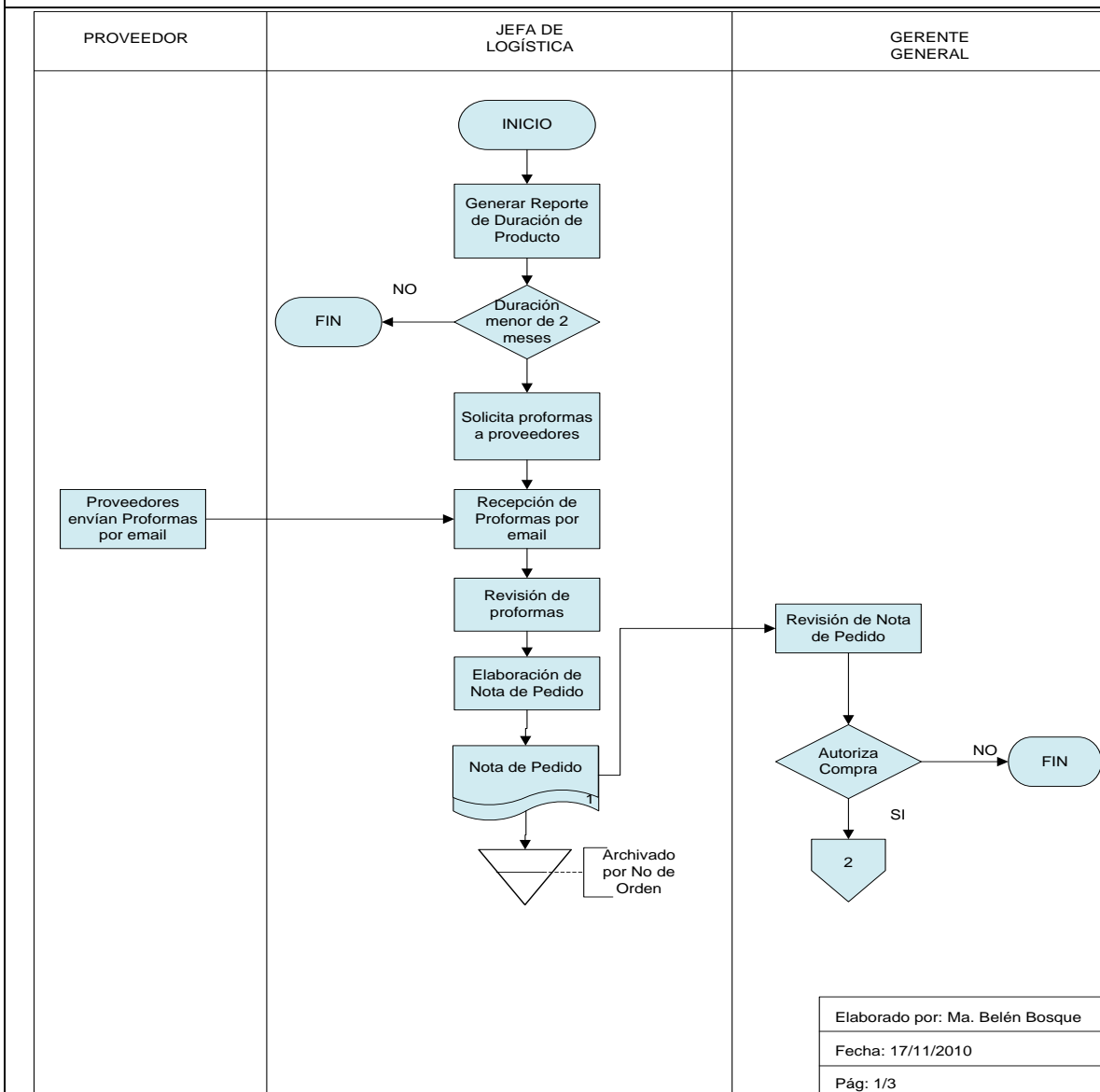
PROCESO: LOGÍSTICA

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES

Ref.:
PE 1
11/13

Importaciones



ELABORADO: MB

FECHA: 11 de enero de 2010

REVISADO: AA

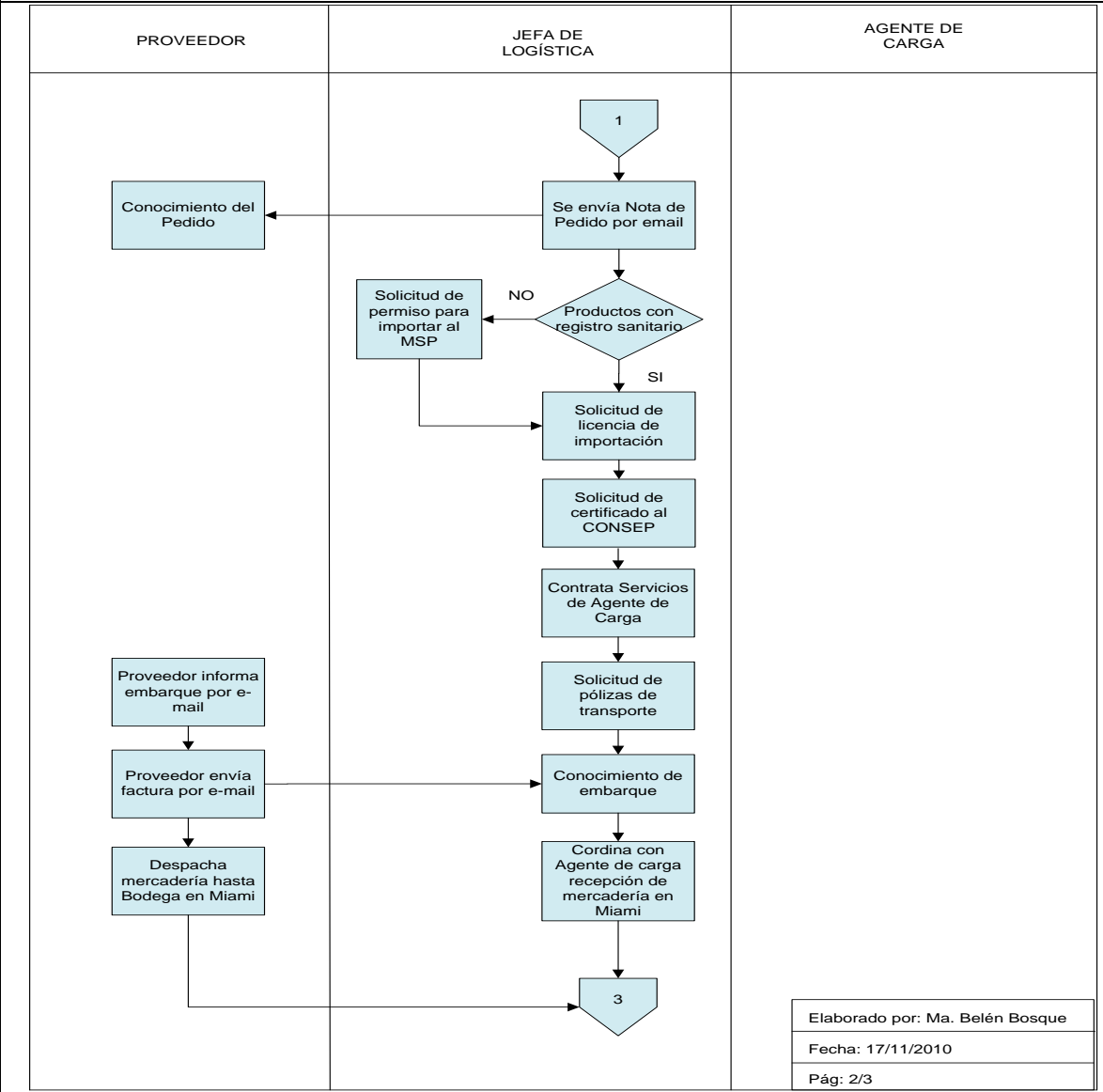
FECHA: 11 de enero de 2010



NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES

Ref.:
PE 1
12/13

Importaciones



ELABORADO: MB

FECHA: 11 de enero de 2010

REVISADO: AA

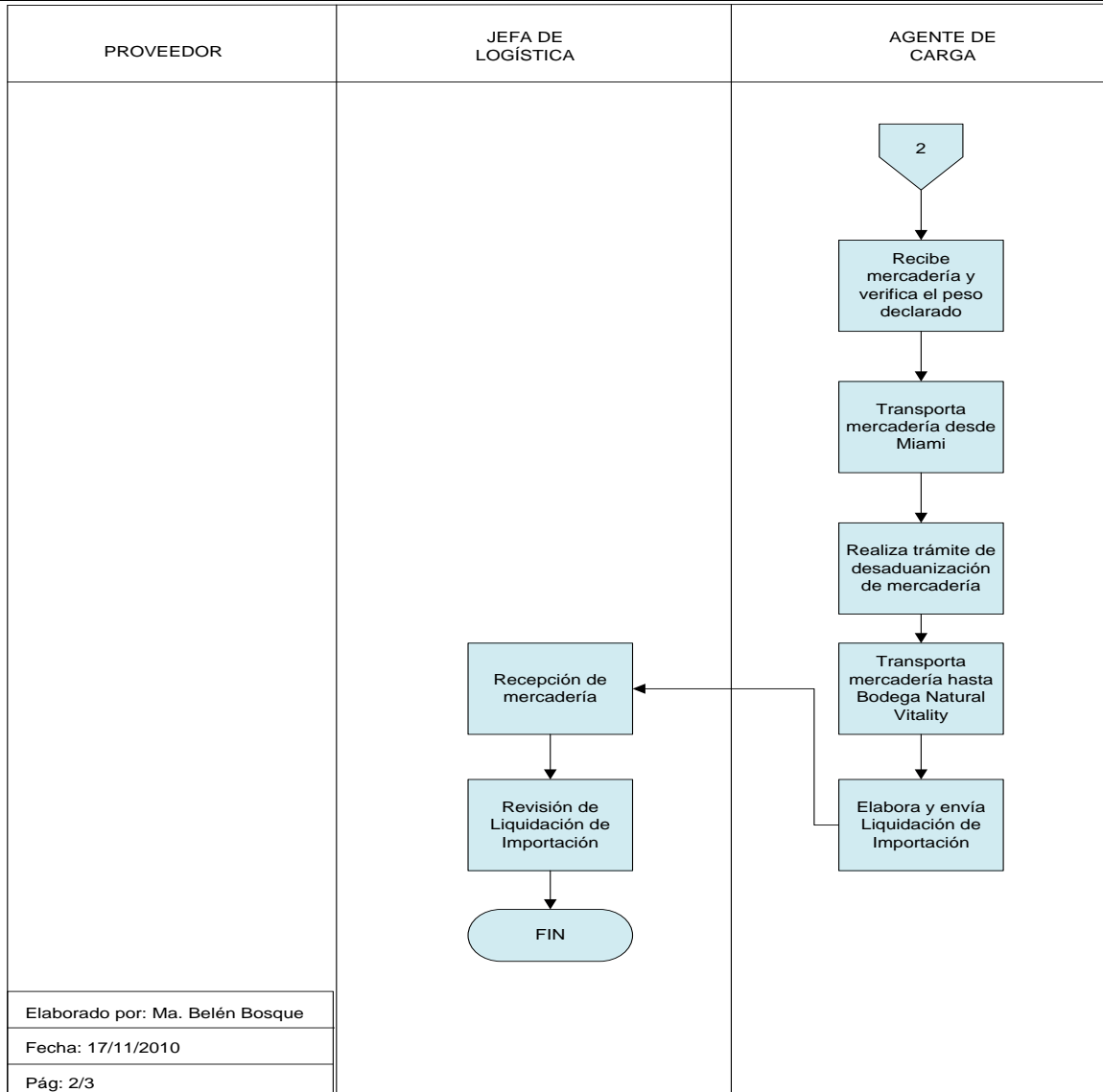
FECHA: 11 de enero de 2010



NATURAL VITALITY S.A.
 PROCESO: LOGÍSTICA
 PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
 NARRATIVA DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO

Ref.:
PE 1
13/13

Importaciones




ELABORADO: MB

FECHA: 11 de enero de 2010

REVISADO: AA

FECHA: 11 de enero de 2010

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>NARRATIVA DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO</p>	<p>Ref.:</p> <p>PE 2</p> <p>1/2</p>
<p>Almacenamiento: Se procedió a solicitar información respecto al subproceso de almacenamiento de la empresa a la Sra. Ximena Pérez, Jefa de Logística de la empresa quien nos manifestó que el objeto de este subproceso consiste en almacenar la mercadería recibida en la bodega de manera eficiente y organizada con el fin de garantizar la rotación adecuada de la misma y optimizar los tiempos en la preparación de los despachos.</p>		
<p>A continuación se procede a narrar el subproceso de almacenamiento:</p> <p>c) Recepción de Mercadería:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Jefe de Bodega recibe la mercadería del proveedor en la bodega. • Bodeguero 1 y 2 contabilizan y verifican el estado de la mercadería. • Se verifica que la mercadería no presente defectos, si la mercadería presenta algún defecto se informa al Jefe de Bodega para que este a su vez le comunique a la Jefa de Logística. • Jefe de Bodega llena Nota de Recepción en la que consta información relevante de productos recibidos como código, cantidad, observaciones. • Se ingresa información en el sistema de Inventarios. <p>d) Almacenamiento de Mercadería:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bodeguero 1 y Bodeguero 2 colocan los productos en las paletas de acuerdo a la distribución establecida de tal forma que se facilite el flujo de la mercadería. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 11 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 11 de enero de 2010	



NATURAL VITALITY S.A.

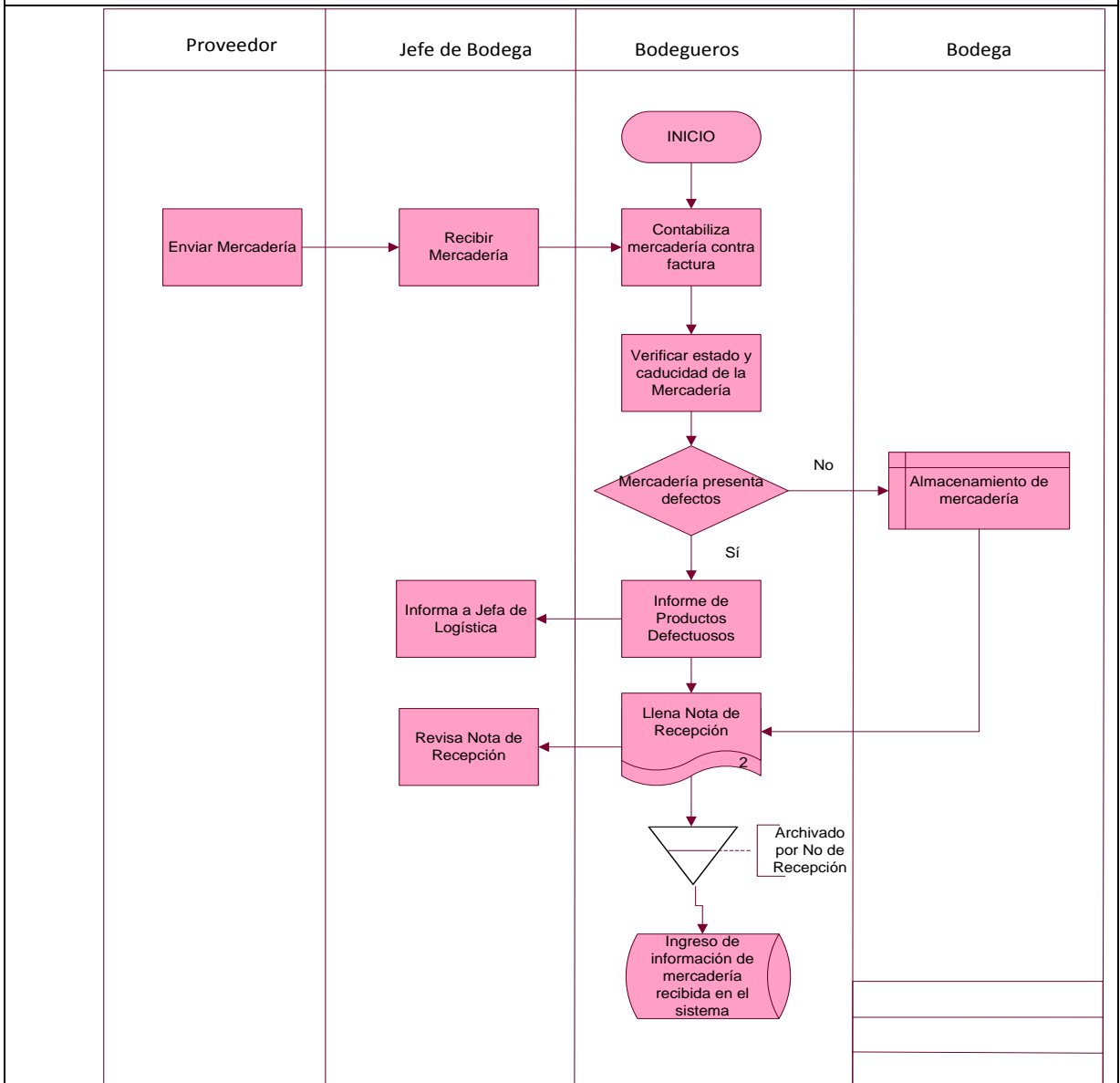
PROCESO: LOGÍSTICA

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO

Ref.:
PE 2
2/2

Almacenamiento





ELABORADO: MB


FECHA: 11 de enero de 2010


REVISADO: AA

FECHA: 11 de enero de 2010

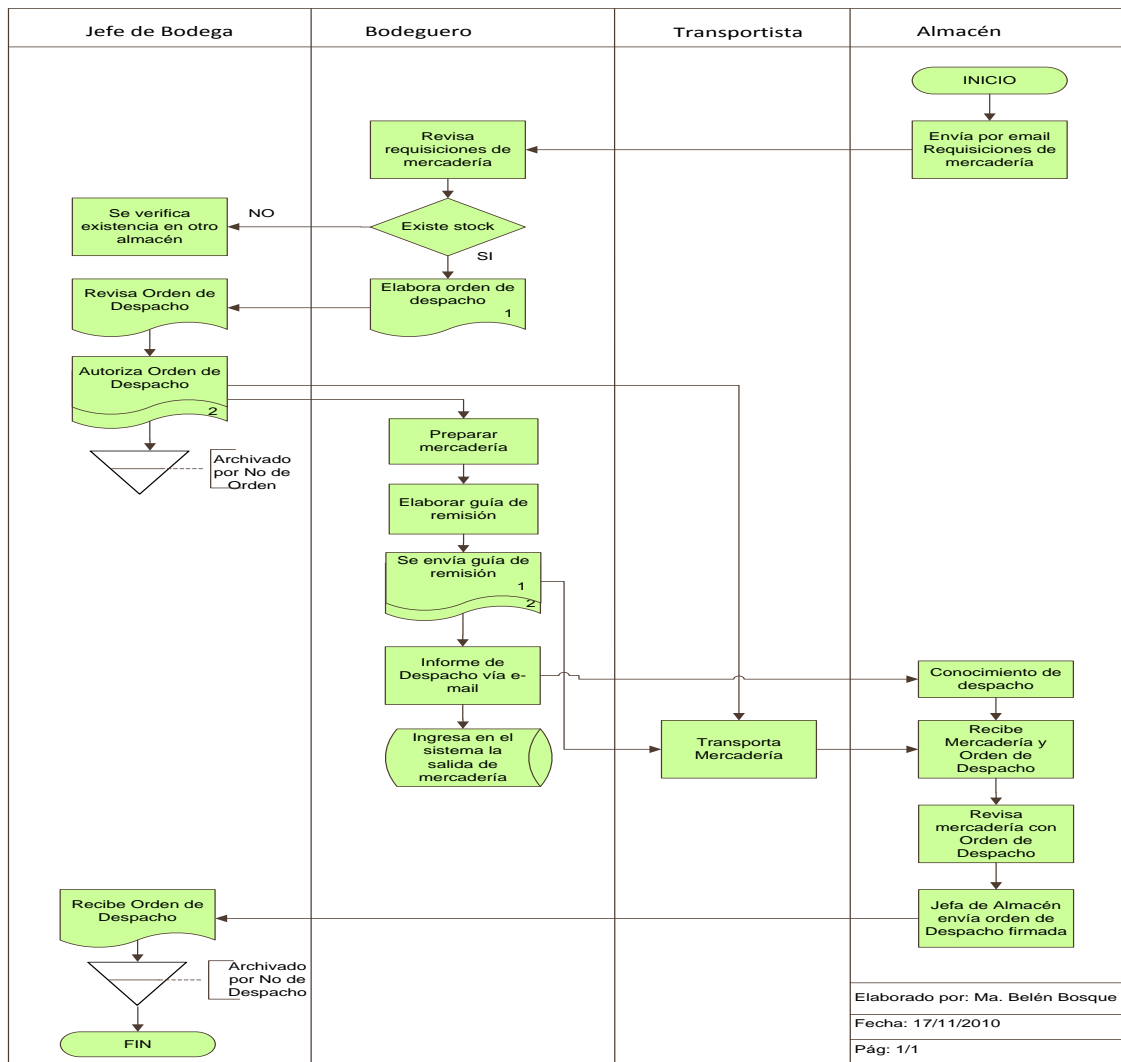
	<p style="text-align: center;">NATURAL VITALITY S.A. PROCESO: LOGÍSTICA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 NARRATIVA DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN</p>	<p style="text-align: center;">Ref.: PE 3 1/4</p>
<p>Distribución: Se procedió a solicitar información respecto al subproceso de distribución de la empresa a la Sra. Ximena Pérez, Jefa de Logística de la empresa quien nos manifestó que el objeto de este subproceso consiste en garantizar la entrega oportuna de la mercadería e insumos en los almacenes optimizando tiempo y recursos.</p>		
<p>A continuación se procede a narrar el subproceso de distribución:</p> <p>a) Recepción de solicitud de Requisición de Mercadería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bodeguero 1 recibe por e-mail las Solicitudes de Mercadería de los almacenes. • Bodeguero 1 verifica en el sistema si existe la cantidad suficiente de mercadería para cubrir los requerimientos de mercadería de los almacenes. <p>b) Orden de Despacho</p> <ul style="list-style-type: none"> • Si existe el stock suficiente para cubrir el pedido el Bodeguero 1 procede a llenar la Orden de despacho, caso contrario se verifica si existe stock en otra sucursal. <p>c) Autorización de la Orden de despacho:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Jefe de Bodega revisa la Orden de despacho y autoriza la orden de despacho, en caso de no ser autorizada el Jefe de Bodega se contactará con la Jefe de Almacén y elaborará nuevamente una Orden de Requisición. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 11 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 11 de enero de 2010	

	<p style="text-align: center;">NATURAL VITALITY S.A. PROCESO: LOGÍSTICA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 NARRATIVA DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN</p>	<p style="text-align: center;">Ref.: PE 3 2/4</p>
<p>Distribución</p>		
<ul style="list-style-type: none"> • Se conserva una copia y la otra se envía conjuntamente con el despacho. <p>d) Preparación de Despacho de Mercadería:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se prepara la mercadería físicamente para despacho de acuerdo a la información de la Orden de Despacho. <p>e) Elaboración de guía de remisión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se llena la guía de remisión indicando el transportista, fecha de inicio y fin de traslado de mercadería, la identificación del destinatario y del transportista así como la cantidad y detalle de la mercadería trasladada. <p>f) Despacho de la mercadería.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se entrega la mercadería a los transportistas adjuntando guía de remisión y orden de despacho. <p>g) Confirmación del despacho.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se informa mediante correo electrónico a la Jefe de Almacén y Jefa de Logística el despacho realizado. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 11 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 11 de enero de 2010	

	<p style="text-align: center;">NATURAL VITALITY S.A. PROCESO: LOGÍSTICA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 NARRATIVA DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN</p>	<p style="text-align: center;">Ref.: PE 3 3/4</p>
<p>Distribución</p>		
<p>h) Ingreso en el sistema de la salida de mercadería</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se ingresa información relevante de la salida de mercadería como la fecha, producto y cantidad en el Sistema de Inventario (Insoft). <p>i) Recepción de mercadería</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Jefa de Almacén recibe mercadería y verifica que la cantidad recibida se encuentre conforme la información de la Orden de Despacho en caso de estar de acuerdo firma la Orden de Despacho y envía al Jefe de Bodega para su almacenamiento. 		
ELABORADO: MB	FECHA: 11 de enero de 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 11 de enero de 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN</p>	<p>Ref.: PE 3 4/4</p>
-----------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------

Distribución



ELABORADO: MB

FECHA: 11 de enero de 2010

REVISADO: AA

FECHA: 12 de enero de 2010

5.2.3 CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL RIESGO DE CONTROL.



<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROCESO: LOGÍSTICA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL RIESGO DE CONTROL</p>

<p>Ref.: PE 4 1/5</p>

OBJETIVO: Medir el riesgo de control de la empresa utilizando la metodología COSO-ERM.

N	PREGUNTAS	PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	OBSERVACIONES
	AMBIENTE INTERNO			
1	¿Existe un organigrama organizacional?	10	10	
2	¿La ubicación jerárquica de los departamentos y secciones de la empresa en el organigrama general facilita las operaciones?	10	10	
3	¿Existe un manual de procedimientos que estandarice las operaciones?	10	0	Ref.: HH PECI.1
4	¿Existen políticas y valores definidos por escrito sobre el manejo y control de las operaciones?	10	10	
5	¿Se encuentra definidos los niveles de responsabilidad de cada empleado de la compañía?	10	10	
	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS			
6	¿Existe un plan estratégico, para la compañía?	10	10	
7	¿Se encuentra establecido la misión, visión y objetivos institucionales?	10	10	
8	¿Los objetivos y estrategias se encuentran alineados con la misión y visión institucional?	10	10	
9	¿Los objetivos se encuentran consignados en un documento por escrito?	10	10	
10	¿Los objetivos se encuentran establecidos para cada departamento?	4	4	

ELABORADO: MB	FECHA: 12 de enero de 2010
REVISADO: AA	FECHA: 12 de enero de 2010



NATURAL VITALITY S.A.

PROCESO: LOGÍSTICA

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL RIESGO DE CONTROL

 Ref.:
PE 4
 2/5

N	PREGUNTAS	PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	OBSERVACIONES
	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS			
11	¿Existen técnicas que permitan identificar eventos que representen riesgos para la compañía así como su impacto?	10	0	
12	¿Se realiza un análisis de información histórica con el fin de establecer estrategias y objetivos?	10	10	
13	¿Se realiza un análisis de los proceso por área para determinar las deficiencias en las operaciones?	10	0	Ref.: HH PECI.2
14	¿Se lleva a cabo un análisis interno de las fortalezas y debilidades de la empresa?	10	10	
15	¿Se lleva a cabo un análisis externo de las oportunidades y amenazas?	10	10	
	EVALUACIÓN DE RIESGOS			
16	¿Los directivos de la compañía se preocupan por analizar y evaluar riesgos futuros?	10	10	
17	¿Se realizan reuniones con el personal clave con el fin de evaluar los riesgos que enfrenta la empresa?	10	10	
18	¿La evaluación de riesgos incluye fuerzas internas?	10	10	
19	¿La evaluación de riesgos incluye fuerzas externas?	10	10	
20	¿Se establece la probabilidad e impacto que tendría en la empresa de suceder dichos riesgos?	10	10	

ELABORADO: MB	FECHA: 12 de enero de 2010
REVISADO: AA	FECHA: 12 de enero de 2010



NATURAL VITALITY S.A.

PROCESO: LOGÍSTICA

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL RIESGO DE CONTROL

 Ref.:
PE 4
3/5

N	PREGUNTAS	PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	OBSERVACIONES
	RESPUESTA A LOS RIESGOS			
21	¿Cuándo se identifica un riesgo se toma medidas para evitarlo?	10	10	
22	¿Se encuentra definido un manual de contingencias en el que se establezcan las acciones a tomar en caso de catástrofes naturales?	10	0	Ref.: HH PECI.3
23	¿Se ha capacitado al personal para dar respuesta los riesgos?	10	10	
24	¿La respuesta a los riesgos se encuentra alineada al apetito al riesgo de la organización?	10	10	
25	¿La empresa tiene un contrato de seguros que permita salvaguardar sus activos y el personal?	10	10	Existe un contrato de seguros con Ecuasanitas
	ACTIVIDADES DE CONTROL			
	ADQUISICIONES			
26	¿Se define anualmente un presupuesto de compras?	10	10	
27	¿Existe un programa anual de adquisiciones?	10	10	
28	¿Existen estándares de calidad claramente definidos para la aceptación o rechazo de la mercadería?	10	0	Ref.: HH PECI.4
29	¿Las adquisiciones se realizan en cumplimiento con la normativa legal vigente?	10	10	
30	¿Existe un programa anual de adquisiciones?	10	10	

ELABORADO: MB

FECHA: 12 de enero de 2010

REVISADO: AA

FECHA: 12 de enero de 2010



NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
 PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL RIESGO DE CONTROL

Ref.:
PE 4
4/5

N	PREGUNTAS	PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	OBSERVACIONES
	ALMACENAMIENTO			
31	¿Todos los productos tienen código de barras?	10	10	
32	¿Se planifican la realización de inventarios?	10	10	Anualmente se planifican 12 inventarios
33	¿Se dispone de herramientas informáticas de planificación y gestión de inventarios?	10	0	No específicamente sin embargo el sistema proporciona información.
34	¿Existe un mapa en el que se represente gráficamente la ubicación de los productos en la bodega?	10	0	Ref.: HH PECI.5
35	¿La asignación de espacio para el almacenamiento de la mercadería permite su fácil localización?	10	10	Se ubican los productos de acuerdo al proveedor y orden alfabético
	DISTRIBUCIÓN			
36	¿Existe un cronograma de despachos?	10	10	
37	¿Las personas involucradas en el proceso de distribución tienen conocimiento del cronograma de despachos?	10	10	
38	¿Se encuentra restringido el acceso a la bodega para personal no autorizado?	10	10	Existen avisos y las tarjetas de acceso no permiten el ingreso al piso
39	¿Se requiere de alguna autorización para la salida de la mercadería?	10	10	

ELABORADO: MB	FECHA: 12 de enero de 2010
REVISADO: AA	FECHA: 12 de enero de 2010



NATURAL VITALITY S.A.
PROCESO: LOGÍSTICA
 PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL RIESGO DE CONTROL

Ref.:
PE 4
5/5

N	PREGUNTAS	PUNTAJE ÓPTIMO	PUNTAJE OBTENIDO	OBSERVACIONES
	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
40	<i>¿Existen mecanismos de información claramente definidos que permiten la fluidez oportuna de la información?</i>	10	10	
41	<i>¿El personal de la compañía conoce la misión, visión y políticas institucionales?</i>	10	10	
42	<i>¿El personal conoce sus actividades y responsabilidades con respecto a sus funciones?</i>	10	10	
43	<i>¿Se utilizan mecanismos para difundir nuevas políticas o cambios?</i>	10	10	
44	<i>¿Existen políticas que garanticen la seguridad de la información?</i>	10	0	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> Ref.: HH PECI.6 </div>
	SUPERVISIÓN			
45	<i>¿Los directivos se preocupan por la revisión y actualización periódica del control interno eficiente que permita mantener el riesgo en un nivel adecuado?</i>	10	10	
46	<i>¿Se reemplazan aquellas actividades de control que debido al tiempo y al entorno se han convertido en ineficientes?</i>	10	0	<i>No se ha realizado un análisis.</i>
47	<i>¿Se emplean herramientas informáticas de gestión para evaluar el desempeño laboral?</i>	10	10	
48	<i>¿Se realiza una evaluación y seguimiento de los trámites y procedimientos?</i>	10	10	
49	<i>¿Se realizan reportes de seguimiento de las acciones?</i>	10	10	
	TOTAL	490	400	

ELABORADO: MB	FECHA: 12 de enero de 2010
REVISADO: AA	FECHA: 12 de enero de 2010

5.2.4 MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL.



NATURAL VITALITY S.A.
 PROCESO: LOGÍSTICA
 PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
 MEDICIÓN DEL RIESGO DE CONTROL

Ref.:
PE 5
 1/2

➤ **NIVEL DE CONFIANZA:**

$$NC = (\text{Punto Obtenido} / \text{Puntaje Óptimo}) \times 100$$

$$NC = (400 / 490) \times 100$$

$$NC = 81.63\%$$

➤ **NIVEL DE RIESGO:**

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 80,00\%$$

$$NR = 18,37\%$$

RANGO	CONFIANZA	RIESGO	COLOR
15%-50%	BAJA	ALTO	ROJO
51%-59%	MODERADA BAJA	MODERADO ALTO	NARANAJA
60%-66%	MODERADA	MODERADO	AMARILLO
67%-75%	MODERADA ALTA	MODERADO BAJO	VERDE
76%-95%	ALTA	BAJO	AZUL

Riesgo de Control
 Natural Vitality

Interpretación.- De acuerdo al cuestionario aplicado a la Jefa de Logística se estima que el nivel de confianza que se puede tener en los controles internos es del 80.0%, el cual según la técnica de la colorimetría representa una confianza alta en tanto que el riesgo al ser del 18.37%, constituye un riesgo bajo.

Riesgo de Detección: Una vez establecido el riesgo de control y en base al conocimiento y pericia de los auditores se estima en un 14% la posibilidad de que los procedimientos de Auditoría no detecten los errores, o irregularidades existentes en el objeto auditado.

RIESGO DE AUDITORÍA:

$$RA = (RI \times RC \times RD) \times 100$$


$$RA = (0,40 \times 0,1837 \times 0,14) \times 100$$


$$RA = 1,03\%$$


Interpretación: Se estima un riesgo de Auditoría de 1.03% el cual está dado por la posibilidad de que una vez efectuado el examen de Auditoría permanezcan situaciones relevantes no informadas o errores significativos en el objeto auditado.


ELABORADO: MB	FECHA: 12 de enero de 2010
REVISADO: AA	FECHA: 12 de enero de 2010


5.2.5 HOJAS DE HALLAZGOS DE CONTROL INTERNO.


	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS- EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</p>	<p>Ref.: HH PECI.1</p>
<p>Ref.: PE 4 1/7</p>	<p>TÍTULO: <i>Inexistencia de manuales de operaciones.</i></p>	
<p>CONDICIÓN</p>	<p>La empresa no dispone de manuales de procedimientos en los que se establezcan claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa.</p>	
<p>CRITERIO</p>	<p>Las buenas prácticas administrativas establecen que las organizaciones deben disponer de manuales de procedimientos que permitan informar y orientar los criterios de desempeño y cursos de acción que deberá seguir el personal para cumplir con los objetivos planteados.</p>	
<p>CAUSA</p>	<p>La poca prioridad que la gerencia le ha dado al hecho de establecer herramientas de soporte para la organización y comunicación como lo son los manuales de procedimientos.</p>	
<p>EFECTO</p>	<p>Los procedimientos no se encuentran estandarizados, razón por la cual se dificulta el proceso de inducción para el nuevo personal.</p>	
<p>CONCLUSIONES</p> <p>La poca prioridad que la gerencia le ha dado al hecho de definir un manual de procedimientos dificulta el análisis posterior del trabajo y por ende mejoramiento de los sistemas y procedimientos.</p>		
<p>RECOMENDACIONES</p> <p>A la Gerente General:</p> <p>Elaborar un manual de procedimientos en el que se definan claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa para que sirva como herramienta para el mejoramiento de los procesos.</p>		
<p>ELABORADO: MB</p>	<p>FECHA: 12 de enero del 2010</p>	
<p>REVISADO: AA</p>	<p>FECHA: 12 de enero del 2010</p>	

	NATURAL VITALITY S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 HOJA DE HALLAZGOS- EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	Ref.: HH PECI.2
Ref.: PE 4 2/7	TÍTULO: No se realizan análisis de los procesos.	
CONDICIÓN	La empresa no realiza un análisis de los procesos por área.	
CRITERIO	Las buenas prácticas administrativas establecen que las organizaciones deben analizar sus procesos para de esta forma determinar las deficiencias que existen en cada uno de ellos.	
CAUSA	Al no existir un manual de procedimientos se dificulta el análisis de los procesos.	
EFFECTO	Los procesos no se encuentran actualizados de acuerdo al crecimiento que la empresa ha ido manteniendo en los últimos años.	
CONCLUSIONES Natural Vitality es una empresa que ha mantenido un crecimiento sostenido desde su creación, por lo que es importante realizar un análisis de procedimientos en base a la situación actual de la empresa para de esta forma determinar las deficiencias que pueden presentar cada uno de ellos y adaptarlos a las necesidades de la empresa.		
RECOMENDACIONES A la Gerente General: Realizar una reunión con el personal clave para analizar si la manera en la que se están realizando los procedimientos se encuentra alineada de acuerdo a la misión y visión institucional.		
ELABORADO: MB	FECHA: 12 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 12 de enero del 2010	

	NATURAL VITALITY S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 HOJA DE HALLAZGOS- EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	Ref.: HH PECI.3
Ref.: PE 4 3/7	TÍTULO: Inexistencia de un plan de contingencias.	
CONDICIÓN	La empresa no dispone de un plan de contingencias que garantice la continuidad del negocio.	
CRITERIO	Las buenas prácticas administrativas establecen que las empresas deben contar con un plan de contingencias en el que se definan las medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad del negocio y las operaciones de una compañía.	
CAUSA	El desconocimiento de la gerencia de la importancia de la realización de un análisis de riesgos en donde se identifiquen las amenazas que podrían afectar la continuidad del negocio.	
EFECTO	Los empleados desconocen la forma en la que deben proceder en caso de que suceda algún tipo de evento que afecte la continuidad del negocio.	
CONCLUSIONES Natural Vitality no dispone de un manual de contingencias por lo que la continuidad del negocio podría verse afectada en caso de que suceda algún tipo de evento como incendios, desastres naturales.		
RECOMENDACIONES A la Gerente General Elaborar un plan de contingencias en el que se definan las acciones a tomar en caso de que se vea amenazada continuidad del negocio.		
ELABORADO: MB	FECHA: 12 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 12 de enero del 2010	

	NATURAL VITALITY S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 HOJA DE HALLAZGOS- EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	Ref.: HH PECI.4
Ref.: PE 4 3/7	TÍTULO: Inexistencia de estándares de calidad para la aceptación de mercadería.	
CONDICIÓN	La empresa no tiene definidos los estándares de calidad que la mercadería debe cumplir para ser aceptada.	
CRITERIO	Las buenas prácticas administrativas establecen que las empresas deben tener claramente definidos los estándares para la aceptación o rechazo de la mercadería.	
CAUSA	La inexistencia de un manual de procedimientos en el que se definan claramente los estándares de calidad que la mercadería debe cumplir.	
EFFECTO	Durante el 2009 existió un índice de devolución de productos del 0.001% debido a que las cajas de los productos presentaban algún tipo de defecto.	
CONCLUSIONES La empresa Natural Vitality no tiene definido por escrito los estándares de calidad que la mercadería debe cumplir para ser aceptada lo cual incide en la devolución de productos por parte de los clientes.		
RECOMENDACIONES A la Jefa de Logística: Definir los estándares de calidad que la mercadería debe cumplir para ser aceptada, e informar al personal responsable del proceso de almacenamiento.		
ELABORADO: MB	FECHA: 12 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 12 de enero del 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS- EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</p>	<p>Ref.: HH PECI.5</p>
<p>Ref.: PE 4 4/7</p>	<p>TÍTULO: Inexistencia de planos de distribución de la bodega.</p>	
<p>CONDICIÓN</p>	<p>La empresa no dispone de planos que representen gráficamente la distribución y ubicación de los productos en la bodega.</p>	
<p>CRITERIO</p>	<p>Las prácticas comerciales prudentes señalan que es conveniente que el Jefe de bodega tenga siempre a su disposición un Plano de bodega y distribución, en la que se indique la disposición general de los pasillos, las áreas de almacenamiento y sus límites, la posición de los productos.</p>	
<p>CAUSA</p>	<p>No se ha dado suficiente importancia a la elaboración de un plano que refleje la ubicación y distribución de los productos.</p>	
<p>EFECTO</p>	<p>Se desconoce si realmente se está optimizando el espacio físico de la bodega con lo que no se puede tomar acciones permitan el máximo aprovechamiento del lugar.</p>	
<p>CONCLUSIONES:</p> <p>La empresa no dispone de un plano de bodega que refleja la distribución y ubicación de productos, lo cual dificulta la toma de decisiones que permitan el máximo aprovechamiento del lugar.</p>		
<p>RECOMENDACIONES:</p> <p>A la Jefa de Logística:</p> <p>Diseñar un plano de los productos de la bodega con el fin de que se facilite la ubicación de los productos y se determine si la ubicación actual permite el logro de los objetivos del Proceso de Logística.</p>		
<p>ELABORADO: MB</p>	<p>FECHA: 12 de enero del 2010</p>	
<p>REVISADO: AA</p>	<p>FECHA: 12 de enero del 2010</p>	

	NATURAL VITALITY S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 HOJA DE HALLAZGOS- EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO	Ref.: HH PECI.6
Ref.: PE 4 5/7	TÍTULO: Inexistencia de políticas que garanticen la seguridad de la información.	
CONDICIÓN	La empresa no dispone de políticas que garanticen la seguridad de la información.	
CRITERIO	Las buenas prácticas administrativas establecen que las empresas deben contar con políticas en la que se definan medidas preventivas y reactivas que permitan resguardar y proteger la información, buscando mantener la confidencialidad, la autenticidad e integridad de la misma.	
CAUSA	El desconocimiento de los riesgos de seguridad que enfrenta la información de la gerencia	
EFECTO	Durante la migración de información de un sistema financiero a otro, se alteró la información de las cuentas por cobrar por lo que se dificultó la recuperación de la cartera, afectando económicamente a la empresa.	
CONCLUSIONES La información es uno de los recursos más valiosos para toda organización por lo que la falta de políticas de seguridad dificultan para que la empresa cumpla con sus objetivos de manera eficiente.		
RECOMENDACIONES A la Jefa de Sistemas: Diseñar políticas en el que se definan los lineamientos que garanticen la seguridad de la información buscando mantener la confidencialidad, la autenticidad e integridad de la misma.		
ELABORADO: MB	FECHA: 12 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 12 de enero del 2010	

5.2.6 INFORME DE CONTROL INTERNO.

	INFORME DE CONTROL INTERNO	Ref.: PE 6 1/8
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------

Señora

Jhomar Chávez

GERENTE GENERAL

Natural Vitality S.A.

1. Hemos auditado el Proceso de Logística de la empresa Natural Vitality S.A., dedicada a la comercialización de productos de productos homeopáticos, suplementos alimenticios y vitaminas, por el período comprendido entre el 01 de enero y el 31 de diciembre de 2009; las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas exigen que el auditor deberá tener un conocimiento global del riesgo de control del ente a auditar.
2. La administración de Natural Vitality S.A., es responsable de determinar políticas y acciones que permitan establecer y mantener un sistema de control interno que coadyuve al cumplimiento de los objetivos planteados.
3. Durante la fase de planificación de la presente auditoría se procedió a evaluar el Sistema de Control Interno de Natural Vitality S.A., con el fin de determinar el alcance, naturaleza y profundidad de los procedimientos a emplearse y de esta forma emitir una opinión objetiva sobre los aspectos examinados y no para proporcionar seguridad del funcionamiento del Sistema de Control Interno.

4. Los objetivos del control interno son proporcionar a la administración de la Empresa Natural Vitality S.A. una base razonable, pero no absoluta de seguridad, en la consecución de efectividad y eficiencia de operaciones, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de la normativa. Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades que no pudieren ser detectados.
5. Para fines de este informe, hemos clasificado las políticas y procedimientos significativos del control interno en los siguientes componentes:
 - Ambiente de Control Interno.
 - Establecimiento de Objetivos
 - Identificación de Eventos.
 - Evaluación de Riesgos.
 - Respuesta a los Riesgos.
 - Actividades de Control- Almacenamiento.
 - Información y Comunicación.
 - Monitoreo.
6. Una debilidad material es una condición en la cual el diseño y operación de los elementos específicos del control interno no reducen a un nivel relativamente bajo el riesgo de errores o irregularidades en las operaciones administrativas propias de la empresa. Los hallazgos de auditoría comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño y operación del sistema de control interno, que a nuestro juicio, podrían afectar la eficiencia y efectividad de los procesos de la empresa Natural Vitality S.A. y por ende la consecución de sus objetivos.

A continuación se presentan algunos hallazgos sobre aspectos generales de control interno que llamaron nuestra atención y cuyas recomendaciones tienen como objetivo fortalecer los procedimientos de la organización:

6.1. AMBIENTE DE CONTROL INTERNO.

6.1.1 *Inexistencia de manuales de operaciones*

La empresa no dispone de manuales de procedimientos en los que se establezcan claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa. Las buenas prácticas administrativas establecen que las organizaciones deben disponer de manuales de procedimientos que permitan informar y orientar los criterios de desempeño y cursos de acción que deberá seguir el personal para cumplir con los objetivos planteados.

La poca prioridad que la gerencia le ha dado a este aspecto ha producido que los procedimientos no se encuentran estandarizados, razón por la cual se dificulta el proceso de inducción para el nuevo personal.

Conclusiones:

La poca prioridad que la gerencia le ha dado a definir un manual de procedimientos dificulta el análisis posterior del trabajo y por ende mejoramiento de los sistemas y procedimientos.

Recomendaciones:

A la Gerente General:

Elaborar un manual de procedimientos en el que se definan claramente los objetivos, normas, políticas y procedimientos de la empresa para que sirva como herramienta para el mejoramiento de los procesos.

6.2. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS.

6.2.1 No se realizan análisis de los procesos.

La empresa no realiza un análisis de los procesos por área. Las buenas prácticas administrativas establecen que las organizaciones deben analizar sus procesos para de esta forma determinar las deficiencias que existen en cada uno de ellos.

Al no existir un manual de procedimientos se dificulta el análisis de los procesos razón por la cual los procesos no se encuentran actualizados de acuerdo al crecimiento que la empresa ha ido manteniendo en los últimos años.

Conclusiones:

Natural Vitality es una empresa que ha mantenido un crecimiento sostenido desde su creación, por lo que es importante realizar un análisis de procedimientos en base a la situación actual de la empresa para de esta forma determinar las deficiencias que pueden presentar cada uno de ellos y adaptarlos a las necesidades de la empresa.

Recomendaciones:

A la Gerente General:

Realizar una reunión con el personal clave para analizar si la manera en la que se están realizando los procedimientos se encuentra alineada de acuerdo a la misión y visión institucional.

6.3. RESPUESTA A LOS RIESGOS.

6.3.1 Inexistencia de un plan de contingencias.

La empresa no dispone de un plan de contingencias que garantice la continuidad del negocio. Las buenas prácticas administrativas establecen que las empresas deben contar con un plan de contingencias en el que se definan las medidas técnicas, humanas y organizativas necesarias para garantizar la continuidad del negocio y las operaciones de una compañía.

El desconocimiento por parte de la gerencia de la importancia de realizar un análisis de riesgos en donde se identifiquen las amenazas que podrían afectar la continuidad del negocio razón por la cual los empleados desconocen la forma en la que deben proceder en caso de que suceda algún tipo de evento negativo.

Conclusiones:

Natural Vitality no dispone de un manual de contingencias por lo que la continuidad del negocio podría verse afectada en caso de que suceda algún tipo de evento como incendios, desastres naturales.

Recomendaciones:

A la Gerente General

Elaborar un plan de contingencias en el que se definan las acciones a tomar en caso de que se vea amenazada continuidad del negocio.

6.4. ACTIVIDADES DE CONTROL- ALMACENAMIENTO.

6.4.1 Inexistencia de estándares de calidad para la aceptación de mercadería.

La empresa no tiene definidos los estándares de calidad que la mercadería debe cumplir para ser aceptada. Las buenas prácticas administrativas establecen que las empresas deben tener claramente definidos los estándares para la aceptación o rechazo de la mercadería.

Esta debilidad se genera debido a que la empresa no dispone de un manual de procedimientos en el que se definan claramente los estándares de calidad que la mercadería debe cumplir razón por la cual durante el 2009 existió un índice de devolución de productos del 0.001% debido a que las cajas de los productos presentaban algún tipo de defecto.

Conclusiones:

La empresa Natural Vitality no tiene definido por escrito los estándares de calidad que la mercadería debe cumplir para ser aceptada lo cual incide en la devolución de productos por parte de los clientes.

Recomendaciones:

A la Jefa de Logística:

Definir los estándares de calidad que la mercadería debe cumplir para ser aceptada, e informar al personal responsable del proceso de almacenamiento.

6.4.2 Inexistencia de planos de distribución de la bodega.

La empresa no dispone de planos que representen gráficamente la distribución y ubicación de los productos en la bodega. Las prácticas comerciales prudentes señalan que es conveniente que el Jefe de bodega tenga siempre a su disposición un Plano de bodega y distribución, en la que se indique la disposición general de los pasillos, las áreas de almacenamiento y sus límites, la posición de los productos.

No se ha dado suficiente importancia a la elaboración de un plano que refleje la ubicación y distribución de los productos, razón por la cual se desconoce si realmente se está optimizando el espacio físico de la bodega con lo que no se puede tomar acciones que permitan el máximo aprovechamiento del lugar.

Conclusiones:

La empresa no dispone de un plano de bodega que refleje la distribución y ubicación de productos, lo cual dificulta la toma de decisiones que permitan el máximo aprovechamiento del lugar.

Recomendaciones:**A la Jefa de Logística:**

Diseñar un plano de los productos de la bodega con el fin de que se facilite la ubicación de los productos y se determine si la ubicación actual permite el logro de los objetivos del Proceso de Logística.

6.5. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**6.5.1 Inexistencia de políticas que garanticen la seguridad de la información.**

La empresa no dispone de políticas que garanticen la seguridad de la información. Las buenas prácticas administrativas establecen que las empresas deben contar con políticas en la que se definan medidas preventivas y reactivas que permitan resguardar y proteger la información, buscando mantener la confidencialidad, la autenticidad e integridad de la misma.

Durante la migración de información de un sistema financiero a otro, se alteró la información de las cuentas por cobrar por lo que se dificultó la recuperación de la cartera, afectando económicamente a la empresa debido al desconocimiento de los riesgos de seguridad que enfrenta la información.

Conclusiones:

La información es uno de los recursos más valiosos para toda organización por lo que la falta de políticas de seguridad dificultan para que la empresa cumpla con sus objetivos de manera eficiente.

Recomendaciones:**A la Jefa de Sistemas:**

Diseñar políticas en el que se definan los lineamientos que garanticen la seguridad de la información buscando mantener la confidencialidad, la autenticidad e Integridad de la misma.

7. Mediante la aplicación de un cuestionario se evaluó el Sistema de Control Interno de la empresa Natural Vitality y el análisis de los hallazgos detallados en los párrafos anteriores se determina los niveles de confianza y riesgo de la siguiente forma:

Medición del Riesgo de Control por Subproceso

Subproceso	Nivel de Confianza	Nivel de Riesgo
Adquisiciones:	83% Alta	17% Bajo
Almacenamiento:	82% Alta	20% Bajo
Distribución:	85% Alta	15% Bajo

8. Nuestra consideración sobre el control interno no revela necesariamente todos los aspectos del sistema de control interno que podrían ser situaciones reportables, y consecuentemente, no revelará todos los hallazgos de auditoría que también podrían ser considerados como debilidades materiales sin embargo en este informe se detallaron los hallazgos que consideramos significativos.

Quito, 12 de enero del 2011.


Atentamente,

Srta. Belén Bosque


Auditor Jefe

AUDISERV

5.2.7 PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES.


No.	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
 <div style="text-align: center;"> <p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales</p> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 5px;"> <p>Ref.: PAL 1/1</p> </div>					
Objetivo: Determinar los procedimientos de Auditoría a aplicar con el fin de obtener evidencia suficiente y competente.					
	ADQUISICIONES LOCALES				
a)	Requerimiento de insumos.				
1.	Procedimiento de Auditoría: Solicitar el Reporte de Compras del período 2009 y comparar con el Presupuesto de Compras fijado para el mismo período; a fin de determinar si se ejecutó lo planificado.	PAL.1	M.B.	13/01/11	
b)	Recepción de proformas de proveedores.				
2.	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de solicitudes de proformas enviadas a proveedores y determinar el porcentaje en que los proveedores dieron respuesta a tiempo a dichas solicitudes.	PAL.2	M.B.	13/01/11	
c)	Aprobación de proformas de proveedores.				
3	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de proformas enviadas por los proveedores y determinar el porcentaje de proveedores evaluados.	PAL.3	M.B.	13/01/11	
d)	Autorización de Notas de Pedido.				
4.	Procedimiento de Auditoría: Revisar las notas de pedido con el fin de determinar el porcentaje de notas de pedido autorizadas.	PAL.4	M.B.	13/01/11	
e)	Adquisición y recepción de mercadería.				
5.	Procedimiento de Auditoría: Revisar los pedidos de insumos locales realizados y determinar el cumplimiento de proveedores.	PAL.5	M.B.	14/01/11	
ELABORADO: MB		FECHA: 12 de enero del 2010			
REVISADO: AA		FECHA: 12 de enero del 2010			

5.2.8 PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIONES.


		NATURAL VITALITY S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones			Ref.: PIM 1/2
		Objetivo: Determinar los procedimientos de Auditoría a aplicar con el fin de obtener evidencia suficiente y competente.			
No.	PROCEDIMIENTOS	REF/ PT	Realizado por	Fecha	OBSERVAC.
	IMPORTACIONES				
a)	Requerimiento de mercadería.				
1.	Procedimiento de Auditoría: Solicitar el Reporte de Importaciones del período 2009 y comparar el valor total con el Presupuesto de Importaciones fijado para el mismo período; a fin de determinar si se ejecutó lo planificado.	PIM.1	M.B.	14/01/11	
b)	Recepción de proformas de proveedores.				
2.	Procedimiento de Auditoría: Analizar el número de solicitudes de proformas enviadas a proveedores y determinar el porcentaje en que los proveedores dieron respuesta a las mismas.	PIM.2	M.B.	17/01/11	
d)	Autorización de Notas de Pedido.				
3.	Procedimiento de Auditoría: Solicitar notas de pedido para importación y determinar el porcentaje de notas de pedido autorizadas.	PIM.3	M.B.	17/01/11	
f)	Solicitud de Licencia de Importación.				
4.	Procedimiento de Auditoría: Analizar el porcentaje de solicitudes de licencia de importación que fueron aprobadas por los organismos competentes.	PIM.4	M.B.	18/01/11	
ELABORADO: MB		FECHA: 12 de enero del 2010			
REVISADO: AA		FECHA: 12 de enero del 2010			


		NATURAL VITALITY S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones			Ref.: PIM 2/2	
Objetivo: Determinar los procedimientos de Auditoría a aplicar con el fin de obtener evidencia suficiente y competente.						
No.	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES	
i)	Recepción de la mercadería					
5.	Procedimiento de Auditoría: Analizar el porcentaje de mercaderías importadas recibidas en la bodega a tiempo.	PIM.5	M.B.	18/01/11		
j)	Liquidación de la Importación					
6.	Procedimiento de Auditoría: Analizar las liquidaciones de importaciones emitidas por la aduana con el fin de determinar el porcentaje de inconvenientes generados.	PIM.6	M.B.	18/01/11		
ELABORADO: MB			FECHA: 12 de enero del 2010			
REVISADO: AA			FECHA: 12 de enero del 2010			

5.2.9 PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO.

 <p style="text-align: center;">NATURAL VITALITY S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 PROCESO: Logística SUBPROCESO: Almacenamiento</p>						Ref.: PAM 1/1
Objetivo: Determinar los procedimientos de Auditoría a aplicar con el fin de obtener evidencia suficiente y competente.						
No.	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES	
	ALMACENAMIENTO					
a)	Recepción de mercadería					
1.	Procedimiento de Auditoría: Analizar el número total de productos comprados y determinar el porcentaje de productos defectuosos.	PAM.1	M.B.	19/01/11		
b)	Almacenamiento.					
2.	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de productos y determinar si la ubicación de los mismos cumple con los estándares establecidos por el departamento.	PAM.2	M.B.	19/01/11		
3.	Procedimiento de Auditoría: Analizar los productos caducados en la bodega durante el período 2009.	PAM.3	M.B.	20/01/11		
4.	Procedimiento de Auditoría: Analizar la legalidad de las bajas de inventarios durante el período 2009.	PAM.4	M.B.	20/01/11		
ELABORADO: MB		FECHA: 12 de enero del 2010				
REVISADO: AA		FECHA: 12 de enero del 2010				


5.2.10 PROGRAMA DE AUDITORÍA DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN.


		NATURAL VITALITY S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 PROCESO: Logística SUBPROCESO: Distribución			Ref.: PDI 1/1
Objetivo: Determinar los procedimientos de Auditoría a aplicar con el fin de obtener evidencia suficiente y competente.					
No.	PROCEDIMIENTOS	REF/PT	REALIZADO POR:	Fecha	OBSERVACIONES
	DISTRIBUCIÓN				
a)	Recepción de Requisición de Mercadería.				
1.	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de Solicitudes de mercadería y determinar el porcentaje en que estas fueron atendidas.	PDI.1	M.B.	19/01/11	
b)	Autorización de la Orden de despacho.				
2.	Procedimiento de Auditoría: Seleccionar una muestra representativa de ordenes de despacho y verificar su autorización.	PDI.2	M.B.	19/01/11	
c)	Orden de Despacho	PDI.3	M.B.	20/01/11	
3.	Procedimiento de Auditoría: Analizar los despachos realizados y determinar el porcentaje de despachos realizados correctamente.	PDI.4	M.B.	20/01/11	
ELABORADO: MB		FECHA: 12 de enero del 2010			
REVISADO: AA		FECHA: 12 de enero del 2010			


	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales</p>	<p>Ref.: PAL.1 1/2</p>																																
<p>PROCEDIMIENTO:</p> <p>Solicitar el Reporte de Compras del período 2009 y comparar con el Presupuesto de Compras fijado para el mismo período; a fin de determinar si se ejecutó lo planificado.</p>																																		
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se procedió a solicitar el reporte de compras realizadas durante el período 2009 así como el presupuesto de compras a la Jefa Financiera. El presupuesto de compras es planificado para cada trimestre en función de las ventas estimadas.</p>																																		
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="4">NATURAL VITALITY</th> </tr> <tr> <th colspan="4">Reporte Consolidado de Compras Locales</th> </tr> <tr> <th>TRIMESTRE</th> <th>PLANIFICADO</th> <th>EJECUTADO</th> <th>DIFERENCIA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>I</td> <td>\$ 7.638,00</td> <td>\$ 8.652,00</td> <td>\$ 1.014,00</td> </tr> <tr> <td>II</td> <td>\$ 8.020,00</td> <td>\$ 9.652,00</td> <td>\$ 1.632,00</td> </tr> <tr> <td>III</td> <td>\$ 8.358,00</td> <td>\$ 10.589,36</td> <td>\$ 2.231,36</td> </tr> <tr> <td>IV</td> <td>\$ 8.250,00</td> <td>\$ 9.360,40</td> <td>\$ 1.110,40</td> </tr> <tr> <td>TOTAL</td> <td>\$ 32.266,00</td> <td>\$ 38.253,76</td> <td>\$ 5.987,76</td> </tr> </tbody> </table>			NATURAL VITALITY				Reporte Consolidado de Compras Locales				TRIMESTRE	PLANIFICADO	EJECUTADO	DIFERENCIA	I	\$ 7.638,00	\$ 8.652,00	\$ 1.014,00	II	\$ 8.020,00	\$ 9.652,00	\$ 1.632,00	III	\$ 8.358,00	\$ 10.589,36	\$ 2.231,36	IV	\$ 8.250,00	\$ 9.360,40	\$ 1.110,40	TOTAL	\$ 32.266,00	\$ 38.253,76	\$ 5.987,76
NATURAL VITALITY																																		
Reporte Consolidado de Compras Locales																																		
TRIMESTRE	PLANIFICADO	EJECUTADO	DIFERENCIA																															
I	\$ 7.638,00	\$ 8.652,00	\$ 1.014,00																															
II	\$ 8.020,00	\$ 9.652,00	\$ 1.632,00																															
III	\$ 8.358,00	\$ 10.589,36	\$ 2.231,36																															
IV	\$ 8.250,00	\$ 9.360,40	\$ 1.110,40																															
TOTAL	\$ 32.266,00	\$ 38.253,76	\$ 5.987,76																															
<p>£ Información obtenida del Presupuesto 2009.</p> <p>® Información obtenida del reporte de compras.</p>																																		
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010																																	
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010																																	

5.3. EJECUCIÓN.

5.3.1 PAPELES DE TRABAJO DEL SUBPROCESO DE ADQUISICIONES LOCALES.

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales</p>	<p>Ref.: PAL.1 2/2</p>
<p>PROCEDIMIENTO:</p> <p>Solicitar el Reporte de Compras del período 2009 y comparar con el Presupuesto de Compras fijado para el mismo período; a fin de determinar si se ejecutó lo planificado.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>➤ <i>Cumplimiento del presupuesto:</i></p> $= \frac{\text{Valor total compras locales}}{\text{Presupuesto de compras locales}} \times 100$ $= \frac{38.253,76}{32.266,00} \times 100$ $= 119\%$	<p>Ref.: HH PAL.1</p>	
<p>COMENTARIO:</p> <p>El total de compras realizadas durante el 2009 asciende a \$37.164,91 mientras que el presupuesto de compras planificado fue de \$32.266 lo cual implica que se gastó 19% más de lo presupuestado. Al indagar las causas por las que no se cumplió con el presupuesto la Gerente de Logística nos comentó que a partir del segundo trimestre debido a la aparición de la gripe AH1N1 la demanda de infusiones de vitamina C aumentó considerablemente lo cual produjo el aumento de requerimientos de insumos como jeringuillas, algodón, etc.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010	

	NATURAL VITALITY S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 HOJA DE HALLAZGOS- COMPRAS LOCALES	Ref.: HH PAL.1 1/1
PROCESO: Requerimiento de insumos		
PROCEDIMIENTO 1: Solicitar el Reporte de Compras del período 2009 y comparar con el Presupuesto de Compras fijado para el mismo período; a fin de determinar si se ejecutó lo planificado.		
Ref.: PAL.1 2/2	TÍTULO: <i>Incumplimiento del presupuesto.</i>	
CONDICIÓN	Las compras locales realizadas durante el período 2009 ascienden a \$37.164,91, cuyo valor excede en un 19% al presupuesto de compras planificado.	
CRITERIO	Las buenas prácticas administrativas establecen que el presupuesto fijado para un período debe cumplirse en la medida de lo posible con el fin hacer un uso eficiente de los recursos financieros.	
CAUSA	La aparición de la gripe AH1N1 a nivel mundial aumentó la demanda de infusiones de vitamina C, razón por lo cual fue necesaria la adquisición de insumos como jeringuillas, alcohol, etc.	
EFECTO	Se utilizó 19% más de lo presupuestado en insumos, lo cual fue necesario para poder prestar los servicios de infusiones.	
CONCLUSIONES	Durante el período 2009 el valor de las compras locales excedió en un 19% al presupuesto establecido ya que la demanda de infusiones de vitamina C aumentó a raíz de la aparición de la gripe AH1N1, lo cual representó una oportunidad para la empresa.	
RECOMENDACIONES	A la Jefa Financiera: Durante la planificación del presupuesto se debe considerar que este debe ser flexible, de tal manera que se contemplen varios escenarios y eventos que pudieren repercutir en las operaciones de la empresa.	
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales</p>	<p>Ref.: PAL.2 1/3</p>
<p>PROCEDIMIENTO 2:</p> <p>Seleccionar una muestra representativa de solicitudes de proformas enviadas a proveedores y determinar el porcentaje en que los proveedores dieron respuesta a tiempo a dichas solicitudes.</p>		
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Las solicitudes de proformas son enviadas vía e-mail a los diferentes proveedores que constan en la base de datos. Durante el período 2009 se enviaron 61 solicitudes de proformas a los proveedores locales, con el fin de determinar el porcentaje en que los proveedores dieron una respuesta a tiempo a dichas solicitudes se procedió a revisar una muestra aleatoria de 20 solicitudes de proformas.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>➤ <i>Proformas Recibidas a Tiempo:</i></p> $= \frac{\#Proformas\ recibidas\ a\ tiempo}{Solicitud\ de\ proformas\ enviadas\ al\ proveedor} \times 100$ $= \frac{18}{20} \times 100$ $= 90\% \text{ Proformas recibidas a tiempo.}$		<p>Ref.: HH PAL.2</p>
<p>COMENTARIO: Durante el período 2009 el porcentaje de proformas recibidas a tiempo es del 90%, en tanto que el 10% corresponde a proveedores que nunca respondieron las solicitudes, según la Jefa de Logística esto se produjo debido a que la base de datos no se encuentra actualizada.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010	



NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales

Ref.:
PAL.2
 2/3

No	SOLICITUDES ENVIADAS			PROFORMAS RECIBIDAS				OBSERVACIONES
	FECHA DE ENVÍO	PROVEEDOR	CONCEPTO	FECHA DE RECEPCIÓN	DÍAS DE DEMORA	A TIEMPO	SIN RESPUESTA	
1	07/01/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	07/01/2009	0	✓		
2	27/01/2009	FRANKLIN VILLALBA TAMAYO -	CURITAS	27/01/2009	0	✓		
3	02/02/2009	IMPsume CIA. LTDA.	ALGODON	02/02/2009	0	✓		
4	17/02/2009	IMPORTADORA DISTRIBUIDORA COMERCIAL IMEDHOS	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	17/02/2009	0	✓		
5	10/03/2009	INSUMEDICO ORELLANA CIA.LTDA	ALCOHOL	12/03/2009	2	✓		
6	21/04/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	HAND CLEAN	21/04/2009	0	✓		
7	14/05/2009	EXPORTADORA E IMPORTADORA DE INSUMOS MEDICOS MEDINEX C LTDA	GUANTES	-	-		✓	Dirección electrónica que constaba en la base de datos no era la correcta
8	26/05/2009	IMPORTADORA DE INSUMOS MEDICOS IMPsume CIA. LTDA.	MICROPORE	27/05/2009	1	✓		
9	09/06/2009	POWERMED INSUMOS MEDICOS CIA. LTDA.	CURITAS	09/06/2009	0	✓		
10	22/06/2009	LOFRUSCIO SILVA ANGELO	ALCOHOL	22/06/2009	0	✓		

✓ Verificada documentación	
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010





NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales

Ref.:
PAL.2
3/3

No	SOLICITUDES ENVIADAS			PROFORMAS RECIBIDAS				OBSERVACIONES
	FECHA DE ENVÍO	PROVEEDOR	CONCEPTO	FECHA DE RECEPCIÓN	DÍAS DE DEMORA	A TIEMPO	SIN RESPUESTA	
10	22/06/2009	LOFRUSCIO SILVA ANGELO	ALCOHOL	22/06/2009	0	✓		
11	20/07/2009	INMESURSA	HAND CLEAN	20/07/2009	0	✓		
12	12/08/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	CURITAS	13/08/2009	1	✓		
13	17/08/2009	PROVEEDORA DE INSUMOS MEDICOS MEPROIN C LTDA	GUANTES	17/08/2009	0	✓		
14	25/09/2010	IMPORTADORA DE INSUMOS MEDICOS IMPSUME CIA. LTDA.	ALCOHOL	25/09/2010	0	✓		
15	14/10/2009	SHINE MEDICAL INSUMOS MEDICOS CIA. LTDA.	CURITAS	-	-		✓	La empresa fue liquidada.
16	27/10/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	27/10/2009	0	✓		
17	05/11/2009	INSUMEDICO ORELLANA CIA.LTDA	ALGODON	06/11/2009	1	✓		
18	18/11/2009	LOFRUSCIO SILVA ANGELO	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	18/11/2009	0	✓		
19	01/12/2009	INSUMOS MEDICOS S.A. INSUMESA	ALCOHOL	01/12/2009	0	✓		
20	14/12/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	GUANTES	14/12/2009	0	✓		
TOTAL:						18	2	

✓ Verificada documentación	
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010

	NATURAL VITALITY S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 HOJA DE HALLAZGOS- COMPRAS LOCALES	Ref.: HH PAL.2 1/1
PROCESO: Recepción de proformas de proveedores.		
PROCEDIMIENTO 2: Seleccionar una muestra representativa de solicitudes de proformas enviadas a proveedores y determinar el porcentaje en que los proveedores dieron respuesta a tiempo a dichas solicitudes.		
Ref.: PAL.1 1/3	TÍTULO: Base de datos de proveedores desactualizada.	
CONDICIÓN:	El 10% de las solicitudes enviadas vía e-mail a proveedores no fueron respondidas.	
CRITERIO:	Las prácticas comerciales prudentes establecen que se deben solicitar proformas a varios proveedores con el fin de determinar la opción más conveniente para la empresa.	
CAUSA:	La base de datos de proveedores no se encuentra actualizada por lo que algunas de las direcciones electrónicas no son correctas, o el proveedor ya no ejerce sus actividades comerciales.	
EFFECTO:	Durante el 2009 el proceso de obtención de propuestas de proveedores fue ineficaz un 10% por lo cual se disminuyó la cantidad de ofertas recibidas, tornando a su vez deficiente el proceso de selección de proveedores.	
CONCLUSIONES:	La inexistencia de una base de datos actualizada de proveedores provocó que el 10% de las solicitudes de proformas enviadas no tuvieran respuesta, afectando el proceso de selección de proveedores.	
RECOMENDACIONES:	A la Jefa de Logística: Actualizar la base de datos de proveedores para que de esta forma se optimicen recursos y el proceso de selección sea más eficiente.	
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010	

	NATURAL VITALITY S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales	Ref.: PAL.3 1/3
<p>PROCEDIMIENTO:</p> <p>Seleccionar una muestra representativa de proformas enviadas por los proveedores y determinar el porcentaje de proveedores evaluados.</p>		
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Durante el período 2009 se realizó Se procedió a solicitar el reporte de evaluación de proveedores y se revisó aleatoriamente una muestra de 20 proformas enviadas por parte de los proveedores durante el período 2009 con el fin de determinar si éstas fueron evaluadas.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>➤ <i>Proveedores Evaluados:</i></p> $= \frac{\#Proveedores\ evaluados\ previa\ a\ la\ compra}{Total\ de\ proveedores\ que\ enviaron\ proformas} \times 100$ $= \frac{20}{20} \times 100$ $= 100\% Proveedores\ evaluados$		<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>COMENTARIO: Durante el período 2009 se evaluaron el 100% de las proformas enviadas por parte de los proveedores considerando aspectos como la calidad, cantidad requerida, tiempo de entrega, condiciones de pago y forma de pago.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010	



NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales

Ref.:
PAL.3
 2/3

No	PROFORMAS ENVIADAS			ASPECTO EVALUADO				OBSERVACIONES
	FECHA DE ENVÍO	PROVEEDOR	CONCEPTO	PRECIO	CALIDAD	PLAZO DE ENTREGA	FORMA DE PAGO	
1	07/01/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	JERINGUILLA	¥	¥	¥	¥	Distribuidor seleccionado
2	27/01/2009	FRANKLIN VILLALBA TAMAYO - DISTRIBUIDOR DE INSUMOS	CURITAS	¥	¥	¥	¥	
3	02/02/2009	IMPORTADORA DE INSUMOS MEDICOS IMPSUME CIA. L	ALGODON	¥	¥	¥	¥	
4	17/02/2009	IMPORTADORA DISTRIBUIDORA COMERCIAL DE INSUMOS	JERINGUILLA	¥	¥	¥	¥	
5	10/03/2009	INSUMEDICO INSUMOS MEDICOS ORELLANA CIA.LTDA	ALCOHOL	¥	¥	¥	¥	
6	21/04/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	HAND CLEAN	¥	¥	¥	¥	Distribuidor seleccionado
7	21/04/2009	SURGITOX IMPORTACION Y DISTRIBUCION DE INSUMOS	JERINGUILLA	¥	¥	¥	¥	
8	26/05/2009	IMPORTADORA DE INSUMOS MEDICOS IMPSUME CIA. L	MICROPORE	¥	¥	¥	¥	
9	09/06/2009	POWERMED INSUMOS MEDICOS CIA. LTDA.	CURITAS	¥	¥	¥	¥	

¥ Revisado reporte de evaluación	
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010




NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales

Ref.:
PAL.3
3/3

No	PROFORMAS ENVIADAS			ASPECTO EVALUADO				OBSERVACIONES
	FECHA DE ENVÍO	PROVEEDOR	CONCEPTO	PRECIO	CALIDAD	PLAZO DE ENTREGA	FORMA DE PAGO	
10	22/06/2009	LOFRUSCIO SILVA ANGELO	ALCOHOL	¥	¥	¥	¥	
11	20/07/2009	INSUMOS MEDICOS DEL SUR S.A. INMESURSA	HAND CLEAN	¥	¥	¥	¥	
12	12/08/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	CURITAS	¥	¥	¥	¥	Distribuidor seleccionado
13	17/08/2009	PROVEEDORA DE INSUMOS MEDICOS MEPROIN C LTDA	GUANTES	¥	¥	¥	¥	
14	25/09/2010	IMPORTADORA DE INSUMOS MEDICOS IMPSUME CIA. LTDA.	ALCOHOL	¥	¥	¥	¥	
15	25/09/2010	FARMACIA VELASCO	CURITAS	¥	¥	¥	¥	Distribuidor seleccionado
16	27/10/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	¥	¥	¥	¥	Distribuidor seleccionado
17	05/11/2009	INSUMEDICO INSUMOS MEDICOS ORELLANA CIA.LTDA	ALGODON	¥	¥	¥	¥	
18	18/11/2009	LOFRUSCIO SILVA ANGELO	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	¥	¥	¥	¥	
19	01/12/2009	INSUMOS MEDICOS S.A. INSUMESA	ALCOHOL	¥	¥	¥	¥	
20	14/12/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	GUANTES	¥	¥	¥	¥	Distribuidor seleccionado
TOTAL:				20	20	20	20	

¥ Revisado reporte de evaluación	
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010

	NATURAL VITALITY S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales	Ref.: PAL.4 1/4
<p>PROCEDIMIENTO 4: Revisar las notas de pedido con el fin de determinar el porcentaje de notas de pedido autorizadas.</p>		
<p>APLICACIÓN: Se procedió a solicitar información a la Jefa de Logística acerca de las notas de pedido, quien nos indicó que durante el período 2009 se realizaron 64 notas de pedido por lo que se procedió a seleccionar una muestra aleatoria de 2 notas por mes.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\# \text{ Notas de Pedido Autorizadas}}{\text{Total Notas de Pedido}} \times 100$ $= \frac{22}{24} \times 100$ $= 92\% \text{ Notas de pedido autorizadas.}$		Ref.: HH PAL.3
<p>COMENTARIO: Durante el período 2009 el porcentaje de notas de pedido autorizadas es de 92%, según la Jefa de Logística el 8% de notas de pedido sin autorización corresponden a documentos que se pasó por alto hacerle firmar a la Gerente General debido a que los valores no superaban los \$200,00</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010	



NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales

Ref.:
PAL.4
 2/4

No				AUTORIZACIÓN		OBSERVACIONES
	FECHA	PROVEEDOR	CONCEPTO	SI	NO	
1	10/01/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	R̄		
2	30/01/2009	FARMACIA VELASCO	SOLUCIÓN SALINA	R̄		
3	05/02/2009	NIPRO MEDICAL	ALGODON	R̄		
4	20/02/2009	SURGITOX IMPORTACION Y DISTRIBUCION DE INSUMOS MEDICOS CIA. LTDA	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	R̄		
5	13/03/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	ALCOHOL	R̄		
6	21/03/2009	FARMACIA VELASCO	SOLUCIÓN SALINA		R̄	Autorización verbal.
7	24/04/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	HAND CLEAN	R̄		
8	24/04/2009	NIPRO MEDICAL	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	R̄		

R̄ Revisada Nota de Pedido	
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010



NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales

Ref.:
PAL.4
 3/4

No	FECHA	PROVEEDOR	CONCEPTO	AUTORIZACIÓN		OBSERVACIONES
				SI	NO	
9	06/05/2009	IMPORTADORA DE INSUMOS MEDICOS IMPSUME CIA. LTDA.	MICROPORE	R̄		
10	29/05/2009	FARMACIA VELASCO	ALCOHOL	R̄		
11	12/06/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	CURITAS	R̄		
12	25/06/2009	FARMACIA VELASCO	ALCOHOL	R̄		
13	06/07/2009	NIPRO MEDICAL	GUANTES	R̄		
14	23/07/2009	INSUMOS MEDICOS DEL SUR S.A. INMESURSA	HAND CLEAN	R̄		
15	15/08/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	CURITAS	R̄		
16	20/08/2009	PROVEEDORA DE INSUMOS MEDICOS MEPROIN C LTDA	GUANTES	R̄		

R̄ Revisada Nota de Pedido	
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010




NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN


PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales

Ref.:
PAL.4
4/4

No	FECHA	PROVEEDOR	CONCEPTO	AUTORIZACIÓN		OBSERVACIONES
				SI	NO	
17	28/09/2010	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	ALCOHOL	Ṛ		
18	28/09/2010	FARMACIA VELASCO	CURITAS	Ṛ		
19	02/10/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	JERINGUILLA 3 CC NIPRO		Ṛ	Autorización verbal
20	30/10/2009	NIPRO MEDICAL	GUANTES	Ṛ		
21	08/11/2009	NIPRO MEDICAL	ALGODON	Ṛ		
22	21/11/2009	FARMACIA VELASCO	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	Ṛ		
23	04/12/2009	INSUMOS MEDICOS S.A. INSUMESA	ALCOHOL	Ṛ		
24	17/12/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	GUANTES	Ṛ		
TOTAL				22	2	

Ṛ Revisada Nota de Pedido	
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 14 de enero del 2010

	NATURAL VITALITY S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 HOJA DE HALLAZGOS- COMPRAS LOCALES	Ref.: HH PAL.3 1/1
PROCESO: Recepción de proformas de proveedores.		
PROCEDIMIENTO 4: Revisar las notas de pedido con el fin de determinar el porcentaje de notas de pedido autorizadas.		
Ref.: PAL.4 1/4	TÍTULO: Notas de pedido para adquisiciones locales sin autorización.	
CONDICIÓN:	El 8 % de las notas de pedido revisadas no contenían la firma de autorización necesaria para realizar la compra de insumos.	
CRITERIO:	Según las disposiciones establecidas de manera verbal por parte de la gerencia, todas las compras de insumos deberán ser autorizadas por la Gerente General.	
CAUSA:	La Jefa de Logística no consideró importante hacer firmar las Notas de Pedido ya que el valor de las compras no era muy significativo para la empresa en tanto que el pedido era urgente realizarlo.	
EFEECTO:	Se descataron las disposiciones de la gerencia por lo que durante el 2009 el proceso de autorización de notas de pedido fue ineficaz un 8%.	
CONCLUSIONES:	El 8% de las notas de pedido revisadas, correspondientes al período 2009, no contienen la firma de autorización de la Gerente General, descatándose de esta forma las disposiciones de la gerencia.	
RECOMENDACIONES:	<p>A la Gerente General: Establecer políticas para el subproceso de Adquisiciones en el que se definan los montos mínimos en los cuales no es necesario solicitar autorización para realizar compras de insumo locales con el fin de agilizar dicho subproceso.</p> <p>A la Jefa de Logística: Percatarse de que las Notas de Pedido sean firmadas por la Gerente General, ya que esto representa evidencia documental de que la compra fue autorizada.</p>	
ELABORADO: MB	FECHA: 13 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 13 de enero del 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales</p>	<p>Ref.: PAL.5 1/4</p>
<p>PROCEDIMIENTO 5:</p> <p>Seleccionar una muestra representativa de los pedidos realizados y determinar el cumplimiento de proveedores.</p>		
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se procedió a solicitar información a la Jefa de Logística acerca de pedidos, quien nos indicó que durante el período 2009 se realizaron 64 pedidos por lo que se procedió a revisar las notas de pedido analizadas en el procedimiento anterior y se verificó la fecha en la que los pedidos fueron recibidos con la información que consta en las guías de remisión.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\# \text{ Pedidos de insumos recibidos a tiempo}}{\text{Total Pedidos de insumos}} \times 100$ $= \frac{24}{24} \times 100$ $= 100\% \text{ Pedidos recibidos a tiempo.}$	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.</p>	
<p>COMENTARIO: Durante el período 2009 el 100% de los pedidos de adquisiciones locales fueron recibidos a tiempo.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 14 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 14 de enero del 2010	



NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales

Ref.:
PAL.5
 2/4

No				PEDIDO A TIEMPO		OBSERVACIONES
	FECHA	PROVEEDOR	CONCEPTO	SI	NO	
1	12/01/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	△		
2	01/02/2009	FARMACIA VELASCO	SOLUCIÓN SALINA	△		
3	07/02/2009	NIPRO MEDICAL	ALGODON	△		
4	22/02/2009	SURGITOX IMPORTACION Y DISTRIBUCION DE INSUMOS MEDICOS CIA. LTDA	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	△		
5	15/03/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	ALCOHOL	△		
6	23/03/2009	FARMACIA VELASCO	SOLUCIÓN SALINA	△		
7	26/04/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	HAND CLEAN	△		
8	26/04/2009	NIPRO MEDICAL	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	△		

△ Revisada Guía de Remisión	
ELABORADO: MB	FECHA: 14 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 14 de enero del 2010



NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales

Ref.:
PAL.5
 3/4

No	FECHA	PROVEEDOR	CONCEPTO	AUTORIZACIÓN		OBSERVACIONES
				SI	NO	
9	09/05/2009	IMPORTADORA DE INSUMOS MEDICOS IMPSUME CIA. LTDA.	MICROPORE	△		
10	01/06/2009	FARMACIA VELASCO	ALCOHOL	△		
11	15/06/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	CURITAS	△		
12	28/06/2009	FARMACIA VELASCO	ALCOHOL	△		
13	09/07/2009	NIPRO MEDICAL	GUANTES	△		
14	26/07/2009	INSUMOS MEDICOS DEL SUR S.A. INMESURSA	HAND CLEAN	△		
15	18/08/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	CURITAS	△		
16	23/08/2009	PROVEEDORA DE INSUMOS MEDICOS MEPROIN C LTDA	GUANTES	△		

△ Revisada Guía de Remisión	
ELABORADO: MB	FECHA: 14 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 14 de enero del 2010




NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Adquisiciones Locales

Ref.:
PAL.5
4/4

No	FECHA	PROVEEDOR	CONCEPTO	AUTORIZACIÓN		OBSERVACIONES
				SI	NO	
17	30/09/2010	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	ALCOHOL	△		
18	30/09/2010	FARMACIA VELASCO	CURITAS	△		
19	04/10/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	△		
20	01/11/2009	NIPRO MEDICAL	GUANTES	△		
21	10/11/2009	NIPRO MEDICAL	ALGODON	△		
22	23/11/2009	FARMACIA VELASCO	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	△		
23	06/12/2009	INSUMOS MEDICOS S.A. INSUMESA	ALCOHOL	△		
24	19/12/2009	JB DISTRIBUIDOR INSUMOS Y MEDICINAS	GUANTES	△		
				24		

△ Revisada Guía de Remisión	
ELABORADO: MB	FECHA: 14 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 14 de enero del 2010

5.3.2 PAPELES DE TRABAJO DEL SUBPROCESO DE IMPORTACIONES.

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones</p>	<p>Ref.: PIM.1 1/2</p>	
<p>PROCEDIMIENTO 1:</p> <p>Solicitar el Reporte de Importaciones del período 2009 y comparar el valor total con el Presupuesto de Importaciones fijado para el mismo período; a fin de determinar si se ejecutó lo planificado.</p>			
<p>NATURAL VITALITY</p> <p>Reporte Consolidado de Compras Locales</p>			
TRIMESTRE	PLANIFICADO	EJECUTADO	DIFERENCIA
I	\$ 335.000,00	\$ 332.248,66	-\$ 2.751,34
II	\$ 343.375,00	\$ 340.684,67	-\$ 2.690,33
III	\$ 365.000,00	\$ 395.076,26	\$ 30.076,26
IV	\$ 530.000,00	\$ 546.101,69	\$ 16.101,69
TOTAL	\$ 1.573.375,00	\$ 1.614.111,28	\$ 40.736,28


APLICACIÓN:


Se procedió a solicitar el reporte de importaciones realizadas durante el período 2009 así como el presupuesto de importaciones a la Jefa Financiera. El presupuesto de compras es planificado para cada trimestre en función de las ventas estimadas.

£ Información obtenida del Presupuesto 2009.

® Información obtenida del reporte de compras.

ELABORADO: MB	FECHA: 14 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 14 de enero del 2010

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones</p>	<p>Ref.: PIM.1 2/2</p>
<p>PROCEDIMIENTO:</p> <p>Solicitar el Reporte de Compras del período 2009 y comparar con el Presupuesto de Compras fijado para el mismo período; a fin de determinar si se ejecutó lo planificado.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> <p>➤ <i>Cumplimiento del presupuesto:</i></p> $= \frac{\text{Valor total de importaciones}}{\text{Presupuesto de importaciones}} \times 100$ $= \frac{1.614.111,28}{1.573.375,00} \times 100$ $= 102,6\%$		<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar.</p>
<p>COMENTARIO:</p> <p>El total de importaciones realizadas durante el 2009 asciende a \$1.614.111,28 mientras que el presupuesto de compras planificado fue de \$1.573.375,00 lo cual implica que se gastó 2,6% más de lo presupuestado. Esta diferencia no es muy significativa, considerando que el presupuesto es una herramienta de planificación flexible; además que durante el segundo trimestre sucedieron eventos externos que incrementaron las ventas, como lo fue la aparición de la gripe AH1N1, razón por la cual surgió la necesidad de importar mayor mercadería de la planificada.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 14 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 14 de enero del 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones</p>	<p>Ref.: PIM.2 1/3</p>
<p>PROCEDIMIENTO 2:</p> <p>Analizar el número de solicitudes de proformas enviadas a proveedores y determinar el porcentaje en que los proveedores dieron respuesta a las mismas.</p>		
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Las solicitudes de proformas son enviadas vía e-mail a los diferentes proveedores que constan en la base de datos. La jefa de Logística nos comentó que en el caso de las importaciones se manejan proveedores fijos ya que la empresa mantiene convenios de distribución exclusiva con Pascoe y Ultimate Nutrition, y solo en caso de que estos proveedores no tuviesen la cantidad requerida, se procede a buscar otras opciones que cubran la necesidad.</p> <p>Durante el período 2009 se enviaron 25 solicitudes de proformas a los proveedores del exterior, se procedió a revisar las solicitudes de proformas con el fin de determinar el porcentaje en que los proveedores dieron una respuesta a tiempo a dichas solicitudes.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\text{Solicitudes de proformas enviadas a proveedores}}{\# \text{ de Proformas recibidas}} \times 100$ $= \frac{27}{27} \times 100$ $= 100\% \text{ Proformas recibidas a tiempo.}$		<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencia hallazgos dignos de comentar</p>
<p>COMENTARIO: Durante el período 2009 el porcentaje de proformas recibidas a tiempo es del 100% lo cual refleja que los proveedores son 100% eficientes en el proceso de respuesta a solicitudes de proformas requeridas.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 17 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 17 de enero del 2010	



NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones

Ref.:
PIM.2
2/3

No	FECHA SOLICITUD	PROVEEDOR	PAÍS	RESPUESTA A SOLICITUD	
				A TIEMPO	CON INCONVENIENTES
1	08/02/2009	NAKA	CANADA	✓	
2	02/03/2009	NAKA	CANADA	✓	
3	06/03/2009	PASCOE	ALEMANIA	✓	
4	22/03/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	✓	
5	27/03/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	✓	
6	04/04/2009	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	✓	
7	20/04/2009	KAL	E.E.U.U.	✓	
8	20/04/2009	NAKA	CANADA	✓	
9	30/05/2009	PASCOE	ALEMANIA	✓	
10	22/06/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	✓	
11	25/06/2009	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	✓	
12	06/07/2009	SOLARAY	E.E.U.U.	✓	
13	06/07/2009	NAKA	CANADA	✓	

✓ Verificada documentación	
ELABORADO: MB	FECHA: 17 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 17 de enero del 2010




NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
 PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
 PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones

Ref.:
PIM.2
3/3

No	FECHA SOLICITUD	PROVEEDOR	PAÍS	RESPUESTA A SOLICITUD	
				A TIEMPO	CON INCONVENIENTES
14	10/07/2009	PASCOE	ALEMANIA	✓	
15	08/08/2009	PASCOE	ALEMANIA	✓	
16	30/08/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	✓	
17	30/08/2009	PREMIER ONE	E.E.U.U.	✓	
18	30/08/2009	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	✓	
19	13/09/2009	PASCOE	ALEMANIA	✓	
20	28/09/2009	PASCOE	ALEMANIA	✓	
21	02/10/2009	NAKA	CANADA	✓	
22	05/10/2009	PASCOE	ALEMANIA	✓	
23	05/11/2009	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	✓	
24	12/11/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	✓	
25	03/12/2009	NAKA	CANADA	✓	
TOTAL				25	0

✓ Verificada documentación	
ELABORADO: MB	FECHA: 17 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 17 de enero del 2010

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones</p>	<p>Ref.: PIM.3 1/3</p>
<p>PROCEDIMIENTO 3:</p> <p>Solicitar notas de pedido para importación y determinar el porcentaje de notas de pedido autorizadas.</p>		
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se procedió a solicitar información a la Jefa de Logística acerca de las notas de pedido, quienes nos indicó que durante el período 2009 se realizaron 22 notas de pedido por lo que se analizó si cada una de estas contenían la autorización requerida.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\# \text{ Notas de Pedido Autorizadas}}{\text{Total Notas de Pedido}} \times 100$ $= \frac{22}{22} \times 100$ $= 100\% \text{ Notas de pedido autorizadas.}$	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencian hallazgos dignos de comentar.</p>	
<p>COMENTARIO: Durante el período 2009 se elaboraron 22 notas de pedido de mercadería a los proveedores del exterior, cuyo valor promedio fue de \$ 71.000,00, al proceder a revisar dichas notas de pedido se pudo verificar que el 100% fueron autorizadas por la Gerente General.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 17 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 17 de enero del 2010	



NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones

Ref.:
PIM.3
2/3

No	FECHA	PROVEEDOR	PAÍS	DETALLE	VALOR	AUTORIZADA	
						SI	NO
1	18/02/2009	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 1-2009	21.232,88	R̄	
2	12/03/2009	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 2-2009	24.121,84	R̄	
3	16/03/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 2-2009	130.432,89	R̄	
4	01/04/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009	91.187,00	R̄	
5	06/04/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009	1.845,36	R̄	
6	14/04/2009	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009	15.683,26	R̄	
7	30/04/2009	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009	28.671,14	R̄	
8	09/06/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 3-2009	203.297,91	R̄	
9	02/07/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 4-2009	21.000,00	R̄	
10	05/07/2009	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 4-2009	50.162,79	R̄	
11	16/07/2009	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 4-2009	25.278,00	R̄	
12	20/07/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 5-2009 MARITIMA	88.113,57	R̄	
13	18/08/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 4-2009 AEREA	52.502,19	R̄	

R̄ Revisada Nota de Pedido	
ELABORADO: MB	FECHA: 17 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 17 de enero del 2010





NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones


Ref.:
PIM.3
3/3



No	FECHA	PROVEEDOR	PAÍS	DETALLE	VALOR	AUTORIZADA	
						SI	NO
14	09/09/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 5-2009	107.432,61	R̄	
15	09/09/2009	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 5-2009	50.587,10	R̄	
16	23/09/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 6-2009	59.185,46	R̄	
17	08/10/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 8-2009 MARITIMA	127.994,84	R̄	
18	12/10/2009	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 5-2009	3.130,63	R̄	
19	15/10/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 7-2009 AEREA	115.581,22	R̄	
20	15/11/2009	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 6-2009	77.646,32	R̄	
21	22/11/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 6-2009	156.317,12	R̄	
22	13/12/2009	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 6-2009	6.246,10	R̄	
TOTAL:					1.457.650,23	23	0

R̄ Revisada Nota de Pedido	
ELABORADO: MB	FECHA: 17 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 17 de enero del 2010

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones</p>	<p>Ref.: PIM.4 1/2</p>																				
<p>PROCEDIMIENTO 4:</p> <p>Analizar el porcentaje de solicitudes de licencia de importación que fueron aprobadas por los organismos competentes.</p>																						
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se procedió a revisar las solicitudes de licencia emitidas al INHMT, CONSEP y a la Aduana del Ecuador, las cuales son necesarias para importar la mercadería desde los diferentes países de origen, de lo cual se obtuvo la siguiente información:</p> <table border="1" data-bbox="354 1052 1333 1381"> <thead> <tr> <th></th> <th style="text-align: center;">INHMT</th> <th style="text-align: center;">CONSEP</th> <th style="text-align: center;">ADUANA DEL ECUADOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Solicitudes aprobadas</td> <td style="text-align: center;">9</td> <td style="text-align: center;">24</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td>Solicitudes enviadas</td> <td style="text-align: center;">10</td> <td style="text-align: center;">24</td> <td style="text-align: center;">24</td> </tr> <tr> <td>% Aprobación</td> <td style="text-align: center;">90%</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center;">100%</td> </tr> <tr> <td>Observaciones</td> <td colspan="3">No se cumplieron con los requisitos establecidos.</td> </tr> </tbody> </table>				INHMT	CONSEP	ADUANA DEL ECUADOR	Solicitudes aprobadas	9	24	24	Solicitudes enviadas	10	24	24	% Aprobación	90%	100%	100%	Observaciones	No se cumplieron con los requisitos establecidos.		
	INHMT	CONSEP	ADUANA DEL ECUADOR																			
Solicitudes aprobadas	9	24	24																			
Solicitudes enviadas	10	24	24																			
% Aprobación	90%	100%	100%																			
Observaciones	No se cumplieron con los requisitos establecidos.																					
<p><i>o</i>: Documentación revisada</p>																						
ELABORADO: MB	FECHA: 18 de enero del 2010																					
REVISADO: AA	FECHA: 18 de enero del 2010																					

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones</p>	<p>Ref.: PIM.4 2/2</p>
<p>PROCEDIMIENTO 4:</p> <p>Analizar el porcentaje de solicitudes de licencia de importación que fueron aprobadas por los organismos competentes.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\# \text{ Solicitudes contestadas y aprobadas por el INHMT}}{\text{Total Solicitudes enviadas al INHMT}} \times 100$ $= \frac{9}{10} \times 100$ <p>= 90% Solicitudes enviadas al INHMT autorizadas.</p>	<p>Ref.: HH PIM.1</p>	
<p>COMENTARIO: Durante el período 2009 se enviaron 10 solicitudes de importación de productos homeopáticos al INHMT, el cual es responsable de autorizar la importación de productos que no tienen registro sanitario, para obtener esta autorización es necesario cumplir con varios requisitos, establecidos en el procedimiento de importación de la empresa, sin embargo por falta de supervisión adecuada de los documentos enviados al INHMT se pasó por alto enviar el detalle de la forma farmacéutica del producto, razón por la cual el INHMT no aprobó la solicitud.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 18 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 18 de enero del 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS- IMPORTACIONES</p>	<p>Ref.: HH PIM.1 1/1</p>
<p>PROCESO: Solicitud de importación.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO 4: Analizar el porcentaje de solicitudes de licencia de importación que fueron aprobadas por los organismos competentes.</p>		
<p>Ref.: PIM.4 2/2</p>	<p>TÍTULO: Solicitudes de importación incompletas.</p>	
<p>CONDICIÓN:</p>	<p>Una de las solicitudes enviadas al INHMT no contenía el detalle de la forma farmacéutica del producto para el cual se estaba solicitando la aprobación de importación.</p>	
<p>CRITERIO:</p>	<p>El instructivo de importación de la empresa Natural Vitality establece lo siguiente: “6.- Emitir carta al INMHT para aprobación de importación productos homeopáticos, a la cual se anexará la siguiente información: los productos, cantidad, forma farmacéutica, presentación, conforme el formato adjunto a este instructivo.”</p>	
<p>CAUSA:</p>	<p>La falta de supervisión adecuada de la documentación enviada al INMHT por parte de la Jefa de Logística, quien es la responsable de realizar los trámites necesarios para la importación de los productos.</p>	
<p>EFECTO:</p>	<p>El 10% de las solicitudes enviadas al INMHT fueron rechazadas, lo cual retrasa el proceso de importación en 72 horas, lo cual es el tiempo en que el INMHT tarda en dar respuesta a las solicitudes.</p>	
<p>CONCLUSIONES:</p>	<p>El 10% de las solicitudes enviadas al INMHT enviadas durante el período 2009 fueron rechazadas por no cumplir con todos los requisitos establecidos en el instructivo de importación, debido a la falta de supervisión adecuada.</p>	
<p>RECOMENDACIONES:</p>	<p>A la Jefa de Logística: Supervisar minuciosamente los documentos enviados para obtener las certificaciones de importación con el fin de evitar retrasos en el proceso de importación.</p>	
<p>ELABORADO: MB</p>	<p>FECHA: 18 de enero del 2010</p>	
<p>REVISADO: AA</p>	<p>FECHA: 18 de enero del 2010</p>	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones</p>	<p>Ref.: PIM.5 1/3</p>
<p>PROCEDIMIENTO 5:</p> <p>Analizar el porcentaje de mercaderías importadas recibidas en la bodega a tiempo.</p>		
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se procedió a revisar las actas de recepción de mercadería elaboradas una vez que llega la mercadería y se comparó con la información del cronograma de importaciones elaborado por la Jefa de Logística con el fin de determinar si las importaciones fueron realizadas en el tiempo planificado.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\text{Importaciones recibidas a tiempo}}{\text{Total importaciones realizadas}} \times 100$ $= \frac{22}{23} \times 100$ $= 96\% \text{ Importaciones recibidas a tiempo.}$	<p>Ref.: HH PIM.2</p>	
<p>COMENTARIO: Al revisar las actas de recepción de mercadería y comparar dicha información con la fecha planificada en el cronograma de importaciones se determinó que el 96% de las importaciones fueron recibidas a tiempo, mientras que el 4% de importaciones llegaron con un retraso de un día debido a que las condiciones climáticas no favorables impidieron que se realice el embarque en la fecha acordada.</p>		
<p> : Documentación revisada</p>		
<p>ELABORADO: MB</p>	<p>FECHA: 18 de enero del 2010</p>	
<p>REVISADO: AA</p>	<p>FECHA: 18 de enero del 2010</p>	



NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones

Ref.:
PIM.5
2/3

No	FECHA ACTA RECEPCIÓN	FECHA PLANIFICADA	DIFERENCIA	PROVEEDOR	PAÍS	DETALLE	VALOR	A TIEMPO	
								SI	NO
1	03/01/2009	03/01/2009	0	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 1-2009	156.461,05	∂	
2	05/03/2009	05/03/2009	0	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 1-2009	21.232,88	∂	
3	27/03/2009	25/03/2009	2	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 2-2009	24.121,84		∂
4	31/03/2009	31/03/2009	0	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 2-2009	130.432,89	∂	
5	16/04/2009	16/04/2009	0	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009	91.187,00	∂	
6	21/04/2009	19/04/2009	2	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009	1.845,36	∂	
7	29/04/2009	29/04/2009	0	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009	15.683,26	∂	
8	15/05/2009	15/05/2009	0	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009	28.671,14	∂	
9	24/06/2009	24/06/2009	0	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 3-2009	203.297,91	∂	
10	17/07/2009	17/07/2009	0	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 4-2009	21.000,00	∂	
11	20/07/2009	20/07/2009	0	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 4-2009	50.162,79	∂	
12	31/07/2009	31/07/2009	0	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 4-2009	25.278,00	∂	

∂ : Documentación revisada

ELABORADO: MB

FECHA: 18 de enero del 2010

REVISADO: AA

FECHA: 18 de enero del 2010




NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones



Ref.:
PIM.5
3/3

No	FECHA ACTA RECEPCIÓN	FECHA PLANIFIC.	DIFERENCIA	PROVEEDOR	PAÍS	DETALLE	VALOR	A TIEMPO	
								SI	NO
13	04/08/2009	04/08/2009	0	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 5-2009 MARITIMA	88.113,57	∂	
14	02/09/2009	02/09/2009	0	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 4-2009 AEREA	52.502,19	∂	
15	24/09/2009	23/09/2009	1	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMIN S 5-2009	107.432,61	∂	
16	24/09/2009	24/09/2009	0	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 5-2009	50.587,10	∂	
17	08/10/2009	08/10/2009	0	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 6-2009	59.185,46	∂	
18	23/10/2009	23/10/2009	0	PASCO	ALEMANIA	IMPORTACION 8-2009 MARITIMA	127.994,84	∂	
19	27/10/2009	27/10/2009	0	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 5-2009	3.130,63	∂	
20	30/10/2009	30/10/2009	0	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 7-2009 AEREA	115.581,22	∂	
21	30/11/2009	30/11/2009	0	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 6-2009	77.646,32	∂	
22	07/12/2009	07/12/2009	0	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 6-2009	156.317,12	∂	
23	28/12/2009	28/12/2009	0	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 6-009	6.246,10	∂	
TOTAL:							1.614.111,28	22	1

∂ : Documentación revisada

ELABORADO: MB	FECHA: 18 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 18 de enero del 2010

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS- IMPORTACIONES</p>	<p>Ref.: HH PIM.2 1/1</p>
<p>PROCESO: Recepción de la mercadería importada.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO 4: Analizar el porcentaje de mercaderías importadas recibidas en la bodega a tiempo.</p>		
<p>Ref.: PIM. 5 1/3</p>	<p>TÍTULO: Importaciones de mercadería no recibidas a tiempo.</p>	
<p>CONDICIÓN:</p>	<p>La empresa realizó 23 importaciones de las cuales el 4% no fueron recibidas en el tiempo planificado.</p>	
<p>CRITERIO:</p>	<p>Las prácticas comerciales establecen que las importaciones deberán ser receptadas en la fecha planificada.</p>	
<p>CAUSA:</p>	<p>Las condiciones climáticas no favorables impidieron que el pedido sea despachado en la fecha establecida.</p>	
<p>EFECTO:</p>	<p>Una de las importaciones realizadas en el período 2009 no llegaron a tiempo por lo que el proceso de recepción de mercadería fue ineficiente en un 4% afectando de esta forma el stock disponible de mercadería.</p>	
<p>CONCLUSIONES:</p>	<p>El tiempo de llegada de las importaciones está sujeto a condiciones externas no controlables, por lo que el 4% de las importaciones realizadas durante el período 2009 no llegaron en el tiempo planificado.</p>	
<p>RECOMENDACIONES:</p>	<p>A la Jefa de Logística: Se debe planificar las importaciones de mercadería, considerando la posibilidad de que existan retrasos debido a condiciones externas no controlables como el clima, demora en la aduana, entre otros; para que de esta forma no existan problemas de stock.</p>	
<p>ELABORADO: MB</p>	<p>FECHA: 18 de enero del 2010</p>	
<p>REVISADO: AA</p>	<p>FECHA: 18 de enero del 2010</p>	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones</p>	<p>Ref.: PIM.6 1/3</p>
<p>PROCEDIMIENTO 6:</p> <p>Analizar las liquidaciones de importaciones emitidas por la aduana con el fin de determinar el porcentaje de inconvenientes generados.</p>		
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se procedió a revisar las liquidaciones de importaciones con el fin de determinar si existieron inconvenientes de demoraje o pago durante el proceso de desaduanización.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\text{Liquidación de importaciones sin inconvenientes}}{\text{Total liquidación de importaciones}} \times 100$ $= \frac{22}{22} \times 100$ $= 100\% \text{ Liquidaciones de importaciones sin inconvenientes.}$	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencian hallazgos dignos de comentar.</p>	
<p>COMENTARIO: Al revisar las liquidaciones de importación se pudo observar que no se generaron inconvenientes ya que el Agente de Aduana responsable del proceso, es 100% efectivo y coordina de manera adecuada con la Jefa de Logística los requisitos necesarios para que se agilice dicho proceso.</p>		
<p> : Documentación revisada</p>		
<p>ELABORADO: MB</p>	<p>FECHA: 18 de enero del 2010</p>	
<p>REVISADO: AA</p>	<p>FECHA: 18 de enero del 2010</p>	



NATURAL VITALITY S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones

Ref.:
PIM.6
2/3

No	FECHA LIQUIDACIÓN	PROVEEDOR	PAÍS	DETALLE	PROBLEMAS	
					SI	NO
1	26/02/2009	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 1-2009		∅
2	20/03/2009	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 2-2009		∅
3	24/03/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 2-2009		∅
4	09/04/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009		∅
5	14/04/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009		∅
6	22/04/2009	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009		∅
7	08/05/2009	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009		∅
8	17/06/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 3-2009		∅
9	10/07/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 4-2009		∅
10	13/07/2009	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 4-2009		∅
11	24/07/2009	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 4-2009		∅

∅ : Documentación revisada

ELABORADO: MB

FECHA: 18 de enero del 2010

REVISADO: AA

FECHA: 18 de enero del 2010



NATURAL VITALITY S.A.
AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009
PROCESO: Logística SUBPROCESO: Importaciones


Ref.:
PIM.6
3/3



No	FECHA LIQUIDACIÓN	PROVEEDOR	PAÍS	DETALLE	PROBLEMAS	
					SI	NO
12	28/07/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 5-2009 MARITIMA		∅
13	26/08/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 4-2009 AEREA		∅
14	17/09/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 5-2009		∅
15	17/09/2009	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 5-2009		∅
16	01/10/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 6-2009		∅
17	16/10/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 8-2009 MARITIMA		∅
18	20/10/2009	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 5-2009		∅
19	23/10/2009	PASCOE	ALEMANIA	IMPORTACION 7-2009 AEREA		∅
20	23/11/2009	ULTIMATE NUTRICION	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 6-2009		∅
21	30/11/2009	AU NATUREL	E.E.U.U.	IMPORTACION VITAMINAS 6-2009		∅
22	21/12/2009	NAKA	CANADA	IMPORTACION VITAMINAS 6-2009		∅
TOTAL:					0	22


∅ : Documentación revisada

ELABORADO: MB	FECHA: 18 de enero del 2010
REVISADO: AA	FECHA: 18 de enero del 2010

5.3.4 PAPELES DE TRABAJO DEL SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO.

	NATURAL VITALITY S.A. AUDITORÍA DE GESTIÓN PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 PROCESO: Logística SUBPROCESO: Almacenamiento			Ref.: PAM.1 1/2																																																																									
	<p>PROCEDIMIENTO 1:</p> <p>Analizar el número total de productos comprados y determinar el porcentaje de productos defectuosos.</p>																																																																												
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se procedió a revisar una muestra aleatoria de actas de recepción de mercadería de cada mes del período 2009 y se analizó la cantidad de productos defectuosos que ingresaron a bodega. La Jefa de Logística nos indicó que una de las principales causas por las que los productos presentan son defectos se generan durante el transporte de los mismos.</p>																																																																													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">MES</th> <th rowspan="2">ACTA DE RECEPCIÓN</th> <th colspan="3">PRODUCTOS</th> </tr> <tr> <th>SIN DEFECTOS</th> <th>CON DEFECTOS</th> <th>TOTAL</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>ENERO</td> <td>IMPORTACION 1-2009</td> <td style="text-align: center;">63.450</td> <td style="text-align: center;">20</td> <td style="text-align: center;">63.470</td> </tr> <tr> <td>FEBRERO</td> <td>JERINGUILLA 3 CC NIPRO</td> <td style="text-align: center;">720</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">720</td> </tr> <tr> <td>MARZO</td> <td>IMPORTACION 2-2009</td> <td style="text-align: center;">5.358</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">5.370</td> </tr> <tr> <td>ABRIL</td> <td>HAND CLEAN</td> <td style="text-align: center;">144</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">144</td> </tr> <tr> <td>MAYO</td> <td>IMPORTACION VITAMINAS 3-2009</td> <td style="text-align: center;">1.194</td> <td style="text-align: center;">26</td> <td style="text-align: center;">1.220</td> </tr> <tr> <td>JUNIO</td> <td>SOLUCIÓN SALINA</td> <td style="text-align: center;">800</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">800</td> </tr> <tr> <td>JULIO</td> <td>IMPORTACION 5-2009 MARITIMA</td> <td style="text-align: center;">800</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">800</td> </tr> <tr> <td>AGOSTO</td> <td>GUANTES</td> <td style="text-align: center;">3.600</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">3.600</td> </tr> <tr> <td>SEPTIEMBRE</td> <td>IMPORTACION VITAMINAS 5-2009</td> <td style="text-align: center;">2.023</td> <td style="text-align: center;">12</td> <td style="text-align: center;">2.035</td> </tr> <tr> <td>OCTUBRE</td> <td>IMPORTACION 8-2009 MARITIMA</td> <td style="text-align: center;">5.279</td> <td style="text-align: center;">21</td> <td style="text-align: center;">5.300</td> </tr> <tr> <td>NOVIEMBRE</td> <td>IMPORTACION VITAMINAS 6-2009</td> <td style="text-align: center;">3.047</td> <td style="text-align: center;">3</td> <td style="text-align: center;">3.050</td> </tr> <tr> <td>DICIEMBRE</td> <td>ALCOHOL</td> <td style="text-align: center;">50</td> <td style="text-align: center;">0</td> <td style="text-align: center;">50</td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">TOTAL:</td> <td style="text-align: center;">86.465</td> <td style="text-align: center;">94</td> <td style="text-align: center;">86.559</td> </tr> </tbody> </table>					MES	ACTA DE RECEPCIÓN	PRODUCTOS			SIN DEFECTOS	CON DEFECTOS	TOTAL	ENERO	IMPORTACION 1-2009	63.450	20	63.470	FEBRERO	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	720	0	720	MARZO	IMPORTACION 2-2009	5.358	12	5.370	ABRIL	HAND CLEAN	144	0	144	MAYO	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009	1.194	26	1.220	JUNIO	SOLUCIÓN SALINA	800	0	800	JULIO	IMPORTACION 5-2009 MARITIMA	800	0	800	AGOSTO	GUANTES	3.600	0	3.600	SEPTIEMBRE	IMPORTACION VITAMINAS 5-2009	2.023	12	2.035	OCTUBRE	IMPORTACION 8-2009 MARITIMA	5.279	21	5.300	NOVIEMBRE	IMPORTACION VITAMINAS 6-2009	3.047	3	3.050	DICIEMBRE	ALCOHOL	50	0	50	TOTAL:		86.465	94	86.559
MES	ACTA DE RECEPCIÓN	PRODUCTOS																																																																											
		SIN DEFECTOS	CON DEFECTOS	TOTAL																																																																									
ENERO	IMPORTACION 1-2009	63.450	20	63.470																																																																									
FEBRERO	JERINGUILLA 3 CC NIPRO	720	0	720																																																																									
MARZO	IMPORTACION 2-2009	5.358	12	5.370																																																																									
ABRIL	HAND CLEAN	144	0	144																																																																									
MAYO	IMPORTACION VITAMINAS 3-2009	1.194	26	1.220																																																																									
JUNIO	SOLUCIÓN SALINA	800	0	800																																																																									
JULIO	IMPORTACION 5-2009 MARITIMA	800	0	800																																																																									
AGOSTO	GUANTES	3.600	0	3.600																																																																									
SEPTIEMBRE	IMPORTACION VITAMINAS 5-2009	2.023	12	2.035																																																																									
OCTUBRE	IMPORTACION 8-2009 MARITIMA	5.279	21	5.300																																																																									
NOVIEMBRE	IMPORTACION VITAMINAS 6-2009	3.047	3	3.050																																																																									
DICIEMBRE	ALCOHOL	50	0	50																																																																									
TOTAL:		86.465	94	86.559																																																																									
<p><i>∂</i>: Documentación revisada</p>																																																																													
ELABORADO: MB			FECHA: 18 de enero del 2010																																																																										
REVISADO: AA			FECHA: 18 de enero del 2010																																																																										

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Almacenamiento</p>	<p>Ref.: PAM.1 2/2</p>
<p>PROCEDIMIENTO 1:</p> <p>Analizar el número total de productos comprados y determinar el porcentaje de productos defectuosos.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\text{Total productos defectuosos}}{\text{Total productos comprados}} \times 100$ $= \frac{94}{86.559} \times 100$ <p>= 0.11% Productos defectuosos.</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencian hallazgos dignos de comentar.</p>	
<p>COMENTARIO: Al revisar las actas de recepción de bodega se pudo determinar que el 0.11% de los productos que ingresan a bodega presentaron algún defecto en su presentación debido a que durante el transporte estos se maltrataron. La jefa de Logística nos informó que en caso de que el defecto no afecte la efectividad del producto se procede a vender con algún descuento pero si el producto está totalmente dañado se procede a darlo de baja.</p>		
<p> Documentación revisada</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 18 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 18 de enero del 2010	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Almacenamiento</p>	<p>Ref.: PAM.2 1/2</p>
<p>PROCEDIMIENTO 2:</p> <p>Seleccionar una muestra representativa de productos y determinar si la ubicación de los mismos cumple con los estándares establecidos por el departamento.</p>		
<p>APLICACIÓN:</p> <p>El catálogo de productos asciende se encuentra compuesto por 240 diferentes productos, se procedió a revisar una muestra aleatoria de 30 productos, 20 productos de mayor rotación y 10 productos de menor rotación, con el fin de determinar si estos se encuentran ubicados de acuerdo a las disposiciones establecidas para el subproceso de Almacenamiento.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\# \text{ de productos ubicados adecuadamente}}{\text{Número de productos en bodega}} \times 100$ $= \frac{28}{30} \times 100$ $= 93.33\% \text{ Productos ubicados adecuadamente.}$		<p>Ref.: HH PAM.1</p>
ELABORADO: MB	FECHA: 19 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 19 de enero del 2010	



NATURAL VITALITY S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PROCESO: Logística SUBPROCESO: Almacenamiento

Ref.:
PAM.2
2/4

No	PRODUCTO	UBICACIÓN						UBICADO CORRECTAMENTE	
		PROVEEDOR		ORDEN ALFABÉTICO		CADUCIDAD		SI	NO
		SI	NO	SI	NO	SI	NO		
1	5HTP (W/ST. JOHN) 100MG 30'S	○		○		○		○	
2	AMINOACID 1000MG 100S	○		○			○		○
3	BASENTABS BLISTER	○		○		○		○	
4	CAL/MAG/ZINC- 100'S	○		○		○		○	
5	CARTILAGO TIBURON 750MG 30'S	○		○		○		○	
6	CHILDREN'S CHEWABLE VITAMIN/MINERAL 120'S	○		○		○		○	
7	CRAN ACTIN CRANBERRY EXTRACT 30	○		○		○		○	
8	DASYM SACHETS	○		○		○		○	
9	DINOSAURS JURASSIC ECHINACEA 45'S	○		○		○		○	
10	ENHACED ENERGY TEEN COMPLETE 60'S	○		○		○		○	

○: Observación

ELABORADO: MB

FECHA: 19 de enero del 2010

REVISADO: AA

FECHA: 19 de enero del 2010



NATURAL VITALITY S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PROCESO: Logística SUBPROCESO: Almacenamiento

Ref.:
PAM.2
3/4

No	PRODUCTO	UBICA IÓN						UBICADO CORRECTAMENTE	
		PROVEEDOR		ORDEN ALFABÉTICO		CADUCIDAD			
11	FUCUS 20ML	○		○			○		○
12	GLUCOSAMINE PLUS MSM 90'S	○		○		○		○	
13	GLUTAPURE 1000MG 300 CAPS	○		○		○		○	
14	ISO MASS EXTREME GAINER	○		○		○		○	
15	JUNIPERUS 50ML	○		○		○		○	
16	L MPHDIARAL BASISTROPFEN 20ML	○		○		○		○	
17	MASSIVE GAINER CHOCOLATE 2KG	○		○		○		○	
18	MELATONINA - 60'S	○		○		○		○	
19	NUTRIFLEX CREAM	○		○		○		○	
20	PASCOFEMIN TAB	○		○		○		○	

○: Observación

ELABORADO: MB

FECHA: 19 de enero del 2010

REVISADO: AA

FECHA: 19 de enero del 2010



NATURAL VITALITY S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PROCESO: Logística SUBPROCESO: Almacenamiento

Ref.:
PAM.2
4/4

No	PRODUCTO	UBICACIÓN						UBICADO CORRECTAMENTE	
		PROVEEDOR		ORDEN ALFABÉTICO		CADUCIDAD		NTE	
21	PASCORBIN -VITAMIN C-INJEK 7.5G 50ML	○		○		○		○	
22	PYGEUM AND SAW PALMETTO 60'S	○		○		○		○	
23	QUASSIA 50ML	○		○		○		○	
24	SEPIA TAB	○		○		○		○	
25	SOLUCION SALINA 250ML	○		○		○		○	
26	SUPREME WHEY STRAWBERRY 5LB	○		○		○	○		○
27	ULTRA RIPPED	○		○		○		○	
28	VITALITY FOR WOMAN - 60'S	○		○		○		○	
29	WHEY PROTEIN PR STAR VAINILLA 2 LB	○		○		○		○	
30	ZINC 15MG 100CT SOLARAY	○		○		○		○	
TOTAL		30	1	30	0	28	2	28	2


○: Observación

ELABORADO: MB


FECHA: 19 de enero del 2010

REVISADO: AA

FECHA: 19 de enero del 2010

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS- ALMACENAMIENTO</p>	<p>Ref.: HH PAM.1 1/2</p>
<p>PROCESO: Almacenamiento de mercadería.</p>		
<p>PROCEDIMIENTO 2: Analizar los productos caducados en la bodega durante el período 2009.</p>		
<p>Ref.: PAM. 2 1/4</p>	<p>TÍTULO: Productos ubicados inadecuadamente.</p>	
<p>CONDICIÓN:</p>	<p>Los productos próximos a caducarse se encuentran ubicados detrás de productos cuya fecha de vencimiento es posterior a los mismos.</p>	
<p>CRITERIO:</p>	<p>Según las disposiciones verbales establecidas por la Jefa de Logística, los productos deberán ser ubicados ordenadamente de acuerdo a los siguientes criterios:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Por proveedor. • Por orden alfabético. • Por caducidad. 	
<p>CAUSA:</p>	<p>Debido a la gran cantidad de productos que manejan en la bodega se pasó por alto los requerimientos de ubicación de los productos.</p>	
<p>EFFECTO:</p>	<p>El 6.7% del proceso de almacenamiento es ineficiente, razón por la cual durante el período 2009 el 0.05% de los productos se caducaron en la bodega, afectando de esta forma los ingresos de la empresa.</p>	
<p>ELABORADO: MB</p>	<p>FECHA: 18 de enero del 2010</p>	
<p>REVISADO: AA</p>	<p>FECHA: 18 de enero del 2010</p>	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>PROGRAMA DE AUDITORÍA</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>HOJA DE HALLAZGOS- ALMACENAMIENTO</p>	<p>Ref.: HH PAM.2 2/2</p>
<p>PROCESO: Almacenamiento</p>		
<p>PROCEDIMIENTO 2:</p> <p>Analizar los productos caducados en la bodega durante el período 2009.</p>		
<p>Ref.: PAM. 2 1/4</p>	<p>TÍTULO: Productos ubicados inadecuadamente.</p>	
<p>CONCLUSIONES:</p> <p>Debido a la gran cantidad de productos que se manejan en la bodega se pasó por alto los requerimientos de ubicación de los productos, por lo que el 6.7% de los productos se encuentran ubicados de tal forma que no se facilita la salida de los productos que se encuentran más próximos a caducarse, lo cual incrementa la posibilidad de que los productos se caduquen en la bodega.</p>		
<p>RECOMENDACIONES:</p> <p>A la Jefa de Logística:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Establecer por escrito y dar a conocer al personal responsable del proceso de almacenamiento la forma en la que se deben ubicar los productos. • Supervisar que la ubicación de los productos facilite la salida de aquellos que están más próximos a caducarse. 		
<p>ELABORADO: MB</p>	<p>FECHA: 18 de enero del 2010</p>	
<p>REVISADO: AA</p>	<p>FECHA: 18 de enero del 2010</p>	

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Almacenamiento</p>	<p>Ref.: PAM.3 1/1</p>									
<p>PROCEDIMIENTO 3:</p> <p>Analizar los productos caducados en la bodega durante el período 2009.</p>											
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se procedió a solicitar información sobre la cantidad de productos caducados durante el período 2009 a la Jefa de Logística, quién nos proporcionó el reporte de productos caducados, a partir del cual se realizó el siguiente análisis:</p> <table border="1" data-bbox="456 865 1239 1087"> <thead> <tr> <th></th> <th>CANTIDAD</th> <th>OBSERVACIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>PRODUCTOS CADUCADOS</td> <td style="text-align: center;">32</td> <td>Proteínas cuyo consumo disminuyó.</td> </tr> <tr> <td>TOTAL PRODUCTOS</td> <td style="text-align: center;">68.042</td> <td>Existencia al 31/12/2009</td> </tr> </tbody> </table>				CANTIDAD	OBSERVACIÓN	PRODUCTOS CADUCADOS	32	Proteínas cuyo consumo disminuyó.	TOTAL PRODUCTOS	68.042	Existencia al 31/12/2009
	CANTIDAD	OBSERVACIÓN									
PRODUCTOS CADUCADOS	32	Proteínas cuyo consumo disminuyó.									
TOTAL PRODUCTOS	68.042	Existencia al 31/12/2009									
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\# \text{ de Productos caducados}}{\text{Total productos}} \times 100$ $= \frac{32}{68.042} \times 100$ <p>= 0.05% Productos caducados</p>	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencian hallazgos dignos de comentar.</p>										
<p>Comentario: Durante el 2009 el 0.05% de los productos se caducó en la bodega, los cuales eran proteínas cuyo consumo se disminuyó debido a la crisis financiera del 2009.</p>											
<p>ELABORADO: MB</p>	<p>FECHA: 20 de enero del 2010</p>										
<p>REVISADO: AA</p>	<p>FECHA: 20 de enero del 2010</p>										



NATURAL VITALITY S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PROCESO: Logística SUBPROCESO: Almacenamiento

Ref.:
PAM.4
1/2**PROCEDIMIENTO 4:**

Analizar la legalidad de las bajas de inventarios durante el período 2009.

APLICACIÓN:

Se procedió a solicitar información sobre la cantidad de bajas de inventario que se realizaron, la Jefa de Logística nos comentó que se dan de baja aquellos productos que durante la importación no llegaron en condiciones aptas para la venta, así como los productos que se caducaron, generalmente la duración de los productos es de 2 años. Los productos que son dados de baja son incinerados.

Durante el período 2009 se realizaron dos bajas de inventarios:


MES	BAJA DE INVENTARIO		VALOR	OBSERVACIONES
	DOCUMENTADA	NO DOCUMENTADA		
MARZO		X	\$ 246	Productos se rompieron durante transporte.
DICIEMBRE		x	\$ 800	Productos caducados.
TOTAL	0	2	\$ 1.046	


ELABORADO: MB

FECHA: 20 de enero del 2010


REVISADO: AA


FECHA: 20 de enero del 2010

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Almacenamiento</p>	<p>Ref.: PAM.4 2/2</p>
<p>PROCEDIMIENTO 4:</p> <p>Analizar la legalidad de las bajas de inventarios durante el período 2009.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\text{Total bajas de inventario documentadas}}{\text{Total bajas de inventarios}} \times 100$ $= \frac{0}{2} \times 100$ <p>= 0% de las bajas de inventario se encuentran documentadas.</p>	<p>Ref.: HH PAM.2</p>	
<p>Comentario: Durante el 2009 se realizaron dos bajas de inventario debido a que la mercadería se dañó durante el trayecto de la importación y algunos productos caducaron, sin embargo no existe un documento firmado que avale dichas bajas de inventarios.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 20 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 20 de enero del 2010	

	NATURAL VITALITY S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 HOJA DE HALLAZGOS- ALMACENAMIENTO	Ref.: HH PAM.2 1/1
PROCESO: Almacenamiento.		
PROCEDIMIENTO 4: Analizar la legalidad de las bajas de inventarios durante el período 2009.		
Ref.: PAM. 4 1/1	TÍTULO: Bajas de inventario sin documentación.	
CONDICIÓN:	Durante el 2009, se realizaron dos bajas de inventario, las cuales no se encuentran documentadas y firmadas por la persona responsable.	
CRITERIO:	Las buenas prácticas administrativas señalan que las bajas de inventario deben ser respaldadas mediante la elaboración de un acta firmada por la Gerente General y la Jefa de Logística como constancia de que se realizaron las bajas de inventario.	
CAUSA:	No se ha dado suficiente importancia al establecimiento de políticas y documentos a elaborar en el caso de que se realicen bajas de inventario.	
EFECTO:	No existe evidencia documentada de la baja de los inventarios provocando que este proceso sea 100% ineficiente.	
CONCLUSIONES: Durante el 2009 se realizaron 2 bajas de inventario, para lo cual no se elaboró ningún documento que las respalde, debido a que no se ha dado suficiente importancia al establecimiento de políticas y documentos necesarios para dicho procedimiento.		
RECOMENDACIONES: A la Jefa de Logística: Establecer como una política que todas las bajas de inventario se encuentren respaldadas con actas donde firmen las personas responsables.		
ELABORADO: MB	FECHA: 20 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 20 de enero del 2010	

5.3.5 PAPELES DE TRABAJO DEL SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN.

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Distribución</p>	<p>Ref.: PDI.1 1/2</p>																																																																									
<p>PROCEDIMIENTO 1:</p> <p>Seleccionar una muestra representativa de Solicitudes de mercadería y determinar el porcentaje en que estas fueron atendidas.</p>																																																																											
<p>APLICACIÓN:</p> <p>Se procedió a solicitar información sobre la cantidad de despachos que se realizaron durante el período 2009, la Jefa de Logística nos comentó que se realizaron 720 despachos, los cuales fueron realizados conforme un cronograma de despachos, en el que se establecen los días en los que se deben enviar los pedidos a los diferentes locales.</p> <p>Con el fin de determinar el porcentaje en el que se atendieron las Solicitudes de mercadería se obtuvo una muestra aleatoria de cinco despachos por cada mes.</p>																																																																											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">MES</th> <th rowspan="2">No REQUISIONES</th> <th colspan="2">SOLICITUDES ATENDIDAS</th> <th rowspan="2">OBSERVACIONES</th> </tr> <tr> <th>SI</th> <th>NO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>ENERO</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>FEBRERO</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MARZO</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>ABRIL</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>MAYO</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">@</td><td></td></tr> <tr><td>JUNIO</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>JULIO</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>AGOSTO</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>SEPTIEMBRE</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>OCTUBRE</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>NOVIEMBRE</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>DICIEMBRE</td><td style="text-align: center;">5</td><td style="text-align: center;">5</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>TOTAL</td><td style="text-align: center;">60</td><td style="text-align: center;">60</td><td style="text-align: center;">1</td><td></td></tr> </tbody> </table>				MES	No REQUISIONES	SOLICITUDES ATENDIDAS		OBSERVACIONES	SI	NO	ENERO	5	5			FEBRERO	5	5			MARZO	5	5			ABRIL	5	5			MAYO	5	5	@		JUNIO	5	5			JULIO	5	5			AGOSTO	5	5			SEPTIEMBRE	5	5			OCTUBRE	5	5			NOVIEMBRE	5	5			DICIEMBRE	5	5			TOTAL	60	60	1	
MES	No REQUISIONES	SOLICITUDES ATENDIDAS				OBSERVACIONES																																																																					
		SI	NO																																																																								
ENERO	5	5																																																																									
FEBRERO	5	5																																																																									
MARZO	5	5																																																																									
ABRIL	5	5																																																																									
MAYO	5	5	@																																																																								
JUNIO	5	5																																																																									
JULIO	5	5																																																																									
AGOSTO	5	5																																																																									
SEPTIEMBRE	5	5																																																																									
OCTUBRE	5	5																																																																									
NOVIEMBRE	5	5																																																																									
DICIEMBRE	5	5																																																																									
TOTAL	60	60	1																																																																								
@	Revisado e-mail de requisición y orden de despacho.																																																																										
ELABORADO: MB	FECHA: 20 de enero del 2010																																																																										
REVISADO: AA	FECHA: 20 de enero del 2010																																																																										

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Distribución</p>	<p>Ref.: PDI.1 2/2</p>
<p>PROCEDIMIENTO 1:</p> <p>Seleccionar una muestra representativa de solicitudes de mercadería y determinar el porcentaje en que estas fueron atendidas.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\# \text{ Despachos realizados}}{\text{Total solicitudes de despacho}} \times 100$ $= \frac{60}{60} \times 100$ $= 100\% \text{ de las solicitudes de despacho fueron atendidas}$	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencian hallazgos dignos de comentar.</p>	
<p>Comentario: De la muestra analizada el 100% de las solicitudes de despacho fueron atendidas a tiempo lo cual refleja la eficiencia del proceso.</p>		
<p>ELABORADO: MB</p>	<p>FECHA: 20 de enero del 2010</p>	
<p>REVISADO: AA</p>	<p>FECHA: 20 de enero del 2010</p>	



NATURAL VITALITY S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PROCESO: Logística SUBPROCESO: Distribución

Ref.:
PDI.2
1/2**PROCEDIMIENTO 2:**

Seleccionar una muestra representativa de órdenes de despacho y verificar su autorización.

APLICACIÓN:

Durante el período 2009 se realizaron 720 despachos de los cuales se obtuvo una muestra aleatoria de cinco despachos por cada mes con el fin de determinar si estos fueron autorizados por la Jefa de Logística, quien es la persona responsable de este proceso para lo cual se verificó que estos despachos contengan la firma de autorización.

MES	Orden de Despacho	AUTORIZACIÓN		OBSERVACIONES
		SI	NO	
ENERO	5	5		
FEBRERO	5	5		
MARZO	5	5		
ABRIL	5	5		
MAYO	5	5		
JUNIO	5	5		
JULIO	5	5		
AGOSTO	5	5		
SEPTIEMBRE	5	5		
OCTUBRE	5	5		
NOVIEMBRE	5	5		
DICIEMBRE	5	5		
TOTAL	60	60		

@


Revisada documentación.

ELABORADO: MB

FECHA: 20 de enero del 2010

REVISADO: AA

FECHA: 20 de enero del 2010

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Distribución</p>	<p>Ref.: PDI.2 2/2</p>
<p>PROCEDIMIENTO 2:</p> <p>Seleccionar una muestra representativa de órdenes de despacho y verificar su autorización.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\# \text{ Despachos autorizados}}{\text{Total despachos}} \times 100$ $= \frac{60}{60} \times 100$ $= 100\% \text{ de las solicitudes de despacho fueron atendidas}$	<p>Aplicados los Procedimientos de Auditoría no se evidencian hallazgos dignos de comentar</p>	
<p>Comentario: De la muestra analizada todas las solicitudes de despacho fueron autorizadas, por lo que se determina que el proceso de autorización de despachos es eficiente 100%.</p>		
<p>ELABORADO: MB</p>	<p>FECHA: 20 de enero del 2010</p>	
<p>REVISADO: AA</p>	<p>FECHA: 20 de enero del 2010</p>	



NATURAL VITALITY S.A.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009

PROCESO: Logística SUBPROCESO: Distribución

Ref.:
PDI.3
1/2**PROCEDIMIENTO 3:**

Analizar los despachos realizados y determinar el porcentaje de despachos realizados correctamente.

APLICACIÓN:

Durante el período 2009 se realizaron 720 despachos de los cuales se obtuvo una muestra aleatoria de cinco despachos por cada mes con el fin de determinar el porcentaje de despachos realizados correctamente por lo que comparó con la información de las solicitudes de despachos para de esta forma verificar que los despachos se hayan realizado en el tiempo y cantidad requerida.

MES	Orden de Despacho	A TIEMPO		CANTIDAD REQUERIDA		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
ENERO	5	5		5		
FEBRERO	5	5		5		
MARZO	5	5		5		
ABRIL	5	5		5		
MAYO	5	5		3	2	
JUNIO	5	5		3	2	
JULIO	5	5		5		
AGOSTO	5	5		4	1	
SEPTIEMBRE	5	5		3	2	
OCTUBRE	5	5		5		
NOVIEMBRE	5	5		5		
DICIEMBRE	5	5		5		
TOTAL	60	60		53	7	



Comparado con Solicitud de despacho.


ELABORADO: MB


FECHA: 20 de enero del 2010

REVISADO: AA

FECHA: 20 de enero del 2010

	<p>NATURAL VITALITY S.A.</p> <p>AUDITORÍA DE GESTIÓN</p> <p>PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009</p> <p>PROCESO: Logística SUBPROCESO: Distribución</p>	<p>Ref.: PDI.3 2/2</p>
<p>PROCEDIMIENTO 3:</p> <p>Analizar los despachos realizados y determinar el porcentaje de despachos realizados correctamente.</p>		
<p>CÁLCULO DEL INDICADOR DE GESTIÓN:</p> $= \frac{\# \text{ Despachos realizados correctamente}}{\text{Total despachos realizados}} \times 100$ $= \frac{53}{60} \times 100$ $= 88\% \text{ de los despachos realizados correctamente}$	<p>Ref.: HH PDI.1</p>	
<p>Comentario: Al analizar las órdenes de despacho se verificó que el 100% de éstas llegaron a tiempo, sin embargo solo el 88% de estos despachos fueron realizados de acuerdo a la cantidad requerida por lo que se determina que el proceso es 88% efectivo.</p>		
ELABORADO: MB	FECHA: 20 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 20 de enero del 2010	

	NATURAL VITALITY S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 HOJA DE HALLAZGOS- ALMACENAMIENTO	Ref.: HH PDI.1 1/2
PROCESO: Distribución.		
PROCEDIMIENTO 3: Analizar los despachos realizados y determinar el porcentaje de despachos realizados correctamente.		
Ref.: PDI.3 1/1	TÍTULO: Despachos no cumplen con la cantidad requerida.	
CONDICIÓN:	Durante el 2009 el 88% de los despachos se realizaron de acuerdo a las cantidades requeridas por los almacenes.	
CRITERIO:	El Plan Estratégico de la empresa determina lo siguiente: “El objetivo del Proceso de Logística es garantizar la disponibilidad de mercadería requerida, en los diferentes almacenes de la empresa, a tiempo, de forma adecuada y con el menor costo.”	
CAUSA:	Durante la planificación de las adquisiciones no se consideraron aspectos externos que podrían afectar la demanda de los productos.	
EFFECTO:	La empresa no pudo cubrir el 12% de los pedidos de los almacenes de acuerdo a la cantidad requerida por estos.	
ELABORADO: MB	FECHA: 20 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 20 de enero del 2010	

	NATURAL VITALITY S.A. PROGRAMA DE AUDITORÍA PERÍODO: DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2009 HOJA DE HALLAZGOS- ALMACENAMIENTO	Ref.: HH PDI.1 2/2
PROCESO: Distribución.		
PROCEDIMIENTO 3: Analizar los despachos realizados y determinar el porcentaje de despachos realizados correctamente.		
Ref.: PAM. 4 1/1	TÍTULO: Despachos no cumplen con la cantidad requerida.	
CONCLUSIONES: Durante el 2009 el 88% de los despachos se realizaron de acuerdo a las cantidades requeridas por los almacenes. Según establece el Plan Estratégico de la empresa el objetivo del proceso de Logística es garantizar la disponibilidad de mercadería requerida, en los diferentes almacenes de la empresa, a tiempo, de forma adecuada y con el menor costo. La inadecuada planificación durante el proceso adquisiciones de la mercadería provocó que la empresa no contara con el stock suficiente para cubrir el 12% de los pedidos de los almacenes de acuerdo a la cantidad requerida por estos debido a un incremento en la demanda de los productos.		
RECOMENDACIONES: A la Jefa de Logística: Determinar stocks de seguridad para los productos, de tal forma que la empresa esté en la capacidad de disponer de mercadería en caso de aumentos inesperados en la demanda y retrasos en el suministro de los proveedores.		
ELABORADO: MB	FECHA: 20 de enero del 2010	
REVISADO: AA	FECHA: 20 de enero del 2010	

5.4 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.

5.4.1 INFORME DE AUDITORÍA.



“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE LOGÍSTICA DE LA EMPRESA NATURAL VITALITY S.A”

Componentes Auditados:

- a) Subproceso de Adquisiciones:
 - Adquisiciones Locales.
 - Importaciones.

- b) Subproceso de Almacenamiento.

- c) Subproceso de Distribución

INFORME No. CR-01-2011.

Período: 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

ÍNDICE	PG.
CARTA DE PRESENTACIÓN.	290
 CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA.	
Motivo del Examen.....	291
Objetivos del Examen.....	291
Alcance.....	292
Enfoque.....	292
Componentes Auditados.....	293
Indicadores Utilizados.....	294
 CAPÍTULO II: INFORMACIÓN DE LA ENTIDAD.	
Antecedentes.....	298
Misión.....	299
Visión.....	299
Base Legal.....	300
Estructura Orgánica.....	301
Objetivos.....	301
 CAPÍTULO III: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS.....	 301

CARTA DE PRESENTACIÓN



Quito, 31 de enero de 2011.

Señora
Jhomar Chávez
GERENTE GENERAL
NATURAL VITALITY S.A.

ESTRICTAMENTE CONFIDENCIAL

De nuestra consideración:

Hemos aplicado los procedimientos previamente convenidos con la Empresa “Natural Vitality S.A.” para ejecutar nuestra Auditoría de Gestión con el objeto de evaluar la eficiencia y eficacia con la que se desarrolló el Proceso de Logística por el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

Nuestra auditoría se realizó, en todo lo que fue aplicable, de acuerdo con las Normas de Auditoría de General Aceptación y las Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento. Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican en el proceso administrativo eficiente.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones que contribuyen al mejoramiento de la empresa, el cual incluye los comentarios que emitieron los auditados en la lectura del borrador del informe.

Los procedimientos aplicados, los hallazgos resultantes de la aplicación de estos procedimientos y las limitaciones que afectaron a la ejecución de acuerdo con los términos acordados, se presentan a continuación:

CAPÍTULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

1.1. MOTIVO DEL EXAMEN.

La Auditoría de Gestión se realizará al Proceso de Logística de la empresa Natural Vitality S.A., dentro de un marco ético y profesional, en cumplimiento a lo establecido en el Convenio de Servicios acordado entre el Cliente y el Auditor. El examen se realiza con motivo de aportar con recomendaciones que permitan mejorar los niveles de eficiencia y eficacia del mencionado proceso. La Auditoría de Gestión se inicia con fecha 06 de septiembre de 2010 según la Carta de Aceptación firmada por la Gerente General Sra. Jhomar Chávez.

1.2. OBJETIVOS.

1.2.1 Objetivo General.

Realizar la Auditoría de Gestión al proceso de Logística de la empresa Natural Vitality S.A., mediante un análisis que permita identificar y examinar profundamente las áreas de oportunidades de mejora, a donde se dirijan las conclusiones y recomendaciones que coadyuven a mejorar el grado de eficiencia y eficacia del proceso.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Obtener un conocimiento general de la empresa, a través de un análisis de los entornos interno y externo de la organización, recopilando información suficiente que permita la realización de la planificación preliminar.

- Evaluar el sistema de control interno de la empresa NATURAL VITALITY S.A. con la finalidad de determinar las debilidades y fortalezas del mismo, mediante narrativas, flujogramas y cuestionarios.
- Establecer el nivel de riesgo y de confianza del control interno de los subprocesos de Adquisiciones, Almacenamiento y Distribución, con el fin de determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de Auditoría.
- Realizar un análisis de las áreas de oportunidades de mejora, mediante la aplicación de indicadores de gestión a fin de obtener evidencia suficiente y competente que permita formarse un criterio objetivo.
- Comunicar los resultados del examen realizado a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar la eficiencia y eficacia del proceso de Logística de Natural Vitality.

1.3. ALCANCE.

La Auditoría de Gestión en la Empresa Natural Vitality S.A. al Proceso de Logística cubrió el período comprendido desde el 01 de enero al 31 de diciembre del 2009.

1.4. ENFOQUE.

La Auditoría de Gestión fue dirigida al análisis de la eficiencia y eficacia con que la empresa realiza el Proceso de Logística.

1.5. COMPONENTES AUDITADOS.

La Auditoría abarcó todas las actividades ejecutadas en el Proceso de Logística, el cual contiene los siguientes subprocesos:

- Adquisiciones.
- Almacenamiento.
- Distribución.

1.6. INDICADORES UTILIZADOS.

A continuación se presentan los indicadores utilizados para evaluar el desempeño de las actividades realizadas en los subprocesos de Logística.

A. SUBPROCESO ADQUISICIONES

c) Indicadores - Compras Locales.

➤ *Cumplimiento del presupuesto:*

$$= \frac{\text{Valor total compras locales}}{\text{Presupuesto de compras locales}} \times 100$$

= % Cumplimiento con el presupuesto.

➤ *Proformas Recibidas a Tiempo:*

$$= \frac{\text{\#Proformas recibidas a tiempo}}{\text{Solicitud de proformas enviadas al proveedor}} \times 100$$

= % Proformas recibidas a tiempo.

➤ *Proveedores Evaluados:*

$$= \frac{\text{\#Proveedores evaluados previa a la compra}}{\text{Total de proveedores que enviaron proformas}} \times 100$$

= % Proveedores evaluados.

➤ *Compras Autorizadas:*

$$= \frac{\text{\# Notas de Pedido Autorizadas}}{\text{Total Notas de Pedido}} \times 100$$

= % Compras autorizadas.

➤ **Cumplimiento de Proveedores:**

$$= \frac{\# \text{ Pedidos de insumos recibidos a tiempo}}{\text{Total Pedidos de insumos}} \times 100$$

= % Cumplimiento de proveedores.

d) Indicadores para Importaciones.

➤ **Cumplimiento del presupuesto:**

$$= \frac{\text{Valor total de importaciones}}{\text{Presupuesto de importaciones}} \times 100$$

= % Cumplimiento con el presupuesto.

➤ **Solicitudes de proformas enviadas por importación:**

$$= \frac{\text{Solicitudes de proformas enviadas a proveedores}}{\# \text{ de Proformas recibidas}} \times 100$$

= % Proformas recibidas a tiempo.

➤ **Importaciones Autorizadas:**

$$= \frac{\# \text{ Notas de Pedido para importación autorizadas}}{\text{Total Notas de Pedido para importación}} \times 100$$

= % Importaciones autorizadas.

➤ **Solicitudes Aprobadas por la Aduana:**

$$= \frac{\# \text{ Solicitudes contestadas y aprobadas por la aduana}}{\text{Total Solicitudes enviadas a la aduana}} \times 100$$

= % Solicitudes aprobadas por la aduana.

➤ ***Solicitudes Aprobadas por CONSEP***

$$= \frac{\# \text{ Solicitudes contestadas y aprobadas por el CONSEP}}{\text{Total Solicitudes enviadas al CONSEP}} \times 100$$

$$= \% \text{ Solicitudes aprobadas por el CONSEP}$$

➤ ***Solicitudes Aprobadas por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical “Leopoldo Izquieta Pérez” (INHMT)***

$$= \frac{\# \text{ Solicitudes contestadas y aprobadas por el INHMT}}{\text{Total Solicitudes enviadas al INHMT}} \times 100$$

$$= \% \text{ Solicitudes aprobadas por el INHMT}$$

➤ ***Importaciones recibidas a tiempo***

$$= \frac{\text{Importaciones recibidas a tiempo}}{\text{Total importaciones realizadas}} \times 100$$

$$= \% \text{ Importaciones recibidas a tiempo.}$$

➤ ***Liquidación de Importación sin Inconvenientes:***

$$= \frac{\text{Liquidación de importaciones sin inconvenientes}}{\text{Total liquidación de importaciones}} \times 100$$

$$= \% \text{ Liquidaciones de importación sin inconvenientes.}$$

B. SUBPROCESO ALMACENAMIENTO.

➤ ***Calidad de las compras:***

$$= \frac{\text{Total productos defectuosos}}{\text{Total productos comprados}} \times 100$$

$$= \% \text{ Productos defectuosos.}$$

➤ **Bajas de inventario documentadas:**

$$= \frac{\text{Total bajas de inventario documentadas}}{\text{Total bajas de inventarios}} \times 100$$

= % Bajas de inventario legalizadas

➤ **Calidad de ubicación de productos:**

$$= \frac{\text{\# de productos ubicados adecuadamente}}{\text{Número de productos en bodega}} \times 100$$

= % Calidad en la ubicación de los productos

➤ **Productos caducados:**

$$= \frac{\text{\# de Productos caducados}}{\text{Total productos}} \times 100$$

= % Productos caducados

➤ **Inventarios realizados:**

$$= \frac{\text{\# Inventarios realizados}}{\text{Inventarios planificados}} \times 100$$

= % Cumplimiento de inventarios planificados.

C. SUBPROCESO DESPACHO.

➤ **Despachos atendidos:**

$$= \frac{\text{\# Despachos realizados}}{\text{Total solicitudes de despacho}} \times 100$$

= % Calidad en la ubicación de los productos.

➤ **Despachos autorizados:**

$$= \frac{\# \text{ Despachos autorizados}}{\text{Total despachos}} \times 100$$

= % Despachos autorizados.

➤ **Despachos con inconvenientes:**

$$= \frac{\# \text{ Despachos con inconvenientes}}{\text{Total despachos realizados}} \times 100$$

= % Despachos con inconvenientes.

CAPÍTULO II

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1. ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.

Natural Vitality se constituye como una sociedad anónima mediante escritura pública otorgada el 28 de octubre de 1998, cuya matriz se encuentra ubicada en la Av. República Oe3-30 e Ignacio San María. La empresa se dedica a la comercialización y difusión de productos homeopáticos, suplementos alimenticios y vitaminas, con el fin de mejorar la calidad de vida de la comunidad, brindando alternativas efectivas y éticas en el ámbito de la Medicina Moderna, a través de un servicio de excelencia.

Natural Vitality es una de las firmas de Medicina Natural más reconocidas a nivel nacional por ser representante exclusivo de las compañías farmacéuticas: Pascoe Naturmedizin de Alemania, Natural Max, Premier One & Natra Bio, KAL, Solaray, Ultimate Nutrition de Estados Unidos y Naka de Canadá lo cual le permite ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos.

1.2. MISIÓN.

“Mejorar la calidad de vida de nuestra comunidad brindando alternativas efectivas y éticas en el ámbito de la Medicina Moderna a través de un servicio de excelencia.”

1.3. VISIÓN.

“Ser reconocido a nivel nacional como la primera alternativa en la comercialización de productos en el ámbito de la fitoterapia, homeopatía y productos nutricionales.”

1.4. BASE LEGAL.

Normativa Interna: Los estatutos internos de la empresa según lo establece la escritura pública de constitución.

De manera general los Estatutos Internos de la empresa se encuentran conformados de la siguiente manera:

- Estatuto I.- De la denominación, objeto social, duración, domicilio y nacionalidad.
- Estatuto II.- Capital, acciones y accionistas.
- Estatuto III.- De los Órganos de Gobierno, Administración y Fiscalización.
- Estatuto IV.- Del ejercicio económico y distribución de utilidades.
- Estatuto V.- Disposiciones varias.

Leyes: Dado que Natural Vitality S.A., es una empresa comercial, debe regirse a leyes, en lo correspondiente a su estructura y funcionamiento, tales como:

- Ley de Compañías.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley Orgánica de Aduanas.
- Ley Orgánica de la Salud.
- Reglamento de Comprobantes de Venta.
- Reglamento para la obtención del registro y control sanitario de medicamentos homeopáticos

Organismos de Control: Natural Vitality S.A, se encuentra bajo el control de los siguientes organismos, según su campo de acción.

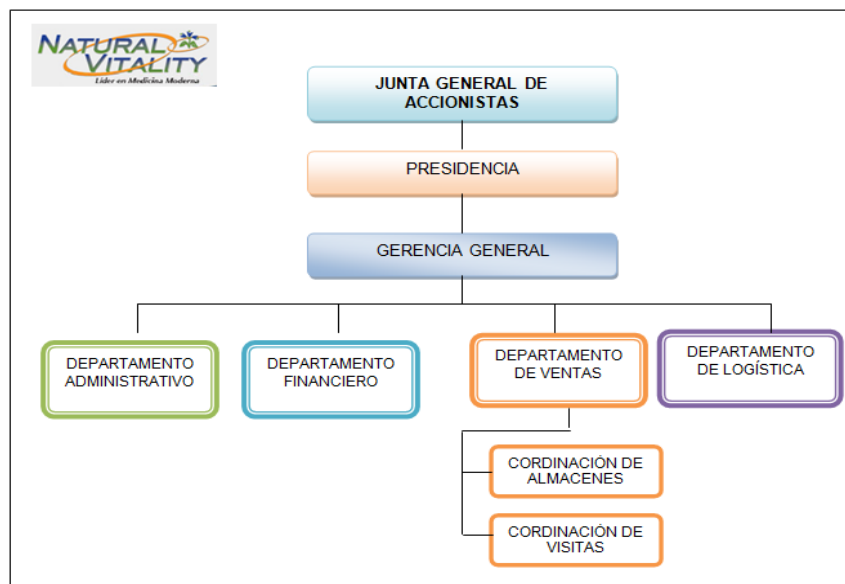
- Superintendencia de Compañías.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Servicio de Rentas Internas (SRI).

1.5. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

La estructura organizacional que se maneja se encuentra establecida por departamentos de la siguiente manera:

Natural Vitality S.A.

Organigrama Estructural Propuesto



Fuente: Plan Estratégico Natural Vitality 2009

El organigrama estructural es el reflejo lógico de las funciones que se desarrollan en la empresa.

Esta estructura permite una adecuada división del trabajo y un mejor entendimiento de las relaciones entre el personal, la cual permite cumplir los objetivos de la organización.

1.6. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

Los objetivos de la empresa son los siguientes:

- ✓ Comercializar productos homeopáticos y suplementos alimenticios que contribuyan a mejorar la calidad de vida de nuestros clientes.
- ✓ Lograr un crecimiento sostenido de la empresa en base a la aplicación de correctas estrategias de ventas.
- ✓ Generar progreso para sus empleados y rentabilidad adecuada para sus accionistas; optimizando los recursos de la organización.
- ✓ Estructurar y administrar de forma responsable y eficiente los recursos con el fin de brindar un servicio de calidad a nuestros clientes.
- ✓ Mantener una situación financiera saludable que permita una estabilidad operacional, a través de la satisfacción de los requerimientos y expectativas de los clientes.

CAPÍTULO III

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

Fortalezas Encontradas: Una vez aplicado los indicadores de gestión al Proceso de Logística de la empresa Natural Vitality S.A., se obtuvieron las siguientes fortalezas en las siguientes áreas examinadas:

- **Subproceso de Adquisiciones:**
 - Evaluación de proveedores
 - Recepción de pedidos de adquisiciones locales de acuerdo al tiempo acordado.
 - Cumplimiento del presupuesto de importaciones.

- Los proveedores del exterior envían a tiempo las proformas de productos solicitadas.
- Autorización de Notas de Pedido de importaciones.
- Elaboración de solicitudes a la Aduana.
- Liquidación de importaciones sin inconvenientes.
- **Subproceso de Almacenamiento:**
 - Recepción de mercadería.
 - El porcentaje de productos caducados es del 0.05%
- **Subproceso de Distribución:**
 - Respuesta a las solicitudes de despacho.
 - Autorización de despachos.

El examen realizado en la Empresa Natural Vitality S.A, se centró en las actividades que se desarrollan en el Proceso de Logística, el cual se encuentra compuesto de los subprocesos: Adquisiciones, Almacenamiento Y Distribución.

El Proceso de Logística se encuentra bajo la dependencia del Departamento de Logística de la empresa, por lo que requiere la aprobación y verificación de las actividades ante este departamento y en algunos casos también de la Gerencia.

Debido a la naturaleza de nuestra auditoría, los resultados se encuentran expresados en un resumen de los hallazgos encontrados y recomendaciones que constan en el presente informe.

A continuación se presenta los resultados obtenidos en la Auditoría de Gestión realizada al Subproceso de Adquisiciones.

A) SUBPROCESO DE ADQUISICIONES- LOCALES.

➤ *Incumplimiento del presupuesto.*

Durante el período 2009 el valor de las compras locales excedió en un 19% al presupuesto establecido ya que la demanda de infusiones de vitamina C aumentó a raíz de la aparición de la gripe AH1N1, lo cual representó una oportunidad para la empresa.

Recomendaciones:

A la Jefa Financiera:

Durante la planificación del presupuesto se debe considerar que este debe ser flexible, de tal manera que se contemplen varios escenarios y eventos que pudieren repercutir en las operaciones de la empresa.

➤ *Base de datos de proveedores desactualizada.*

La inexistencia de una base de datos actualizada de proveedores provocó que el 10% de las solicitudes de proformas enviadas no tuvieran respuesta, afectando el proceso de selección de proveedores.

Recomendaciones:

A la Jefa de Logística:

Actualizar la base de datos de proveedores para que de esta forma se optimicen recursos y el proceso de selección sea más eficiente.

➤ *Notas de pedido para adquisiciones locales sin autorización.*

El 8% de las notas de pedido revisadas, correspondientes al período 2009, no contienen la firma de autorización de la Gerente General, descatándose de esta forma las disposiciones de la gerencia, debido a que la Jefa de Logística no consideró importante hacer firmar las Notas de Pedido ya que el valor de las compras no era muy significativo para la empresa

Recomendaciones:**A la Gerente General:**

Establecer políticas para el subproceso de Adquisiciones en el que se definan los montos mínimos en los cuales no es necesario solicitar autorización para realizar compras de insumo locales con el fin de agilizar dicho subproceso.

A la Jefa de Logística:

Percatarse de que las Notas de Pedido sean firmadas por la Gerente General, ya que esto representa evidencia documental de que la compra fue autorizada.

B) SUBPROCESO DE ADQUISICIONES- IMPORTACIONES.**➤ Solicitudes de importación incompletas.**

El 10% de las solicitudes enviadas al INMHT enviadas durante el período 2009 fueron rechazadas por no cumplir con todos los requisitos establecidos en el instructivo de importación, debido a la falta de supervisión adecuada.

Recomendaciones:**A la Jefa de Logística:**

Supervisar minuciosamente los documentos enviados para obtener las certificaciones de importación con el fin de evitar retrasos en el proceso de importación.

➤ Importaciones de mercadería no recibidas a tiempo.

El tiempo de llegada de las importaciones está sujeto a condiciones externas no controlables, por lo que el 4% de las importaciones realizadas durante el período 2009 no llegaron en el tiempo planificado.

Recomendaciones:**A la Jefa de Logística:**

Se debe planificar las importaciones de mercadería, considerando la posibilidad de que existan retrasos debido a condiciones externas no controlables como el clima, demora en la aduana, entre otros; para que de esta forma no existan problemas de stock.

C) SUBPROCESO DE ALMACENAMIENTO.**➤ Productos ubicados inadecuadamente.**

La ubicación de algunos productos no facilita la aplicación del método FIFO, razón por la cual durante el período 2009 el 0.05% de los productos se caducaron en la bodega, afectando de esta forma los ingresos de la empresa.

Recomendaciones:**A la Jefa de Logística:**

- Establecer por escrito y dar a conocer al personal responsable del proceso de almacenamiento la forma en la que se deben ubicar los productos.
- Supervisar que la ubicación de los productos facilite la salida de aquellos que están más próximos a caducarse.

➤ Bajas de inventario sin documentación.

Durante el 2009 se realizaron 2 bajas de inventario, para lo cual no se elaboró ningún documento que las respalde, debido a que no se ha dado suficiente importancia al establecimiento de políticas y documentos necesarios para dicho procedimiento.

A la Jefa de Logística:

- Establecer como una política que todas las bajas de inventario se encuentren respaldadas con actas donde firmen las personas responsables.

D) SUBPROCESO DE DISTRIBUCIÓN.

➤ **Despachos no cumplen con la cantidad requerida.**

Durante el 2009 el 88% de los despachos se realizaron de acuerdo a las cantidades requeridas por los almacenes. Según establece el Plan Estratégico de la empresa el objetivo del proceso de Logística es garantizar la disponibilidad de mercadería requerida, en los diferentes almacenes de la empresa, a tiempo, de forma adecuada y con el menor costo. La inadecuada planificación durante el proceso adquisiciones de la mercadería provocó que la empresa no contara con el stock suficiente para cubrir el 12% de los pedidos de los almacenes de acuerdo a la cantidad requerida por estos debido a un incremento en la demanda de los productos.

Recomendaciones:

A la Jefa de Logística:

- Determinar stocks de seguridad para los productos, de tal forma que la empresa esté en la capacidad de disponer de mercadería en caso de aumentos inesperados en la demanda y retrasos en el suministro de los proveedores.

La información presentada se obtuvo mediante la implementación de normas de auditoría y aplicación de procedimientos que permiten sustentar nuestras observaciones.

Atentamente,

María Belén Bosque
Jefe de Auditoría
AUDISERV

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base a lo desarrollado en los capítulos anteriores, se procede a establecer las siguientes conclusiones y recomendaciones.

6.1. CONCLUSIONES.

- a) La gerencia de la Empresa Natural Vitality se ha preocupado por mantener un adecuado sistema de control interno, lo cual se refleja en los resultados obtenidos una vez que se realizó la evaluación del mismo, ya que se determinó que el riesgo de control interno de la empresa es del 18%.
- b) La evaluación del control interno permite determinar qué componentes ameritan una revisión profunda y por ende requieren de un mayor alcance y profundidad de los procedimientos de auditoría, por lo tanto la correcta evaluación del control interno posibilita la optimización de los recursos a emplearse durante la ejecución de la auditoría.
- c) La ejecución del presente trabajo permitió determinar áreas de oportunidad de mejora dentro del Proceso de Logística de la Empresa Natural Vitality, a las cuales se enfocaron las recomendaciones comunicadas en el Informe de Auditoría en procura de mejorar su eficiencia y eficacia.
- d) Mediante aplicación de indicadores de gestión durante la ejecución de la Auditoría de Gestión se determinó que el Proceso de Logística de la empresa Natural Vitality se realiza de manera eficiente y eficaz.

- e) Durante la ejecución del trabajo de Auditoría de Gestión al Proceso de Logística de la empresa Natural Vitality se evidenció que el subproceso de Almacenamiento presenta más oportunidades de mejora que los demás.
- f) La ausencia de indicadores de gestión dentro del Proceso de Logística no permite medir el desempeño del mismo por lo que se dificulta para la gerencia determinar si realmente el proceso se está realizando con la eficiencia y eficacia esperada.

6.2 RECOMENDACIONES.

Por lo expuesto anteriormente se recomienda:

- a) Natural Vitality es una empresa que ha mantenido un crecimiento sostenible desde su creación, por lo cual es importante diseñar un manual de procedimientos en el que se estandaricen los procesos y resulte más fácil la adaptación del personal que se incorpora.
- b) A la Empresa Natural Vitality, la implementación del Balance Scorecard, el cual permite crear valor para la empresa a mediano y largo plazo pues en este se agrupan los objetivos, indicadores e iniciativas estratégicas bajo cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos e innovación y aprendizaje.
- c) La gerencia de Natural Vitality debe mantener su interés por mantener un adecuado sistema de control interno de tal forma que éste se encuentre alineado al crecimiento de la empresa y su visión organizacional.
- d) Se debe propiciar la realización de Auditorías de Gestión en las empresas de nuestro país ya que representan herramientas que permiten determinar deficiencias en los procesos y la manera de contrarrestar las causas de dichas deficiencias, contribuyendo de esta forma a mejorar la competitividad de las empresas en el mercado.
- e) Se sugiere considerar las recomendaciones emitidas en el Informe de Auditoría de Gestión al Proceso de Logística de la Empresa Natural Vitality.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Amenazas: Son riesgos, hechos y situaciones externas a la empresa que están presentes en el medio que, siendo previsibles, sí ocurrieran pueden dificultar el logro de los objetivos, producir un impacto negativo o una dificultad substancial en su desarrollo.

Análisis: Dividir un proceso en sus elementos, partes o pasos con el fin de estudiar su estructura.

Análisis externo: Es la identificación de factores que representan oportunidades o amenazas para el elemento analizado.

Análisis interno: Consiste en detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que origine ventajas o desventajas competitivas.

Comparación: Consiste en poner atención en dos o más cosas que tengan relación, con el fin de determinar las similitudes o diferencias existentes entre los aspectos comparados.

Comprobación: Quiere decir verificar los documentos que sustentan una transacción, con el fin de comprobar la legalidad de los mismos.

Control Interno: Comprende la serie de acciones diseñadas y ejecutadas por la gerencia, para proporcionar una seguridad razonable en torno a la consecución de los objetivos de la organización.

Debilidades: Son los recursos y situaciones que representan una desventaja diferencial, constituyéndose así en obstáculos y limitaciones que coartan el desarrollo de la empresa para alcanzar sus objetivos, y que es necesario eliminar.

Economía: Los mejores resultados al menor costo posible.

Eficacia: Es el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos.

Eficiencia: Se refiere a la optimización de los recursos.

Flujo logístico: Conlleva una serie de actividades que deben cumplirse, con la mayor rapidez posible, para satisfacer las necesidades del cliente.

Fortalezas: Son los aspectos internos de la empresa que representan puntos fuertes, es decir, una auténtica ventaja diferencial para la empresa y que hay que explotar al máximo.

Gestión: Acción y efecto de administrar los recursos humanos, tecnológicos y financieros de una organización, con la finalidad de cumplir los objetivos y metas de la misma armonizando costo, calidad y tiempo de entrega del servicio.

Indagación: Consiste en realizar una serie de preguntas sobre un aspecto motivo de examen, esta técnica es de gran utilidad cuando existen áreas no documentadas; sin embargo, aunque al realizar varias preguntas, las respuestas constituyan un elemento de juicio satisfactorio, la indagación por sí sola no es considerada una evidencia suficiente y competente.

Indicador de Gestión: Es una referencia numérica generada a partir de una o más variables, que muestra aspectos del desempeño del componente auditado, permitiendo evaluar la gestión empresarial mediante la determinación de los niveles de eficiencia, efectividad y economía del proceso administrativo, implementado por la gerencia de la empresa.

Logística: Planificación, organización y control del conjunto de las actividades de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos desde

la fuente al consumo, para satisfacer la demanda al menor coste, incluidos los flujos de información y control.

Observación: Es mirar cómo se están realizando las operaciones. Esta técnica es la más general y puede ser utilizada en casi todas las fases de un examen de auditoría.

Oportunidades: Son las posibilidades que la empresa es capaz de aprovechar para sí, o bien las del exterior a la que pueda acceder y obtener ventajas.

Procedimiento: Es el modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación, trabajo, investigación, o estudio correctamente.

Proceso: Conjunto de actividades o eventos que se realizan o suceden simultáneamente de forma coordinada y organizada.

Sistema: Conjunto de elementos dinámicamente relacionados formando una actividad para alcanzar un objetivo operando sobre datos, energía o materia para proveer información.

BIBLIOGRAFÍA

- Badillo, J. (2009). *Poligrafiado de Auditoría de Gestión*. Quito.
- Blanco, Y. (2008). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral*. ECOE.
- Caja de Herramientas. (10 de 07 de 2008). *Caja de Herramientas*. Recuperado el 29 de 11 de 2010, de Caja de Herramientas:
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/Empresarios/foda.htm>.
- Commons. (12 de 11 de 2010). *Wikipedia*. Recuperado el 26 de 12 de 2010, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/wiki/Diagrama_de_flujo
- Docstoc. (20 de 07 de 2008). *Docstoc*. Recuperado el 26 de 12 de 2010, de Docstoc:
<http://www.docstoc.com/docs/10217647/CORRE-210206-CON-GRAFICOS>
- Estrategia Network. (04 de 10 de 2009). *Estrategia Network*. Recuperado el 04 de 11 de 2010, de <http://network.estrategia.com/index.html>
- Estupiñan, R. (2006). *Administración de Reiscos E.R.M. y la Auditoría Interna*. Bogotá: Ecoe.
- Evoli, J. (2009). *Planeación Estratégica*. Madrid: El Cid.
- Franklin, B. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: Mc Graw- Hill Interamericana S.A.
- GestioPolis. (20 de 11 de 2000). *GestioPolis*. Recuperado el 04 de 11 de 2010, de GestioPolis:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/no7/tasa%20activa.htm>
- Gómez, G. (14 de 05 de 2009). *GestioPolis.com*. Recuperado el 26 de 12 de 2010, de GestioPolis.com:
<http://www.gestiopolis.com/canales/financiera/articulos/no12/progctrlinter.htm>
- Johnson, G. (2006). Dirección Estratégica. En J. Gerry, *Dirección Estratégica* (pág. 98). Madrid: Pearson.
- Maco, H. (20 de 01 de 2010). *GestioPolis.com*. Recuperado el 28 de 12 de 2010, de GestioPolis.com:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/fin/nagas.htm>
- Maldonado, M. (2001). *Auditoría de Gestión*. Quito: DocuTech.

MICIL. (23 de 12 de 2004). *ASOFIS*. Recuperado el 23 de 12 de 2010, de ASOFIS: www.asofis.org.mx/mejores_practicas/micil.pdf

Porter, M. (2006). Estrategia Competitiva. En M. Porter, *Estrategia Competitiva* (pág. 60). Continental.

Preciodolar. (21 de 11 de 2010). *Preciodolar*. Recuperado el 21 de 11 de 2010, de Preciodolar: <http://www.preciodolar.com/precio-del-dolar-euro>.

Promonegocios. (25 de 10 de 2009). *Promonegocios.net*. Recuperado el 07 de 11 de 2010, de Promonegocios.net: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/empresa-definicion-concepto.html>

Samuelson, N. (2006). Economía. En S. Nordhaus, *Economía* (pág. 4). Madrid: McGraw-Hill.

Vásquez, L., & Saltos, N. (2010). Ecuador su realidad . En *Ecuador su realidad* (pág. 395). Quito: José Peralta.

Web and Macros. (15 de 12 de 2009). Recuperado el 01 de 11 de 2010, de Web and Macros: http://www.webandmacros.com/Mision_Vision_Valores_CMI.htm

Wikipedia. (03 de 07 de 2009). *Wikipedia*. Recuperado el 22 de 22 de 2010, de Wikipedia: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Control_interno&action=history