



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

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

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MACRO PROCESO DE COMPRAS
DE LA EMPRESA “FERRERO DEL ECUADOR S.A.” UBICADA
EN TUMBACO PROVINCIA DE PICHINCHA POR EL PERÍODO
SEPTIEMBRE 2009 – AGOSTO 2010**

AUTOR: JÉSSICA VANESSA ERAS ORDOÑEZ

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

INGENIERA EN FINANZAS, CONTADORA PÚBLICA - AUDITORA

AÑO 2011

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Jéssica Vanessa Eras Ordoñez

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MACRO PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA FERRERO DEL ECUADOR S.A. UBICADA EN TUMBACO PROVINCIA DE PICHINCHA POR EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2009 – AGOSTO 2010”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, febrero 2011

Jéssica Vanessa Eras Ordoñez

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

CERTIFICADO

ING. C.P.A. SONIA BUENO

ING. WILSON GUILLÉN

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado denominado “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MACRO PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA FERRERO DEL ECUADOR S.A. UBICADA EN TUMBACO PROVINCIA DE PICHINCHA POR EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2009 – AGOSTO 2010” realizado por Jéssica Vanessa Eras Ordoñez, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

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

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a la Srta. Jéssica Vanessa Eras Ordoñez que lo entregue al Eco. Juan Lara, en su calidad de Director de la Carrera.

Sangolquí, febrero 2011

Ing. C.P.A. Sonia Bueno
DIRECTORA

Ing. Wilson Guillén
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA EN FINANZAS Y AUDITORÍA, CONTADOR PÚBLICO AUDITOR

AUTORIZACIÓN

Yo, Jéssica Vanessa Eras Ordoñez

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MACRO PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA FERRERO DEL ECUADOR S.A. UBICADA EN TUMBACO PROVINCIA DE PICHINCHA POR EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2009 – AGOSTO 2010”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, febrero 2011

Jéssica Vanessa Eras Ordoñez

DEDICATORIA

A Dios, a él toda la gloria y la honra, que es quién me ha dado la sabiduría, el tiempo, las fuerzas y ha puesto las personas indicadas en mi vida para culminar este proyecto.

A mi madre quien ha sido mi apoyo en cada momento de mi vida, y sobre todo mi ejemplo y modelo a seguir por su fortaleza y entereza para luchar.

A mi familia por su apoyo en general

A mis amigas con las que hemos hecho de esta etapa de nuestras vidas una hermosa experiencia llena de gratos recuerdos.

A mis docentes, quienes han sabido impartir su conocimiento formando en nosotros profesionales de calidad.

AGRADECIMIENTOS

- A la Escuela Politécnica del Ejército y en especial al departamento de ciencias económicas, administrativas y de comercio por la formación profesional que me brindaron.
- A mi directora de tesis Ing. Sonia Bueno y codirector Ing. Wilson Guillen por la acertada orientación en la realización del presente trabajo.
- A todos los colaboradores de la empresa Ferrero del Ecuador S.A. por todo el apoyo brindado para la culminación de este trabajo.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	7
EXECUTIVE SUMMARY.....	3
CAPÍTULO I	5
1. ASPECTOS GENERALES	6
1.1. ANTECEDENTES.....	6
1.1.1. BASE LEGAL DE LA EMPRESA.....	8
1.1.1.1 Figura Jurídica	9
1.1.1.2 Objeto Social	9
1.1.1.3 Duración	10
1.1.1.4 Regulación.....	10
1.1.1.5 Capital.....	11
1.1.1.6 Registro Mercantil.....	11
1.1.2. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	12
1.1.2.1 Objetivo General.....	12
1.1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.2. LA EMPRESA	12
1.2.1. RESEÑA HISTÓRICA	12
1.2.2. ORGANIGRAMAS.....	15
1.1.2.1 Organigrama Estructural	16
1.1.2.2 Organigrama Funcional.....	16
1.1.2.3 Organigrama Personal	16
CAPÍTULO II	26
2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	26
2.1. MISIÓN.....	26
2.2. VISIÓN.....	26
2.3. POLÍTICAS.....	26
2.3.1. Políticas De Recursos Humanos	26
2.3.2. Políticas De Conducta.....	27
2.3.3. Políticas Medioambientales	28
2.4. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA	28
2.5. PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES	30
2.5.1. Principios Empresariales.....	30
2.5.1.1 Lealtad y Confianza.....	30
2.5.1.2 Respeto y Responsabilidad.....	30
2.5.1.3 Integridad y Seriedad	31
2.5.1.4 Pasión por la Investigación e Innovación.....	31
CAPÍTULO III	32
3. ANÁLISIS SITUACIONAL	32
3.1. ANÁLISIS INTERNO	32
3.1.1. Descripción de los Procesos.....	32
3.1.1.1 Proceso de adquisición de repuestos para maquinaria	33
3.1.1.2 Proceso de servicios de comercio exterior.....	35
3.1.1.3 Proceso de adquisición de bienes y servicios para personal.....	38
3.1.1.4 Proceso de adquisición de materia prima	40
3.2. ANÁLISIS EXTERNO	42
3.2.1. Influencias Macroeconómicas.....	42
3.2.1.1 Factor Político.....	42
3.2.1.2 Factor Económico.....	44
3.2.1.3 Factor Social.....	54
3.2.1.4 Factor Tecnológico	58
3.2.1.5 Factor Legal.....	59
3.2.2. Influencias Microeconómicas.....	60
3.2.2.1 Clientes.....	60
3.2.2.2 Proveedores	62

3.2.2.3	Competencia	63
3.2.2.4	Precios.....	66
3.3.	F.O.D.A.....	69
CAPÍTULO IV		71
4.	FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	71
4.1.	GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	71
4.1.1.	Evolución.....	71
4.1.2.	Concepto.....	72
4.1.3.	Importancia.....	72
4.1.4.	Beneficios de la Auditoría de Gestión.....	72
4.2.	NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS	73
4.2.1.	Normas Generales, Profesionales o Personales.....	73
4.2.1.1	Capacidad Técnica y Profesional.....	73
4.2.1.2	Actitud mental independiente y objetiva.....	73
4.2.1.3	Debido cuidado profesional.....	74
4.2.2.	Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo	74
4.2.2.1	Planificar Adecuadamente y supervisar apropiadamente.....	74
4.2.2.2	Comprensión global y detallada del control interno	74
4.2.2.3	Evidencia suficiente y competente	75
4.2.3.	Normas de Emisión del Informe o Comunicación de Resultados.....	75
4.2.3.1	Estados Financieros Conforme a los PCGA`S	76
4.2.3.2	Estados Financieros con Consistencia	76
4.2.3.3	Revelación adecuada y suficiente.....	76
4.2.3.4	Opinión	76
4.3.	FASES DE LA AUDITORÍA.....	77
4.3.1.	Planificación de la Auditoría.....	77
4.3.1.1	Planificación Preliminar de la Auditoría.....	77
4.3.1.2	Planificación Específica.....	78
4.3.1.2.1.	Motivo.....	78
4.3.1.2.2.	Objetivo de la auditoría	78
4.3.1.2.3.	Alcance	78
4.3.1.2.4.	Base Legal.....	79
4.3.1.2.5.	Personal Técnico	79
4.3.1.2.6.	Recursos Materiales, Financieros y Humanos	79
4.3.1.2.7.	Distribución de Tiempo y Trabajo	79
4.3.1.3	Evaluación Del Control Interno.....	80
4.3.1.3.1.	Definición de Control Interno	80
4.3.1.3.2.	Métodos de Evaluación de Control Interno Modernos	80
4.3.1.3.2.1.	C.O.S.O. I.....	81
4.3.1.3.2.2.	C.O.S.O. II.....	83
4.3.1.3.2.3.	Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL).....	85
4.3.1.3.2.4.	Control de los Recursos y Riesgos en el Ecuador (CORRE).....	86
4.3.1.3.3.	Métodos de Evaluación de Control Interno Tradicionales.....	88
4.3.1.4	Evaluación del Riesgo	95
4.3.1.4.1.	Medición de Riesgos.....	95
4.3.2.	Ejecución del Trabajo.....	97
4.3.2.1	Programa de Trabajo.....	98
4.3.2.2	Pruebas de Auditoría.....	100
4.3.2.2.1.	Pruebas de Cumplimiento.....	100
4.3.2.2.2.	Pruebas Sustantivas	100
4.3.2.3	Técnicas de Auditoría.....	101
4.3.2.3.1.	Técnicas de Verificación Verbal	101
4.3.2.3.2.	Técnicas de Verificación Escrita	103
4.3.2.3.3.	Técnicas de Verificación Documental.....	104
4.3.2.3.4.	Técnicas de Verificación Física	104
4.3.2.4	Papeles de Trabajo	105
4.3.2.5	Indicadores De Gestión	107
4.3.2.5.1.	Indicadores de Eficacia.....	107

4.3.2.5.2. Indicadores de Eficiencia.....	107
4.3.2.5.3. Indicadores de Productividad	108
4.3.2.5.4. Indicadores de Impacto.....	108
4.3.2.5.5. Metodología para la construcción de indicadores	109
4.3.2.6 Hallazgos de Auditoría	110
4.3.2.6.1. Condición	110
4.3.2.6.2. Criterio.....	110
4.3.2.6.3. Causa.....	111
4.3.2.6.4. Efecto	111
4.3.2.6.5. Conclusiones	111
4.3.2.6.6. Recomendaciones	111
4.3.3. Comunicación De Resultados.....	112
4.3.3.1 Informe de Auditoría.....	112
4.3.3.2 Informe de Auditoría de Gestión	113
CAPÍTULO V	115
5. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MACRO PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA "FERRERO DEL ECUADOR S.A." UBICADA EN TUMBACO PROVINCIA DE PICHINCHA POR EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2009 – AGOSTO 2010.....	115
5.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.....	116
5.1.1. Planificación Preliminar.....	116
5.1.1.1 Notificación de Comienzo de la Auditoría	116
5.1.2. Planificación Específica	117
5.1.2.1 Motivo de la Auditoría de Gestión	117
5.1.2.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	117
5.1.2.2.1. Objetivo General	117
5.1.2.2.2. Objetivos Específicos.....	117
5.1.2.3 Alcance de la Auditoría de Gestión	118
5.1.2.4 Base Legal.....	118
5.1.2.4.1. Organismos de Control	118
5.1.2.4.2. Leyes, Códigos, Normativa.....	118
5.1.2.5 Objetivos De La Empresa	119
5.1.2.5.1. Objetivo General	119
5.1.2.5.2. Objetivos Específicos.....	119
5.1.2.6 Recursos Materiales, Humanos y Financieros.....	120
5.1.2.7 Requerimiento de Personal Técnico	120
5.1.2.8 Distribución del Tiempo y Trabajo.....	120
5.1.2.9 Metodología de trabajo.....	121
5.2. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA	122
5.2.1. Programa de Trabajo para la auditoría al proceso de adquisición de repuestos para maquinaria	122
5.2.2. Visita al departamento de mantenimiento.....	124
5.2.3. Entrevista al jefe del departamento de mantenimiento.....	125
5.2.4. Conocimiento de la normatividad.....	127
5.2.5. Medición del Riesgo Inherente.....	128
5.2.6. Evaluación del Control Interno Administrativo del departamento de mantenimiento.....	129
5.2.6.1 Cuestionario de control interno del proceso de adquisición de repuestos para maquinaria.	129
5.2.7. Medición de Riesgos al proceso de adquisición de repuestos para maquinaria. 134	
5.2.8. Técnicas De Auditoría al proceso de adquisición de repuestos para maquinaria 136	
5.2.9. Procedimientos y Técnicas	137
5.2.10. Aplicación de Procedimientos y Técnicas al proceso de adquisición de repuestos para maquinaria	138
5.2.11. Hoja de Hallazgos para el proceso de adquisición de repuestos para maquinaria.....	153

5.3.	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR	160
5.3.1.	Programa de Trabajo para la auditoría al proceso de adquisición de servicios de comercio exterior.....	160
5.3.2.	Visita al departamento de Supply Chain.....	161
5.3.3.	Entrevista al jefe del departamento de Supply Chain.....	162
5.3.4.	Conocimiento de la normatividad.....	165
5.3.5.	Medición del Riesgo Inherente.....	166
5.3.6.	Evaluación del Control Interno Administrativo del departamento Supply Chain	167
5.3.6.1	Cuestionario de control interno del proceso de adquisición de servicios de comercio exterior	167
5.3.7.	Medición de Riesgos al proceso de adquisición de servicios de comercio exterior	171
5.3.8.	Técnicas de auditoría al proceso de adquisición de servicios de comercio exterior	173
5.3.9.	Procedimientos y Técnicas	174
5.3.10.	Aplicación de Procedimientos y Técnicas al proceso de adquisición de servicios de comercio exterior.....	175
5.3.11.	Hoja de Hallazgos para el proceso de adquisición de servicios de comercio exterior	185
5.4.	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA	187
5.4.1.	Programa de Trabajo para la auditoría al proceso de adquisición de materia prima	187
5.4.2.	Visita al departamento de planificación y compras.....	189
5.4.3.	Entrevista a la jefa del departamento de planificación y compras.....	190
5.4.4.	Conocimiento de la normatividad.....	193
5.4.5.	Medición del Riesgo Inherente.....	194
5.4.6.	Evaluación del Control Interno Administrativo del departamento de planificación y compras.....	195
5.4.6.1	Cuestionario de control interno del proceso de adquisición de materia prima	195
5.4.7.	Medición de Riesgos al proceso de adquisición de materia prima.....	200
5.4.8.	Técnicas de auditoría al proceso de adquisición de materia prima.....	202
5.4.9.	Procedimientos y Técnicas	203
5.4.10.	Aplicación de Procedimientos y Técnicas al proceso de adquisición de materia prima	204
5.4.11.	Hoja de Hallazgos para el proceso de adquisición de materia prima	219
5.5.	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL	220
5.5.1.	Programa de Trabajo para la auditoría al proceso de adquisición bienes y servicios para el personal	220
5.5.2.	Visita al departamento de servicios generales	222
5.5.3.	Entrevista a la jefa del departamento de servicios generales	223
5.5.4.	Conocimiento de la normatividad.....	225
5.5.5.	Medición del Riesgo Inherente.....	226
5.5.6.	Evaluación del Control Interno Administrativo del departamento de servicios generales.....	227
5.5.6.1	Cuestionario de control interno del proceso de adquisición de bienes y servicios para el personal	227
5.5.7.	Medición de Riesgos al proceso de adquisición de materia prima.....	231
5.5.8.	Técnicas de auditoría al proceso de adquisición de bienes y servicios para el personal.....	233
5.5.9.	Procedimientos y Técnicas	234
5.5.10.	Aplicación de Procedimientos y Técnicas al proceso de adquisición de bienes y servicios para el personal.....	235
5.5.11.	Hoja de Hallazgos para el proceso de adquisición de bienes y servicios para el personal.....	241

5.6. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	244
CAPITULO VI	257
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	257
6.1. CONCLUSIONES	257
6.2. RECOMENDACIONES	259
BIBLIOGRAFÍA:	260

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. NÚMERO DE ACCIONES.....	11
TABLA 2. INFLACIÓN 3 ÚLTIMOS AÑOS.....	44
TABLA 3. PIB ÚLTIMOS 10 AÑOS.....	46
TABLA 4. COMPORTAMIENTO TASAS DE INTERÉS ACTIVA.....	47
TABLA 5. COMPORTAMIENTO TASAS DE INTERÉS PASIVA.....	49
TABLA 6. CODIFICACIÓN BPC'S DE PROVEEDORES.....	62
TABLA 7. PRINCIPALES PROVEEDORES FERRERO.....	62
TABLA 8. PRINCIPALES PROVEEDORES FERRERO.....	63
TABLA 9. PRECIOS PRODUCTOS FERRERO.....	66
TABLA 10. PRECIOS PRODUCTOS FERRERO.....	67
TABLA 11. PRECIOS PRODUCTOS FERRERO.....	68
TABLA 12. F.O.D.A.....	69
TABLA 13. F.O.D.A.....	70
TABLA 14. SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMAS DE FLUJO.....	94
TABLA 15. MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA.....	97
TABLA 16. RECURSOS MATERIALES, HUMANOS Y FINANCIEROS.....	120
TABLA 17. EQUIPO DE TRABAJO.....	120
TABLA 18. DISTRIBUCIÓN DE HORAS.....	121
TABLA 19. MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	134
TABLA 20. MATRIZ DE MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA.....	135
TABLA 21. APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	136
TABLA 22. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS.....	137
TABLA 23. MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	171
TABLA 24. MATRIZ DE MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA.....	172
TABLA 25. APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	173
TABLA 26. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS.....	174
TABLA 27. MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	200
TABLA 28. MATRIZ DE MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA.....	201
TABLA 29. APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	202
TABLA 30. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS.....	203
TABLA 31. MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA DE CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO.....	231
TABLA 32. MATRIZ DE MEDICIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA.....	232
TABLA 33. APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	233
TABLA 34. PROCEDIMIENTOS Y TÉCNICAS.....	234

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<i>ILUSTRACIÓN 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....</i>	<i>17</i>
<i>ILUSTRACIÓN 2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL</i>	<i>18</i>
<i>ILUSTRACIÓN 3. ORGANIGRAMA PERSONAL</i>	<i>25</i>
<i>ILUSTRACIÓN 4. COMPARATIVO ÍNDICES DE INFLACIÓN</i>	<i>45</i>
<i>ILUSTRACIÓN 5. EVOLUCIÓN DEL PIB.....</i>	<i>46</i>
<i>ILUSTRACIÓN 6. EVOLUCIÓN TASAS DE INTERÉS ACTIVA.....</i>	<i>48</i>
<i>ILUSTRACIÓN 7. EVOLUCIÓN TASAS DE INTERÉS PASIVA.....</i>	<i>48</i>
<i>ILUSTRACIÓN 8. DISTRIBUCIÓN DE LA PEA</i>	<i>50</i>
<i>ILUSTRACIÓN 9. OCUPACIÓN TOTAL POR SEXO.....</i>	<i>51</i>
<i>ILUSTRACIÓN 10. DESOCUPACIÓN TOTAL POR SEXO.....</i>	<i>52</i>
<i>ILUSTRACIÓN 11. SUBOCUPACIÓN TOTAL POR SEXO.....</i>	<i>53</i>
<i>ILUSTRACIÓN 12. TABLA NUTRICIONAL KÍNDER CHOCOLATE.....</i>	<i>55</i>
<i>ILUSTRACIÓN 13. TABLA NUTRICIONAL NUTELLA.....</i>	<i>56</i>
<i>ILUSTRACIÓN 14. TABLA NUTRICIONAL KÍNDER BUENO.....</i>	<i>56</i>
<i>ILUSTRACIÓN 15. TABLA NUTRICIONAL KÍNDER SORPRESA.....</i>	<i>57</i>
<i>ILUSTRACIÓN 16. TABLA NUTRICIONAL TIC TAC</i>	<i>57</i>
<i>ILUSTRACIÓN 17. COMPONENTES DEL CORRE.....</i>	<i>87</i>
<i>ILUSTRACIÓN 18. NARRATIVA DE CONTROL INTERNO.....</i>	<i>90</i>
<i>ILUSTRACIÓN 19. CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO.....</i>	<i>92</i>
<i>ILUSTRACIÓN 20. PROGRAMA DE TRABAJO</i>	<i>99</i>

RESUMEN EJECUTIVO

FERRERO DEL ECUADOR S.A. es una empresa dedicada a la fabricación de dulces y alimentos. Los productos que se fabrican son: tic tac, noggy, rocher, rafaello, kínder joy, hanuta, kínder bueno, y kínder sorpresa.

La industria de alimentos siempre se encuentra en constante crecimiento al igual que la población, constituyéndose en un sector dinámico que realiza un valioso aporte para mejorar la calidad de vida de las personas por medio de la generación de empleo directo e indirecto, además tiene un importante efecto multiplicador que permite el crecimiento de otros sectores de la economía, la creación de materias primas básicas y los servicios para el funcionamiento de la misma. Sin embargo, debido a la crisis económica del 2009 se ha visto un estancamiento en el crecimiento de la industria de los alimentos y en este contexto se hace imprescindible tener una empresa que realice sus procesos con eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.

Es por esta razón que se hace evidente la necesidad de realizar una Auditoría de Gestión para la empresa a fin de evaluar los procesos de las áreas más importantes y proponer mejoras a corto, mediano y largo plazo. La presente Auditoría de Gestión se realizará a un macro proceso de compras que contiene los procesos de: Adquisición de repuestos para maquinaria, adquisición de servicios de comercio exterior, adquisición de materia prima y adquisición de bienes y servicios para el personal.

Se iniciará el I capítulo, describiendo brevemente los aspectos generales y antecedentes de la empresa, aquí se detallara la base legal, y objetivos de la empresa, se realizará un análisis de lo que es la empresa comprendiendo la reseña histórica, y organigramas.

En el II capítulo, se hablará del Direccionamiento Estratégico de la empresa. Aquí, se describirá la misión, visión, objetivos, políticas, estrategias y los principios y valores de la empresa.

En el capítulo III, se enfocará al análisis situacional interno para obtener un conocimiento preliminar de la condición actual de los procesos a ser evaluados; como también un análisis externo tomando en cuenta las influencias macro ambientales y micro ambientales a fin de determinar el impacto positivo o negativo que pueden generar estos factores sobre la empresa.

En el capítulo IV, se desarrollará un marco teórico de Auditoría, que comprenderá generalidades y las fases de la auditoría detallada de manera minuciosa.

En el capítulo V, comienza el desarrollo de la Auditoría de Gestión al macro proceso de compras de la empresa Ferrero del Ecuador S.A., ubicada en la ciudad de Quito, parroquia de Tumbaco. En este capítulo se pone en práctica el proceso de auditoría con la aplicación del ejercicio.

Una vez concluida la Auditoría de Gestión del macro proceso de compras, se ha determinado que los controles que posee la empresa son medianos, evidenciándose falencias que provocan pérdidas económicas y desorganización las cuales una vez establecidas y analizadas por el Equipo de Auditoría se procedió a establecer sus causas y efectos en el proceso, determinando las posibles acciones a tomar para el mejoramiento continuo y minimización de riesgos que afecten a su eficiente desempeño.

EXECUTIVE SUMMARY

FERRERO DEL ECUADOR S.A. is a company dedicated to candies and food manufacturing. The products manufactured are: tic tac, noggy, rocher, raffaello, kinder joy, hanuta, kinder bueno and kinder sorpresa.

The food industry, as well as the population is always growing, so it represents a dynamic sector which makes a valuable contribution to improve the life's people standard through the generation of direct and indirect employment. Also has an important multiplier effect that allows the growth of other sectors of the economy, creation of basic commodities and services to run it. However, due to the economic crisis of 2009, a reduction in the food industry growth has been seen and in this context is essential to have a company that performs its processes in an efficient, effective, economy, ethic and ecology way.

Is for this reason that becomes evident the need of a management auditing for the company to assess the processes of the most important areas and propose improvements in the short, medium and long term. This Management Auditing will be performed to a macro purchasing process that includes the following sub processes: spare parts for machinery acquisition, procurement of external or foreign services, raw material acquisition, and goods and services purchasing for staff.

Chapter I will briefly describe the general aspects and background of the company, such as its legal basis, objectives, historical background, and organization structure in order to understand what the company means.

In the second chapter, we discuss the strategic direction of the company. Here, the mission, vision, objectives, policies, strategies, principles and values of the company, are described.

In Chapter III, we will focus on an internal situation analysis in order to obtain a previous understanding of the current status of the processes to be assessed, as well as an external analysis considering macro and micro environmental influences to determine its positive or negative effects over the company.

Chapter IV contains an auditing theory framework, which will include an overview and detailed phases of an auditing, in detail.

In Chapter V, the development of the Auditing to the procurement macro process of the company Ferrero del Ecuador S.A., located in the city of Quito, Tumbaco parish. In this chapter the process of auditing by doing the respective exercise is applied.

Finally, after it has been identified the procurement macro process auditing has been finished, that the company has not too effective controls which shows flaws that cause economic loss and disruption whose causes and effects in the process, were indented by the Audit Team who also recommend some possible actions to achieve continuous improvement and risks minimization, improving its efficient performance.

CAPÍTULO I

1. ASPECTOS GENERALES

1.1. ANTECEDENTES

La Industria como tal es el conjunto de operaciones materiales ejecutadas para la obtención, transformación o transporte de uno o varios productos naturales, es así que la misma ha tenido un papel clave en el desarrollo de las naciones y hoy en día un sinónimo de crecimiento y desarrollo es utilizar el término *país industrializado*.

“La industria se ha organizado de diversos modos desde sus orígenes. En el siglo XVIII predominaban dos formas: el taller artesanal, durante muchos siglos organizado en gremios, y la industria domiciliaria, micro talleres controlados por comerciantes que suministraban materiales a trabajadores agrícolas, que así obtenían un complemento de renta.

Tras la Revolución Industrial se generalizó la fábrica, lugar en el que se persigue aumentar la producción para ganar economías de escala aplicando grandes cantidades de capital, trabajo y tecnología. El sistema fabril permitió la generalización de la división del trabajo. Las sucesivas mejoras organizativas permitieron la especialización de funciones, la estandarización de procedimientos y la producción en cadena.

En la actualidad, la industria se ha reorganizado en torno a principios de calidad integral, que son aplicados a todos los elementos que intervienen en la producción industrial. Estos criterios están asociados a la *gestión de la calidad*; es decir, la calidad no se controla, si no que se gestiona en cada una de las fases y elementos que intervienen en la cadena productiva.”¹

¹ Microsoft © Encarta © 2007. © 1993--2006 Microsoft Corporation.

En el Ecuador el sector industrial, después del comercio, es el que más aporta a la economía del país; su contribución al producto interno bruto nacional es alrededor del 14%.

Es así, que las exportaciones pertenecientes al sector industrial representan el 23% de las exportaciones totales del país, y el 46% de las exportaciones totales no petroleras. Dentro de las industrias el sector más importante es el de producción de alimentos y bebidas.

El consumo de alimentos y bebidas es de carácter masivo, es por esto que la producción en este sector se desarrolla de manera sustancial, y dentro de esta industria se encuentra la elaboración de cacao, chocolates y productos de confitería que según las estadísticas del Boletín Anuario N° 31 del Banco Central del Ecuador corresponde a un 2.3% del total de fabricación de alimentos y bebidas en el año 2010.

Los productos que son considerados como confitería son aquellos preparados cuyo ingrediente fundamental es el azúcar u otros azúcares comestibles como la glucosa o fructosa; este principal ingrediente va acompañado de otros productos alimenticios como harinas, huevos, nata, chocolate, grasa, aceites, zumos de frutas, etc.

“El desarrollo de la confitería en el mundo ha ido íntimamente ligado al desarrollo del azúcar, tanto de caña como de remolacha.

Es importante indicar, que el origen de muchos dulces y pasteles, surgió de la necesidad de encontrar métodos para la conservación de alimentos y el de aprovechar determinados productos que existían en abundancia.

La variedad en la confección de dulces es enorme, cambia según épocas y países, e incluso según regiones y, no hay limitación en cuanto a la preparación de dulces, todo depende de la imaginación del confitero de tal forma que se han ido separando en sectores casi independientes.

- Dulces Artesanales propiamente dichos con una gran variedad en formas y tamaños, pesos, ingredientes, presentación, etc., se producen para ser vendidos directamente al público, por piezas o peso y expuestos en vitrinas, sin ser envasados o etiquetados. Los equipos utilizados son sencillos (mezcladoras, batidoras, horno, moldes, etc.)
- Cacao, chocolate y productos derivados y sucedáneos del chocolate requieren para su elaboración instalaciones con equipo de mezcla, refinado, conchado, templado, moldeo, etcétera.
- Turrónes y mazapanes. Se elaboran a base de azúcar, miel y almendras, en fábricas con equipo especializado. Se venden debidamente envasados y etiquetados.
- Caramelos, chicles y otros productos de confitería, se elaboran actualmente en modernas instalaciones con equipos de producción y empaquetado en serie.

La variedad de ingredientes que el fabricante de dulces tiene a su disposición es sumamente extensa, el principal elemento que endulza y forma cristales en la fabricación de dulces es la sacarosa, el azúcar de caña o remolacha. El fabricante de dulces tiene la posibilidad de combinar una amplia gama de ingredientes funcionales en un número casi ilimitado de formulaciones que determinan las propiedades de los confites. El empleo de materias primas de buena calidad es parte fundamental para la obtención de los productos en confitería.”²

²<http://www.alfaeditores.com/alimentaria/Marzo%20%20Abril%202006/TECNOLOGIA%20Confiteria.pdf?phpMyAdmin=alj69rg0MYWn18mTYfYRyPHZ2T4>

1.1.1. Base legal de la empresa

Ferrero del Ecuador S.A. Industria de Dulces y Alimentos fue constituida el 14 de febrero de 1975, por Salvatore Nicora en representación de Ferrero Internacional S.A.

1.1.1.1 Figura Jurídica

Ferrero del Ecuador S.A. es una compañía anónima (empresa extranjera) cuyo domicilio principal se encuentra en la ciudad de Quito parroquia de Tumbaco, sector el arenal, calle Pietro Ferrero s/n y se halla facultada a establecer sucursales y agencias en cualquier lugar de la república y el extranjero.

1.1.1.2 Objeto Social

La empresa tiene por objeto social dedicarse a las siguientes actividades:

- La fabricación de toda clase de dulces, chocolates, gomas de mascar, mermeladas, caramelos, pastillaje, productos de horno, helados, sucedáneos de café y cualquier otro producto alimenticio.
- La fabricación de cajas y cualquier otro objeto de plástico o de otro material, que serán utilizados en el embalaje, exhibición y demostración de los productos de la empresa.
- Compra, venta, importación, exportación y distribución de productos alimenticios y, en especial, toda clase de dulces y materias primas.
- Contratar con cualquier persona natural o jurídica, incluyendo personas de derecho administrativo o público.
- Hacer exportaciones en calidad de socio o accionista y adquirir derechos, en sociedades anónimas, colectivas, encomanditas o de otra clase, cualquiera que sea la nacionalidad de esas sociedades y ejercitar los derechos correspondientes, con las limitaciones que la ley establece para estas empresas.

- Adquirir y explotar todo lo relacionado con la propiedad industrial, como patentes de invención, modelos de utilidad, marcas de fábrica o de comercio, marcas de servicio, nombres comerciales y dibujos o modelos industriales.
- Operar en cualquier lugar como agente comisionista, representante de cualquier persona natural o jurídica y llevar a cabo de todo tipo de actos comerciales.
- La ejecución de todos los actos, contratos, jurídicos, civiles y comerciales, relativos al objeto social.
- La adquisición de bienes muebles e inmuebles.

En el año 2005 se aumentó un literal del objeto social:

- El establecimiento de depósitos aduaneros, comerciales e industriales, en virtud de lo contemplado en la Ley Orgánica de Aduanas. Para cumplir con este objetivo la compañía podrá realizar, por cuenta propia o de terceros, toda clase de actos y contratos permitidos por la ley ecuatoriana.

1.1.1.3 Duración

La empresa Ferrero del Ecuador S.A. tendrá una duración de cincuenta años, a partir de la fecha de inscripción de la escritura de constitución en el Registro Mercantil.

1.1.1.4 Regulación

El funcionamiento de Ferrero del Ecuador S.A. está regulado por las leyes ecuatorianas y entidades públicas como el SRI y la Superintendencia de compañías que controlan el funcionamiento de las empresas constituidas en el Ecuador.

El SRI, la Superintendencia de Compañías y el Ministerio de Relaciones Laborales tienen como objetivo velar por la transparencia y estabilidad de las empresas, para el efecto se apoya en la siguiente normativa legal:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Compañías
- Resoluciones emitidas por el SRI y la Superintendencia de Compañías.
- Código de Trabajo.

1.1.1.5 Capital

El capital de Ferrero del Ecuador S.A. es de un millón quinientos mil sucres dividido en mil quinientas acciones nominativas de mil sucres cada una, las mismas irán numeradas del 0001 al 1500.

El capital se mantuvo en ese valor hasta el año 2005 en donde fue modificado, aumentándose al valor a \$ 3'107.770.08, y finalmente en el año 2009 se hizo un último aumento de capital de \$ 2'275.021,92, así quedando la cantidad total de \$ 5'382.792,00 con el mismo número de acciones por el precio de un dólar cada una; a continuación detalle del número de acciones y los accionistas:

Tabla 1. Número de acciones

Constitución Inicial		Modificación Actual	
Accionistas	N° Acciones	Accionistas	N° Acciones
"Ferrero Internacional S.A."	1'487.000	Ferrero Internacional S.A.	5'382.791
Salvatore Nicora	10.000	Ferrero Trading Lux	1
Luigi Laschet	1.000		
Francesco Pepi	1.000		
Giuseppe Gianott	1.000		
Total	1'500.000	Total	5'382.792

Fuente: Constitución Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Jessica Eras

El capital suscrito es de \$ 5'382.792 y el capital pagado es de \$ 5'382.792.

Las reservas que maneja la empresa es la legal que corresponde al 10% de la utilidad del ejercicio la misma que asciende a un valor total de \$ 493.752,26.

1.1.1.6 Registro Mercantil

Con fecha 26 de febrero de 1.975 quedó inscrita la escritura.

1.1.2. Objetivos de la Empresa

1.1.2.1 Objetivo General

Posicionarse en el mercado de confites y derivados del cacao mediante la elaboración de productos con altos estándares de calidad generando reconocimiento de la marca por parte de los consumidores.

1.1.2.2 Objetivos Específicos

- Fortalecer las relaciones en el área andina que incluyen los países de Ecuador, Colombia, Perú, Chile, Venezuela y Bolivia para aumentar la capacidad productiva, el mercado en donde se desarrollan de tal manera que les permita cumplir con las metas que se encuentran establecidas en cada país.
- Mantener los estándares de calidad que caracteriza a los diferentes productos de Ferrero del Ecuador S.A., logrando confianza y satisfacción del consumidor así como también aportar con vitaminas y nutrientes en la alimentación diaria de todas las personas.
- Desarrollar estrategias de marketing que le permita encontrar las características que buscan los clientes y así trascender en el tiempo como líderes en el mercado con productos de calidad bajo el compromiso de satisfacer al consumidor aplicando sistemas de calidad.

1.2. LA EMPRESA

1.2.1. Reseña histórica

Nacido en 1898, Pietro Ferrero comenzó su carrera como fabricante de pastelería en Dogliani, luego se trasladó a Turín, donde abrió su propia pastelería.

Sin embargo, durante la Segunda Guerra Mundial, Ferrero se vio obligado a trasladar su tienda a la ciudad de Alba, comenzó a experimentar con recetas tratando de desarrollar nuevos productos para superar la escasez que se dio durante este periodo de ingredientes de pastelería tradicional y el cacao en particular y al final desarrolló un producto que combinaba avellanas tostadas con manteca de cacao y aceite vegetal. Ferrero la llamó pasta gianduja, la misma que se comenzó a vender desde 1946.

En 1948 Ferrero comenzó a desarrollar su propia flota de vehículos de reparto, lo que permitió a la empresa reducir costos y proporcionar un poco de publicidad por el uso de camiones con el logotipo Ferrero.

En 1956, la empresa abrió por primera vez una planta fuera de Italia en Allendorf, cerca de Frankfurt, y comenzó a difundir el consumo de la avellana, que se denominada Cremalba para el mercado alemán. Poco después, la compañía lanzó Mon Cheri en el mismo país.

En 1964 la firma Ferrero lanza el producto con el nombre de Nutella. Esta crema de avellana y chocolate fue creada por Pietro Ferrero, basándose en su antigua Crema Gianduja.

Ferrero continúa agregando nuevos productos a través de la década de 1960, incluyendo el aliento de menta Tic Tac, el mismo que fue lanzado en 1969, en una oficina de ventas en Nueva York y este evento fue apoyado por publicidad distintiva en la tienda, el árbol de Tic Tac, y una exitosa campaña de mercadeo.

En 1974 es creado por primera vez el Kinder Sorpresa o más conocido como Huevo Kinder, es un producto alimenticio italiano elaborado por la casa Ferrero, que se comercializa en varios países del mundo. Pertenece a la línea infantil Kinder Ferrero que también comercializa barritas de chocolate u otros productos como Kinder Bueno o Happy Hippo.

En 1982 nace en Europa y es lanzado en Nueva Zelanda en 1987 Ferrero Rocher cuyo dulce consiste en varias capas, la primera (de afuera hacia adentro) es chocolate con almendras picadas, la segunda es una esfera de barquillo, la tercera es una crema de avellanas y la cuarta es la avellana entera.

Ferrero continuó su expansión en todo el mundo a través de las décadas de 1970 y en la década de 1980, la apertura de filiales en Canadá, Argentina, Brasil y Ecuador, luego de pasar a la del Pacífico, con filiales en Australia, Nueva Zelanda, Hong Kong, Taiwán y Singapur. La compañía también continuó creciendo en Italia, la apertura de dos nuevas plantas de producción.

Ferrero siguió introduciendo nuevos productos, aunque la mayor parte de su línea, más de 20 artículos en total, se mantuvo limitado al mercado italiano. En el 2000, la compañía, comercializo bebidas de café y lanzó una nueva bebida de té listo Estathè. Ese año, la compañía también lanzó un nuevo chocolate, Mon Amour una contraparte de la exitosa Cheri Lun.

Desde hace 70 años la familia Ferrero ha transformado su confitería de Alba en la cuarta industria golosinera del mundo. Hoy se ha convertido en una multinacional con una facturación de más de 5000 millones de euros, tiene 16000 empleados, 15 plantas de producción y 29 sedes comerciales en América, Europa, Asia y Australia. Mientras se expanden nuevos mercados Ferrero desarrolla al mismo tiempo nuevas tecnologías.

Es así que en América del Sur es creada Ferrero Andes que es una empresa dedicada a la comercialización de los productos Ferrero en toda la región

Andina, maneja los mercados de Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú, Bolivia y Chile.

Ferrero del Ecuador S.A. inició sus actividades comerciales en nuestro país en el año de 1975, constituyéndose en una sucursal de la multinacional de Ferrero. Es una organización consciente de la importancia de la calidad por lo que constantemente busca el mejoramiento continuo de su gente y por ende de la organización.

Ferrero en Ecuador S.A. ha tenido un crecimiento importante a través del tiempo manejando en la actualidad marcas reconocidas por todos. Con 30 años de arduo trabajo en los cuales ha ofrecido a sus consumidores productos de alta calidad y de reconocimiento internacional.

Los altos estándares de calidad que maneja Ferrero son la calidad y la frescura que empieza por las materias primas; cuenta con productos líderes y mundialmente reconocidos, entre ellos están Nutella, Kinder Sorpresa, Ferrero Rocher y Tic Tac, adicionalmente tienen productos nuevos desarrollados posteriormente y con excelentes aceptación en los mercados mundiales, entre estos productos contamos con Ferrero Noggy, Hanuta y Kinder Bueno.

El número de empleados con los que cuenta la empresa Ferrero del Ecuador S.A. es de 600 (seiscientos), tiene la certificación ISO 9001-2000 y Sistemas de HACCP³ y se encuentra ubicada tanto las oficinas como la fábrica, en Tumbaco sector el arenal calle Pietro Ferrero s/n.

³ Sistema de Análisis de Peligros y de Puntos Críticos de Control

1.2.2. Organigramas

Es la representación gráfica de una estructura organizativa en una empresa, también es un modelo sistemático el mismo que permite dar una idea uniforme y organizada de la estructura de una compañía.

1.1.2.1 Organigrama Estructural

Este organigrama representa la espina dorsal de una empresa, en donde se señalan los puestos jerárquicos tanto de forma horizontal como vertical, desde los que a nivel jerárquico toman las decisiones hasta los puestos operativos.

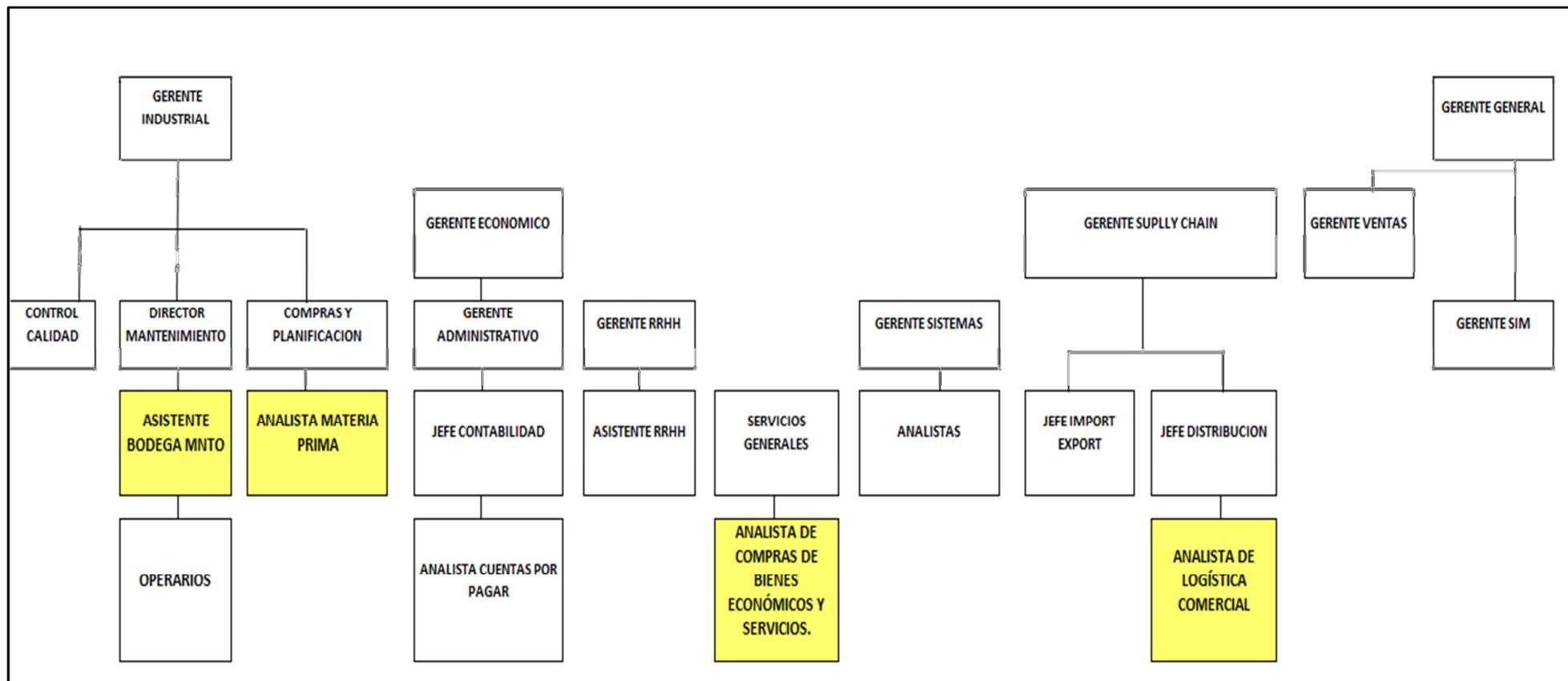
1.1.2.2 Organigrama Funcional

Es la descripción detallada de todas las funciones desarrolladas por los empleados ya sean operativos o niveles más bajos; supervisores, jefes o niveles medios; y dirección, administración o niveles altos.

1.1.2.3 Organigrama Personal

Es un instrumento donde se señalan los puestos jerárquicos, pero se añade los nombres de las personas que se encuentran en cada uno de los cargos y se lo utiliza como elemento de apoyo para la implementación, seguimiento y actualización de todos los sistemas de personal.

Ilustración 1. Organigrama Estructural

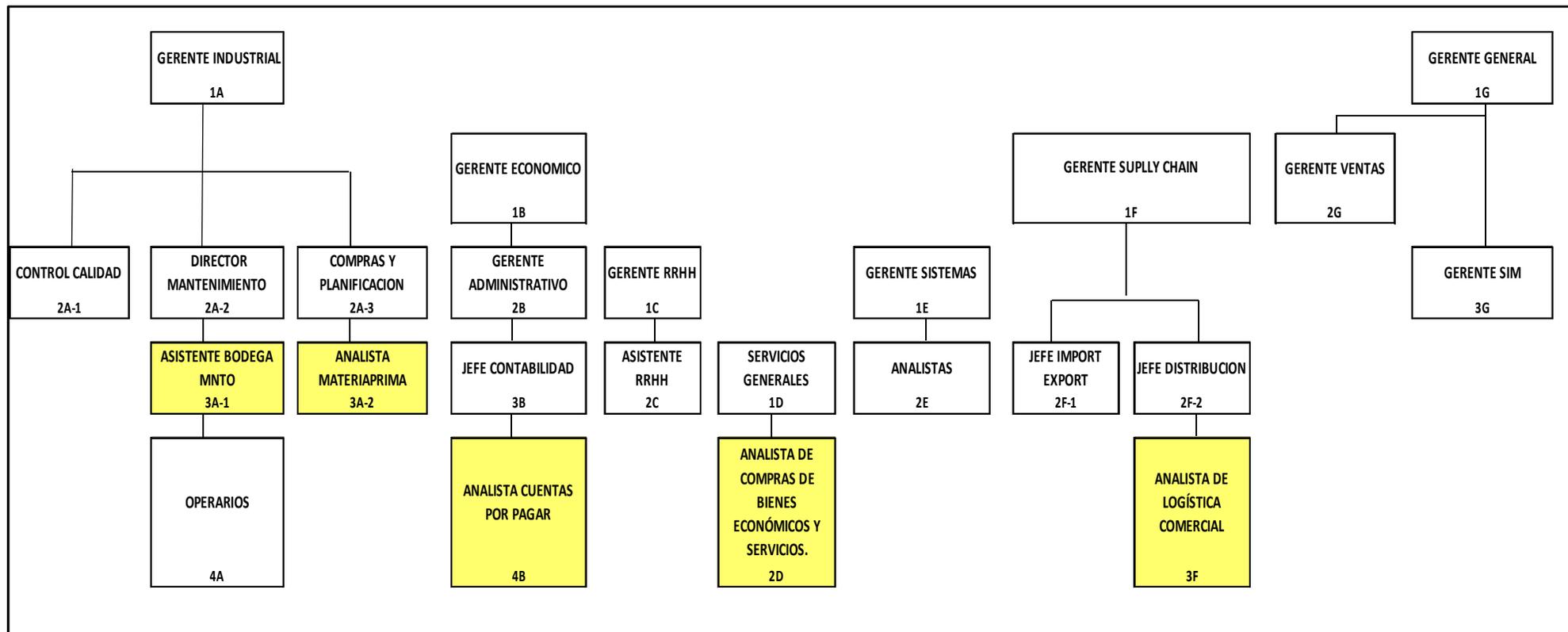


ELABORADO POR: JESSICA ERAS

FUENTE: FERRERO DEL ECUADOR S.A.

Este organigrama ha sido realizado tomando en cuenta únicamente las áreas que forman parte de este trabajo debido al gran número de funcionarios que laboran en la empresa, por otra parte existen departamentos independientes entre sí, mismos que reportan directamente a Casa Matriz en Luxemburgo.

Ilustración 2. Organigrama Funcional



ELABORADO POR: JESSICA ERAS

FUENTE: FERRERO DEL ECUADOR S.A.

En la descripción de funciones se ha tomado en cuenta aquellas que son fundamentales para el desarrollo de este trabajo.

ÁREA INDUSTRIAL

3A-1 ASISTENTE DE BODEGA DE MANTENIMIENTO

- Realizar la requisición de material técnico.
- Analizar el consumo de repuestos y controlar el inventario.
- Emitir órdenes de compra del área de mantenimiento.
- Emitir descargos de material en el sistema.
- Ingresar datos en carta histórica de maquinaria.
- Mantener la adecuada organización de la bodega de repuestos.

3A-2 ANALISTA MATERIA PRIMA

- Establecer los procedimientos a seguir en las acciones de compra de la Compañía.
- Mantener los contactos oportunos con proveedores, para analizar las características de los productos, calidades, condiciones de servicio, precio y formas de pago.
- Presentar al jefe de adquisiciones las ofertas recibidas, haciendo indicaciones y sugerencias oportunas sobre los proveedores, oportunidades de compra, y los distintos aspectos de la gestión realizada.
- Emitir las órdenes de compra en el plazo adecuado para que su recepción se ajuste a las necesidades de cada faena.
- Participar en las pruebas y control de muestras para asegurar que reúnen las especificaciones técnicas del proyecto.
- Controlar los plazos de entrega y estado de los productos, al momento de la recepción de éstos.

- Búsqueda de proveedores alternativos, que puedan suministrar los mismos productos o materias primas en mejores condiciones de plazo, calidad y precio que los actuales.

DEPARTAMENTO FINANCIERO-ECONÓMICO

1B GERENTE ECONÓMICO

- Analizar el Cash Flow anual de la Compañía y sus actualizaciones mensuales.
- Analizar información para de auditoría externa, fiscal, tributaria y revisar los informes finales.
- Analizar la información contable y financiera e informar a la Dirección Económica acerca de la situación de la Compañía.
- Dirigir las operaciones de los departamentos de contabilidad, tesorería e impuestos, controlando el cumplimiento de procedimientos internos y legales.
- Gestionar y dar seguimiento a las actividades relacionadas con las compañías de seguros.
- Analizar y aprobar las declaraciones de Impuesto a la Renta, declaraciones a la Superintendencia de Compañías e información enviada al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Preparar información para Casa Matriz.
- Autorizar pagos a facturas para proveedores.

3B JEFE DE CONTABILIDAD GENERAL

- Preparar elaborar y analizar los Estados Financieros de Ecuador y sus anexos.
- Preparar y analizar información para la Auditoría Externa y para las reconciliaciones intercompany e informes del CONSO⁴ (Agosto-Diciembre).
- Supervisar la información emitida por los subsistemas Cuentas por Cobrar, Cuentas por Pagar, Tesorería, Ventas, Contabilidad, Costos.
- Elaborar y analizar los anexos tributarios entregados al Servicio de Rentas Internas.
- Elaborar, analizar e ingresar las nóminas.
- Verificar e ingresar la información de las facturas de exportación.
- Verificar, analizar e ingresar en el sistema el presupuesto anual de Ferrero.
- Preparar información del sistema CONSO, para la Gerencia Administrativa.
- Elaborar para la presentación a la Superintendencia de Compañías el formulario 101.
- Elaborar e ingresar la información de ventas, nómina e inventario de producto terminado para el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Analizar, verificar e ingresar las compras de activos fijos.
- Ingresar, verificar, analizar el presupuesto anual de Ferrero.
- Analizar el inventario de Activos Fijos.

4B ANALISTA DE CUENTAS POR PAGAR

- Analizar las facturas de los proveedores para luego ser contabilizada.
- Cuadrar proveedores nacionales y del exterior, entre cuentas por pagar y contabilidad.
- Revisar que las facturas de gastos fijas mensuales estén registradas y si no han llegado realizar una provisión.

⁴Sistema Informático por el cual se consolida la información para ser enviada a Casa Matriz.

- Verificar que las facturas cumplan con los requisitos de ley y actualizarlos en el sistema.
- Revisar las cuentas de anticipo de los proveedores para poder liquidar saldos.
- Crear nuevos proveedores en caso de que alguien lo requiera.
- Contabilizar solicitudes de cheques.
- Archivar los documentos ingresados en el sistema en orden alfabético.

DEPARTAMENTO SERVICIOS GENERALES

1D SUPERVISOR DE SERVICIOS GENERALES

- Colaborar con el cumplimiento de las normas ISO9001-2000 y Sistemas de HACCP vigentes.
- Coordinar actividades de limpieza.
- Coordinar actividades de mantenimiento de inmuebles.
- Realizar la evaluación de inventario de materiales de limpieza y construcción.
- Realizar la actualización de inventarios de materiales de limpieza y construcción.
- Realizar seguimiento del cumplimiento de procedimientos de servicios generales.
- Realizar la evaluación de los materiales provistos para servicios generales.
- Coordinar los trabajos con los proveedores de servicios.

2D ANALISTA DE COMPRAS DE BIENES ECONÓMICOS Y SERVICIOS.

- Negociar con proveedores las condiciones de compras.
- Analizar el requerimiento del cliente y cotizar al menos 3 proveedores.
- Realizar la evaluación de proveedores actuales y nuevos.
- Controlar que los proveedores cumplan con tiempos de entrega, precio, garantía y servicio post - venta.

- Recibir el pedido por parte del proveedor y entregar al departamento solicitante.
- Realizar la orden de compra en base a la proforma aprobada.

DEPARTAMENTO SUPPLY CHAIN

1F GERENTE DE SUPPLY CHAIN

- Controlar del inventario tanto de bodega de producto terminado como de materia prima.
- Coordinar y controlar las operaciones logísticas de distribución de Ecuador y Colombia.
- Gestionar los depósitos industrial y comercial, a través de políticas de negociación y control de los indicadores de servicio.
- Definir una organización óptima de planificación logística.
- Dirigir, evaluar y motivar al personal a su cargo.
- Dirigir el proceso de planificación y gestión del Budget⁵ del área.
- Definir la estrategia logística de transporte.
- Definir una política de gestión de clientes.

2F-1 JEFE DE IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

- Dar seguimiento a las operaciones en la Aduana.
- Dar seguimiento a trámites especiales para reducir los tiempos de entrega de mercadería.
- Dar seguimiento al cumplimiento de las normas y reglamentos aduaneros de importaciones, exportaciones y nacionalizaciones.
- Recibir notificaciones de la Corporación Aduanera Ecuatoriana y recopilar la información necesaria a fin de justificar cada caso.
- Cuadrar stocks kardex contra los depósitos que existen en la Corporación Aduanera Ecuatoriana.
- Analizar garantías a ser renovadas o próximas a vencer.

⁵ Presupuesto Anual que se realiza en Ferrero del Ecuador S.A.

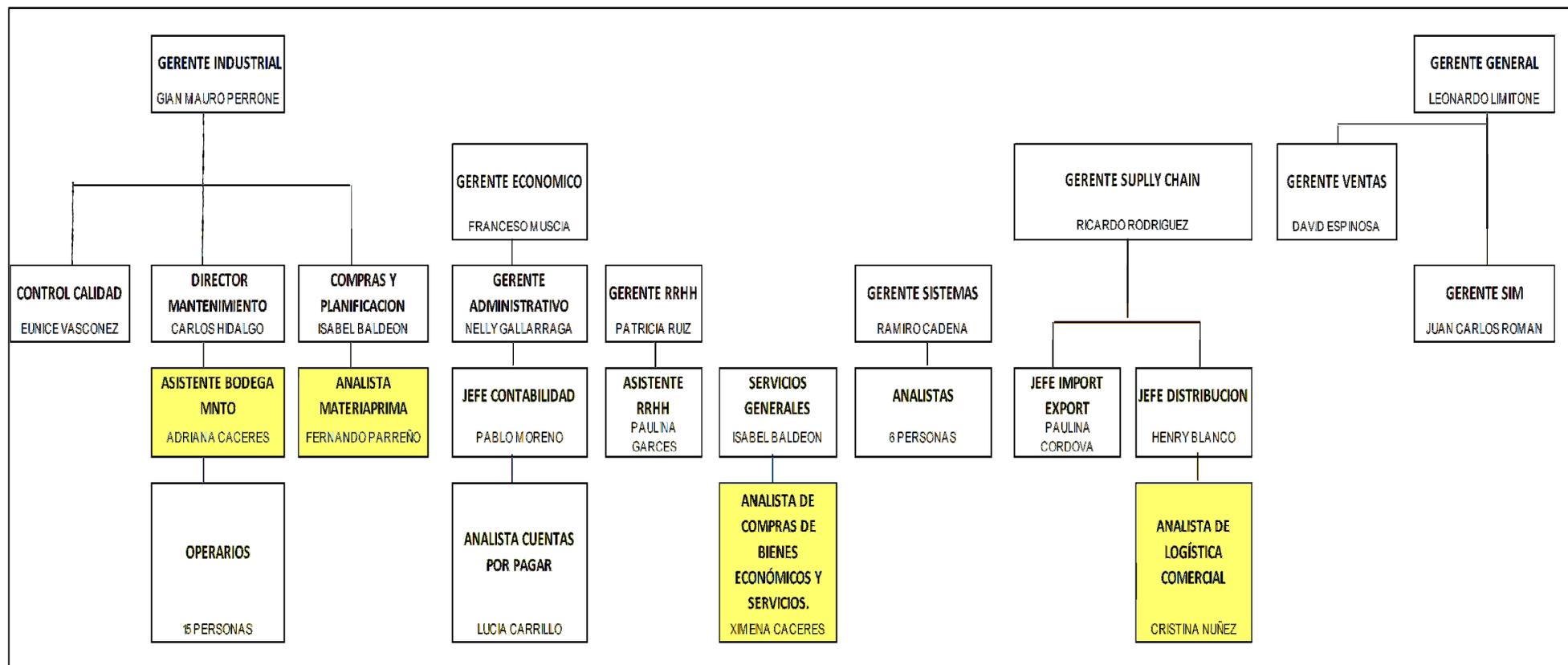
- Verificar la cantidad de desperdicio, su almacenamiento y destino.
- Coordinar el proceso de ejecución de auditorías y posterior entrega de informes y revisión en la Aduana.
- Realizar solicitud de nuevas garantías.
- Analizar movimientos de regímenes especiales.
- Aprobar ingresos de importaciones de regímenes especiales en el sistema informático Prisma.

3F ANALISTA DE LOGÍSTICA COMERCIAL

- Recibir y verificar la documentación referente a exportaciones e importaciones y enviarla al cliente.
- Realizar en el sistema anexo a BPCS⁶ la facturación de comisión para el área andina.
- Coordinar con el bróker logístico/navieras o agencias de carga, los despachos a ser realizados en base a la información proporcionada por planificación.
- Enviar semanalmente el reporte de las ventas correspondientes a exportaciones o comisiones del Área Andina al Departamento Financiero.
- Realizar el seguimiento y control de carga de contenedores desde la salida hasta el destino.
- Elaborar y enviar las proformas/facturas a clientes del exterior en base al plan de ventas.
- Realizar las órdenes de compra de importaciones y reportar al departamento financiero.
- Coordinar con las plantas de Italia, Brasil, Bélgica y Argentina, los despachos confirmados por el planner logístico.
- Dar seguimiento a la gestión y cobros realizados por el bróker logístico.
- Controlar el cumplimiento del tarifario que negocia Casa Matriz con los diferentes medios de transporte para las importaciones y exportaciones.

⁶Sistema informático contable donde se registra las operaciones de la empresa.

Ilustración 3. Organigrama Personal



ELABORADO POR: JESSICA ERAS

FUENTE: FERRERO DEL ECUADOR S.A.

CAPÍTULO II

2. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El estudio de este direccionamiento tiene como objetivo analizar los lineamientos, políticas de operación y el plan estratégico para el cumplimiento de la misión empresarial.

2.1. MISIÓN

Ferrero del Ecuador satisface la demanda de especialidades únicas de confitería del mercado latinoamericano, aplicando una rigurosa política de calidad y frescura, que garantiza la fidelidad de los consumidores; contamos con un equipo humano comprometido y eficiente sistema de gestión que nos aseguran una privilegiada posición competitiva.

2.2. VISIÓN

Ser reconocidos como Modelo de Organización Empresarial capaz de proporcionar experiencias de gusto inigualables.

2.3. POLÍTICAS

2.3.1. Políticas De Recursos Humanos

- “Fomentar el desarrollo de conocimientos y valores que mediante el trabajo en equipo, la optimización de recursos y de procesos nos permita incrementar la productividad aplicando el mejoramiento continuo.
- Lograr definir los planes de acción en términos de recursos, compromisos y tiempos.
- Implementación de un sistema integrado de gestión de riesgos y seguridad.

- Mantener y fomentar un entorno laboral positivo orientado hacia la protección de la libertad, la dignidad y los derechos de la persona, así como hacia los principios de corrección en las relaciones interpersonales a fin de que todos los colaboradores de la empresa realice su trabajo en las mejores condiciones posibles.
- Garantizar la igualdad de oportunidades a todo el personal y a todos los niveles.
- Poner a disposición de los colaboradores las herramientas de cognición, actualización y mejora profesional necesarias para el buen desarrollo del trabajo.
- Tratar conforme a leyes de confidencialidad información de personal, compañero, clientes, proveedores, etc.

2.3.2. Políticas De Conducta

- Los colaboradores deben actuar con debida diligencia para proteger los bienes corporativos mediante una conducta responsable acorde a los procedimientos operativos establecidos.
- El personal debe evitar el uso indebido de los bienes corporativos que pueda ser causa de ineficiencia o de perjuicio para los intereses corporativos.
- El teléfono, el correo electrónico e internet se deben usar dentro de las instalaciones de la empresa y con fines profesionales legítimos, asimismo se permite en horario no laboral un uso ocasional de Internet con fines personales.
- Toda la información que se incorpora al sistema informático es de propiedad de la empresa.
- Las contraseñas y los nombres de usuario deben mantenerse confidenciales para impedir un acceso no autorizado a datos e información corporativos.
- En los ordenadores corporativos se podrán utilizar únicamente aquellos programas informáticos que la Empresa haya adquirido para realizar su actividad comercial.

- No se permite reproducir ni hacer copias de los programas informáticos.
- Prohibido poseer, consumir, ofrecer ni facilitar bajo ningún concepto ninguna sustancia estupefaciente, alcohol, tabaco o sustancias de efecto similar durante el horario laboral y en el lugar del trabajo.

2.3.3. Políticas Medioambientales

- Compromiso para reducir el consumo energético y un uso cada vez más eficiente de la energía.
- Desarrollo de iniciativas integradas con el territorio cuyo objetivo es lograr una mayor sinergia en el sector energético y medioambiental, y establecer relaciones positivas con las comunidades locales.
- Participación en proyectos de investigación e innovación tecnológica, en colaboración con universidades, institutos de investigación y empresas privadas, para desarrollar plantas experimentales donde se puedan entregar tecnológicas más avanzadas.
- Separar correctamente los desechos para lograr una eliminación y un reciclado adecuado.
- Asignar una parte de la inversión a la autogeneración de energía a partir de fuentes renovables.
- Organizar actividades de sensibilización y formación medioambiental destinadas a los colaboradores de la empresa”⁷.

2.4. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

- Ofrecer a todos los consumidores, una información clara y comprensible que no se limita únicamente al cumplimiento de los requisitos legales vigentes.
- Incluir en las etiquetas una información clara y simple para garantizar a todos los consumidores tranquilidad total y plena consciencia de su consumo.

⁷Código Ético Ferrero – edición Enero 2010

- Realizar publicidad responsable para que contribuya a que los consumidores adquieran y consuman productos alimenticios adecuados y comprendan el papel que desempeñan los alimentos y la actividad física en un estilo de vida sano y equilibrado.
- Realizar publicidad que proteja a los consumidores de información errónea y engañosa.
- Realizar productos con altos estándares de calidad bajo las normas ISO 9001-2000 y Sistemas de HACCP.
- Realizar productos únicos y creativos tanto en las líneas normales como en las infantiles.
- Escuchar de manera organizada y estructurada a todos los consumidores que se pongan en contacto con la empresa y brindar los medios y métodos adecuados para facilitar la comunicación con estos.
- Compromiso social y medio ambiental.
- Establecer relaciones duraderas laboralmente inspiradas en los principios de crecimiento profesional y reconocimiento al mérito.
- Creación de productos de calidad superior por el aporte de nutrientes y el tamaño de las porciones, de forma que puedan fácilmente integrar una dieta equilibrada con el énfasis puesto en los niños y la familia.
- Incrementar la eficacia de la organización.
- Desarrollar una nueva cultura en los trabajadores.
- Constante monitoreo del ambiente externo.
- Optimizar ventas y actividades de operación.
- Constante evaluación financiera del impacto que tienen las diferentes operaciones.
- Expandir el portafolio de productos.

2.5. PRINCIPIOS Y VALORES INSTITUCIONALES

2.5.1. Principios Empresariales

“Los principios empresariales de Ferrero del Ecuador S.A. han guiado a la empresa desde 1.946 y su aplicación evoluciona a medida de que se enfrentan a nuevos desafíos.

2.5.1.1 Lealtad y Confianza

- La permanente atención a las necesidades y exigencias de los consumidores es la premisa y la base de la política corporativa, inspirada en el nivel máximo de transparencia y en la excelencia de la calidad. La lealtad hacia el consumidor y la confianza que este les brinda día a día al adquirir los productos son la base de una relación duradera que los mantiene fuertemente unidos.
- Las conductas adoptadas dentro de la empresa se basan en la confianza recíproca entre colegas, la total cooperación y la transparencia hacia el Grupo y hacia todos los actores de la sociedad con quienes se relacionan diariamente.

2.5.1.2 Respeto y Responsabilidad

- Respaldan la defensa de la dignidad humana y el pleno e incondicional respeto a los derechos humanos en todos los lugares donde operan las sociedades del Grupo.
- Respaldan la abolición del trabajo infantil, el trabajo forzado y la coerción dentro de nuestra esfera de influencia y en toda la cadena de producción mediante instrumentos legales y estrechas relaciones con las comunidades locales.
- Hacen el mejor uso de los recursos humanos con los que cuentan mediante el desarrollo personal y profesional del personal, de esta manera contribuyen al desarrollo de comunidades locales mediante el

fortalecimiento de sólidos lazos que los unen con las áreas en las que operan.

- Evitar la discriminación en las relaciones laborales en todas las empresas del grupo.
- Garantizar la libertad de asociación y la negociación colectiva.
- La protección de la salud y el pleno respeto del medio ambiente son los puntos centrales de su forma de trabajar, le gestión desarrollada en las plantas contempla el uso sostenible del recurso hídrico, de materias primas, de materiales y de la energía incluyendo el uso de fuentes de energía renovables.

2.5.1.3 Integridad y Seriedad

- El método utilizado para comunicarse, incluida la publicidad, demuestra el respeto que sienten por la dignidad humana, la familia y los niños, acorde a los principios morales y éticos.
- La labor de sensibilización desarrollada en instituciones locales, nacionales, europeas e internacionales está basada en sólidos conocimientos científicos, y se inspira en todo momento en la integridad y la transparencia en el plano intelectual y conductual.

2.5.1.4 Pasión por la Investigación e Innovación

- Crear productos únicos empleando innovadores procesos de producción e investigación con tecnología propia.
- Garantizar las características nutricionales y organolépticas de la materia prima empleada, utilizan un sistema consolidado de calidad y trazabilidad.
- Cuidadosa selección de materia prima de excelente calidad, realizada de conformidad con un estricto código referido al origen, la cosecha y el procesamiento de la misma"⁸.

⁸Código Ético Ferrero – edición Enero 2010

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS INTERNO

Este análisis es necesario ya que de esta manera podemos conocer los factores que influyen en el desarrollo de la empresa, la importancia de conocer y analizar los factores internos de la empresa, de manera independiente, nos dará una idea de las posibilidades y capacidades, así como los puntos fuertes que se deben potenciar y los débiles que se deben corregir y mejorar.

A la empresa se le considera como un conjunto único de recursos las mismas que se han obtenido a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado a lo largo de su vida. Es por esto que evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa ayudará para el desempeño y desarrollo de la misma.

3.1.1. Descripción de los Procesos

A continuación se realizará una descripción de los procesos que comprenden el macro proceso de compras en su situación actual, con el objetivo de dar a conocer como se manejan las compras en Ferrero del Ecuador S.A.

3.1.1.1 Proceso de adquisición de repuestos para maquinaria

Objetivo:	Implementar un sistema para normar y controlar el proceso de adquisición de repuestos del área de mantenimiento de Ferrero del Ecuador S.A.
Alcance:	Este procedimiento se aplicará para la adquisición, ingreso y salida de repuestos de la bodega principal, bodega de aceites y bodegas alternas del área de mantenimiento.
Proceso:	<p>Requisición de repuestos para mantenimiento</p> <ul style="list-style-type: none">– El responsable de la bodega de mantenimiento, recibe el requerimiento de repuestos por parte del personal de mantenimiento.– El responsable de la bodega de mantenimiento, en caso de no existir en stock, procede a requerir la elaboración de la solicitud de compra. <p>Elaboración de órdenes de compra</p> <ul style="list-style-type: none">– La encargada de compras de mantenimiento se encarga de realizar las cotizaciones, cuadros comparativos, el lanzamiento de las órdenes de compra en el caso de mayores a \$200,00 y el pedido de la mercadería. <p>Recepción de repuestos</p> <ul style="list-style-type: none">– El responsable de bodega recibe los repuestos, tanto nacionales como de importación, verifica que las cantidades descritas en la orden de compra sean las mismas que las del documento con el que se está haciendo la entrega del material, ya sea factura, nota de entrega o guía de remisión, en la nota de entrega o guía de remisión debe constar el número de factura como referencia, de existir diferencias se anotan los faltantes y se informa al responsable de mantenimiento.

	<ul style="list-style-type: none"> - Si el material no cumple con las características solicitadas se lo devuelve inmediatamente y se anota las causas en la misma nota de entrega o guía de remisión. - La factura es aceptada solamente por el material recibido físicamente - La factura debe ser firmada por el responsable de la bodega de mantenimiento, luego de lo cual se la envía al responsable de mantenimiento para su revisión y posterior sumillado, luego la factura debe ser entregada en contabilidad. <p>Control de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> - El responsable de la bodega de mantenimiento procede a realizar el ingreso de los materiales en el sistema y a ubicarlos en el sitio con su código respectivo, si fuere un producto nuevo se debe solicitar la creación del código al departamento de Contabilidad Industrial, para lo cual el responsable de la bodega de mantenimiento envía un mail con la descripción del repuesto. - El responsable de la bodega de mantenimiento, entrega el material solicitado de acuerdo al requerimiento. - Una vez entregado el repuesto el responsable de la bodega de mantenimiento procede con la descarga del repuesto en el sistema. - Para efectos de control el responsable de la bodega de mantenimiento en coordinación con la Contabilidad Industrial, realizará un inventario aleatorio mensual y el resultado informará a la Dirección Técnica y al responsable de mantenimiento.
--	---

Elaboración: Jessica Eras

3.1.1.2 Proceso de servicios de comercio exterior

El proceso de servicios de comercio exterior no se encuentra establecido en la empresa, por lo que a continuación se detallan únicamente las tareas que se realiza en cuanto a importaciones y exportaciones:

Importación: Consumo Aéreo, Terrestre, Marítimo

Actividad
Llegada de la mercadería al Aeropuerto o puerto publicación CAE
Ingreso y declaración de Mercadería al Almacén Aduanero
Entrega de Documentos con Manifiesto habilitado
Revisión y envío de DAV, Información de Póliza de Seguro
Recepción de DAV y Póliza Original y firmada
Transmisión electrónica DAU, e ingreso CAE
Revisión Documental
Liquidación
Pago de Tributos y Tasas aduaneras
Entrega de Mercadería en Planta FERRERO

Importación: Consumo Marítimo Despacho Anticipado

Actividad
Primera Fase:
Entrega de Documentos con Manifiesto anticipado
Revisión y envío de DAV, Información de Póliza de Seguro
Recepción de DAV y Póliza Original y firmada
Transmisión electrónica DAU
Ingreso de documentos en la CAE
Revisión Documental y liquidación CAE
Pago de Tributos y Tasas aduaneras
Segunda Fase:
Llegada de la mercadería al Puerto
Ingreso y declaración de Mercadería al Almacén Aduanero
Obtención de pagos locales y carta de salida en Puerto
Ingreso de documentos originales CAE
Gestión de despacho para entrega en bodega cliente

Importaciones bajo Régimen Especial:

De la misma forma que con las importaciones a consumo, el trámite aduanero comenzará a partir de la fecha de ingreso de la carga al almacén aduanero, física y electrónicamente.

Importación: Depósito Industrial, Comercial Marítimo y Terrestre

Actividad
Primera Fase:
Llegada de la mercadería al Puerto, publicación CAE
Ingreso y declaración de Mercadería al Almacén Aduanero
Entrega de Documentos con Manifiesto habilitado
Revisión y envío de DAV, Información de Póliza de Seguro
Recepción de DAV y Póliza Original y firmada
Ingreso y aprobación de Guía de Movilización (GMI)
Obtención de Carta de salida y programación de despacho
Despacho para entrega de mercadería en bodega cliente
Segunda Fase:
Inspección de Zona Primaria e ingreso de documentos
Cancelación de la GMI
Transmisión electrónica DAU e ingreso CAE
Revisión Documental y liquidación CAE
Pago de multa aduanera si hubiere

Importación: Perfeccionamiento Activo Aéreo

Actividad
Entrega de documentación notariada y completa
Llegada de la mercadería al Aeropuerto, publicación CAE
Ingreso y declaración de Mercadería al Almacén Aduanero
Entrega de Documentos con Manifiesto habilitado
Ingreso de solicitud para Régimen 21 Reg. Especiales
Emisión de Providencia para Perfeccionamiento Activo
Inspección CAE y emisión de informe
Ingreso y aprobación de Garantía Aduanera y CDA
Revisión de Información y emisión de Póliza de Seguro
Transmisión electrónica DAU, e ingreso CAE
Liquidación DAU y pago de tasa de control
Entrega de Mercadería en Planta FERRERO

Cambios de Régimen: De Régimen Especial Industrial y Comercial a Consumo

Actividad
Entrega de documentación Ferrero
Revisión de documentación para ingreso CAE
Ingreso de solicitud de Cambio de Régimen
Solicitud y emisión de Providencia de cambio de régimen
Envío de DAV y Póliza de Seguro
Recepción de DAV y Póliza de Seguro firmada
Transmisión electrónica DAU, e ingreso CAE
Aforo Físico de mercadería en Ferrero
Liquidación DAU y pago de tasa de control

Prórrogas de Permanencia:

Actividad
Entrega de documentación Ferrero
Revisión de documentación para ingreso CAE
Ingreso de solicitud de Prórroga
Inspección de mercadería en planta Ferrero emisión de informe.
Emisión de Providencia con autorización de prórroga

Exportaciones: Marítimo (Envío documentos al exterior)

Actividad
Recepción de Documentos originales de Exportación
Envío y revisión de Proforma BL
Confirmación de BL definitivo y solicitud de Cheque Ferrero
Envío, ingreso y aprobación de Certificado de Origen
Recepción de pago para Naviera
Coordinación de Retiro de BL y envíos de documentos al exterior

Cancelación de la Exportación

Actividad
Recepción de Documentos originales de Exportación
Revisión de información
Generación de la compensación y obtención de refrendo
Recopilación y envío de documentación cliente y CAE
Liquidación de Exportación
Pago de Tasas aduaneras y envío de DAU cancelado al cliente

3.1.1.3 Proceso de adquisición de bienes y servicios para personal

Objetivo:	Normar y controlar las adquisiciones de servicios o bienes no inventariables, para el adecuado uso de los recursos de la Compañía.
Alcance:	Este procedimiento regirá para las compras de cualquier bien o servicio que sobrepase el valor de USD 200 efectuado por cualquier departamento de la empresa Ferrero del Ecuador S.A. La excepción a este procedimiento lo constituyen los repuestos y materiales codificados que tienen un procedimiento específico, normado por el área de producción.
Proceso:	<p>Obtención de cotizaciones, emisión de requisiciones y aprobación de las mismas</p> <ul style="list-style-type: none">– El departamento solicitante debe pedir las respectivas cotizaciones a sus proveedores, en caso de ser un servicio nuevo deben existir mínimo dos proformas. Cabe indicar que la empresa tiene la política de pago de 30 días después de recibida la factura.– Se elabora la requisición de acuerdo a las especificaciones de cada departamento.– La requisición debe tener firmas de elaborado y aprobado, la aprobación la realiza el Jefe Departamental.– La requisición junto con la cotización seleccionada, es entregada a la persona encargada de elaborar la orden de compra. <p>Elaboración de Órdenes de compra</p> <ul style="list-style-type: none">– El departamento de compras emite la orden de compra, sobre la base de los detalles de la requisición enviada por el departamento solicitante.– Luego de impresa la orden el Dpto. Compras devuelve al Departamento Solicitante la orden adjuntando la requisición y la cotización

Aprobación y distribución de Órdenes de Compra por parte del Departamento Solicitante

- Después el departamento solicitante es el encargado de hacer aprobar las órdenes de compra, las mismas que deben tener 2 firmas autorizadas de acuerdo al siguiente orden:
 - 1ra firma.- Responsable de Área.
 - 2da firma.- Económico de Área; o Gerente de Producción; o Gerencia Administrativa.
 - Firma Única.- Gerente General.

- La distribución de las órdenes de compra es:
 - Original Proveedor y/o Emisor;
 - 1ra copia Contabilidad junto con la cotización y requisición.
 - 2da copia Departamento de Compras.

Recepción del bien económico

- El departamento solicitante debe hacer la recepción del bien, comparando la orden de compra con la factura; de existir diferencias se debe corregir la orden de compra, antes de hacer la recepción.
- La factura original es entregada a Contabilidad junto con una fotocopia de la misma, siguiendo el procedimiento que la empresa tiene establecido para este caso.

Revisión, aprobación y registro del pasivo

- Contabilidad con la requisición, orden de compra y factura procede a revisar: cantidades, valores y demás información necesaria para su registro y pago.
- Cumpliendo con las condiciones de pago, la Contabilidad emite el cheque para el proveedor a su vencimiento.

Elaboración: Jessica Eras

3.1.1.4 Proceso de adquisición de materia prima

Objetivo:	Establecer los lineamientos a seguir en el área de Compras de materia prima para lograr que la mercadería ingrese al depósito industrial sin ningún inconveniente.
Alcance:	Entregar al área productiva la materia prima a tiempo y con los costos correctos para evitar sobre valoración de los productos finales.
Proceso:	<p>Requisición de materia prima</p> <ul style="list-style-type: none">– El Responsable de Compras, entrega al Administrativo de Bodega con una semana de anticipación las Órdenes de compras tanto de material nacional como de importados.– Se verifica los datos para proceder a ejecutar la orden en el sistema industrial.– De no haber el proveedor deseado se solicita su creación a contabilidad por medio de email adjuntando la información necesaria para esta acción.– Se realiza el pedido de las órdenes de compra.– Cuando la mercadería llega físicamente a la planta de Ferrero, el personal responsable de la guardianía informa telefónicamente al administrativo de la bodega industrial para que sea él quien autorice el ingreso ordenado de la materia prima.– Una vez que el administrativo de Bodega autoriza el ingreso del vehículo a planta, el ayudante de Bodega debe indicar el lugar o área de parqueo para el descargue.– El Conductor del vehículo entrega la factura o documento en el cual se describe la materia prima al ayudante de Bodega este documento es indispensable para recibir todo tipo de materias primas.– El ayudante de Bodega recibe los materiales, verifica las cantidades que estén correctas con lo descrito en el

documento, firma y acepta su recepción, de no coincidir las cantidades descritas en el documento con lo recibido físicamente se procede a informar telefónicamente al operativo de compras, quien se encarga de solucionar tal inconveniente, los materiales recibidos se almacenan en sus ubicaciones respectivas de acuerdo al tipo de material.

Ingreso de materia prima

- El ayudante de Bodega entrega el documento de recepción al Administrativo de Bodega para que realice la transacción *ingreso a inspección compras*, la misma que no afecta al inventario sino solo sirve para los trámites de aprobación por parte de Aseguramiento de Calidad.
- El administrativo de Bodega verifica y cruza la información en el Sistema, el número de Orden de Compra.
- En caso de existir algún error en el número de la orden de compra se informa telefónicamente al operativo de compras, el mismo que verifica los datos e indica lo que se debe hacer para su respectivo ingreso al Sistema.
- Una vez verificados estos datos, el administrativo de Bodega ingresa los materiales a la bodega de inspección para que los responsables de Aseguramiento de Calidad realicen la aprobación de los mismos, en los plazos estipulados dos días para compras locales y tres para compras importadas.
- En el caso que un producto se encuentre rechazado, es identificado por Control de Calidad y segregado en el área X, (marcado con pintura) identificándolo por color, para la respectiva devolución al proveedor, mediante una carta de Control de Calidad previa autorización del responsable de Compras.

Elaboración: Jessica Eras

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

Se ha realizado un análisis externo con el objetivo de detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de la empresa, eventos que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

3.2.1. Influencias Macroeconómicas

3.2.1.1 Factor Político

Desde el 15 de enero del 2007 fue elegido como Presidente de la República el economista Rafael Correa Delgado con su binomio licenciado Lenin Moreno por el partido político Alianza País. Su movimiento se denomina Movimiento País (Patria Altiva y Soberana). Se autodefine como un humanista cristiano de izquierda y economista neo estructuralista. Dentro de su gestión podemos hacer mención a los siguientes hechos importantes que tienen connotación para la empresa Ferrero del Ecuador S.A.

- El 11 de diciembre del 2007 entró en vigencia el mandato 8, mismo que establece “la eliminación y prohibición de la tercerización, intermediación laboral, contratación laboral por horas y cualquier forma de precarización de las relaciones de trabajo”⁹.
- Las decisiones por parte del gobierno de no pagar la deuda externa y mantener una tendencia de izquierda han provocado el incremento del Riesgo País.
- La Reforma Arancelaria que inicio en el 2007 y se han dado diez etapas más hasta el 2008 con el objetivo de equilibrar la balanza comercial, subió los aranceles a los productos importados.

⁹http://www.captur.com/Docs/Mandato_Constituyente8.pdf

- Se puso en vigencia la Reforma Tributaria 2010 en la que se estableció el incremento del Impuesto a la Salida de Divisas del 1% al 2% para garantizar la sustentabilidad del comercio exterior.
- El gobierno ha incursionado en una reforma agraria apoyando con créditos a los campesinos, brindando capacitación y asesoría para que de esta manera la producción agrícola mejore en su calidad y en su cantidad.

CONNOTACIÓN:

Las decisiones del gobierno han incidido de forma positiva y negativa en el comportamiento de Ferrero del Ecuador S.A., es por esto que la incursión del mandato 8 ha afectado a la empresa debido a que la misma tenía 450 empleados tercerizados a través de la empresa Sestry S.A. mismos que debieron pasar a ser nómina fija de Ferrero y las consecuencias se han visto reflejadas en el incremento del gasto por pago de mayores beneficios, también la empresa contrata trabajadores eventuales para las temporadas altas mismos que deben terminar sus contratos en un tiempo de 6 meses máximo para que de esta manera no pasen a ser fijos, y estas mismas personas no pueden volver a trabajar en la empresa por el periodo de un año, por lo que se ha incrementado la rotación del personal y el gasto para capacitación e inducción de nuevo personal.

Por otro lado Ferrero del Ecuador S.A. tiene que pagar tasas de interés más altas por préstamos que tiene en el exterior, debido a los índices altos del riesgo país.

La reforma arancelaria ha provocado que Ferrero del Ecuador S.A. tenga que pagar más aranceles por las materias primas esenciales para la producción como: polipropileno, esencias, aromas, avellanas, embalajes, sorpresas, etc.

Con la medida de incrementar el impuesto del ISD 2% Ferrero del Ecuador S.A. aumentó el pago del impuesto debido a que la empresa importa la mayoría de

sus materias primas así como también los productos que se realizan en otras empresas del Intercompany.

Y por último la reforma agraria que ha incursionado el gobierno ha dado sus frutos positivos para Ferrero del Ecuador S.A. debido a que ya no se importa el cacao para la elaboración de chocolates ya que la empresa se abastece en un 100% con la producción nacional mismas compras que se realizan a la empresas como Ecuacoffee y Agro Fruta de la Pasión Cía. Ltda.

3.2.1.2 Factor Económico

El factor económico tiene mucha incidencia en la empresa Ferrero del Ecuador S.A. ya que este influye directamente en el comportamiento de la misma, los factores más importantes son:

- a. **Inflación:** “Es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares. A continuación se muestra un detalle de las variaciones que ha tenido este indicador desde Noviembre del 2008 hasta la presenta fecha”¹⁰.

Tabla 2. Inflación 3 últimos años
PORCENTAJES MENSUALES DE INFLACIÓN

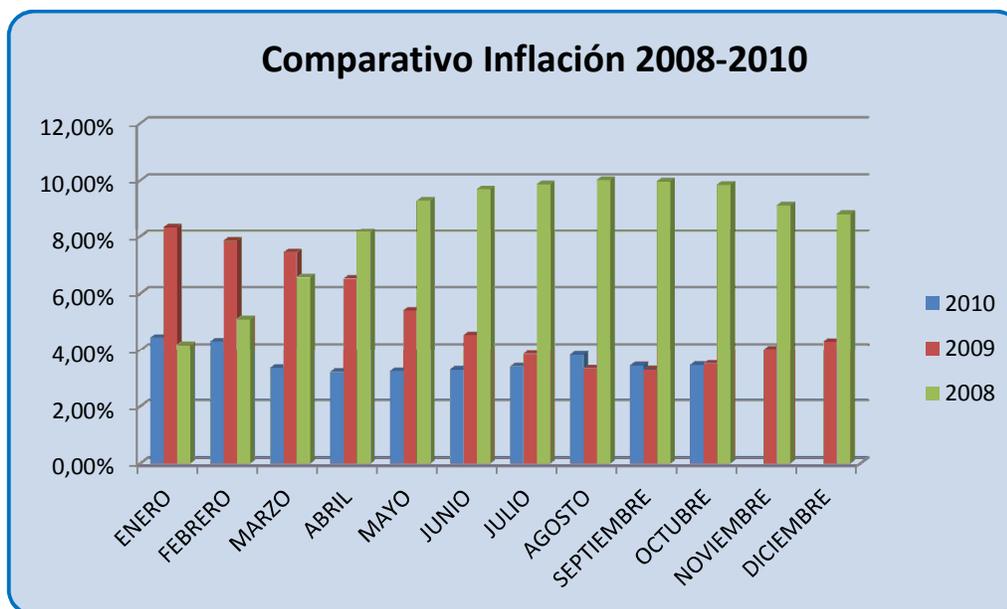
	2008	2009	2010
ENERO	4,19%	8,36%	4,44%
FEBRERO	5,10%	7,85%	4,31%
MARZO	6,56%	7,44%	3,35%
ABRIL	8,18%	6,52%	3,21%
MAYO	9,29%	5,41%	3,24%
JUNIO	9,69%	4,54%	3,30%
JULIO	9,87%	3,85%	3,40%
AGOSTO	10,02%	3,33%	3,82%
SEPTIEMBRE	9,97%	3,29%	3,44%
OCTUBRE	9,85%	3,50%	3,46%
NOVIEMBRE	9,13%	4,02%	
DICIEMBRE	8,83%	4,31%	

Fuente; BCE

Elaboración: Jessica Eras

¹⁰ www.bce.com

Ilustración 4. Comparativo índices de inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jessica Eras

CONNOTACIÓN:

Se observa que la inflación ha ido decreciendo de manera constante, es así que en Agosto del 2008 se llega a un porcentaje del 10% de inflación, y en Octubre del 2010 ya podemos ver un porcentaje menor del 3,46%, esta disminución beneficia a la empresa porque los insumos y los precios se mantienen de forma estable y más bajos por lo que no solo es positivo por el ahorro del gasto sino también por el incremento del consumo ya que debido a que los productos Ferrero no son de primera necesidad es necesario índices de inflación bajos para que las personas consuman los mismos.

- b. Producto Interno Bruto:** “El producto interno bruto (PIB) es el principal indicador macroeconómico existente que mide el valor monetario de la producción de bienes y servicios finales de un país durante un período de tiempo, este es usado como una medida del bienestar material de una sociedad”¹¹. A continuación se muestra el comportamiento que ha tenido el Producto Interno Bruto en los últimos 10 años y una gráfica del mismo para visualizar el crecimiento que ha tenido este indicador:

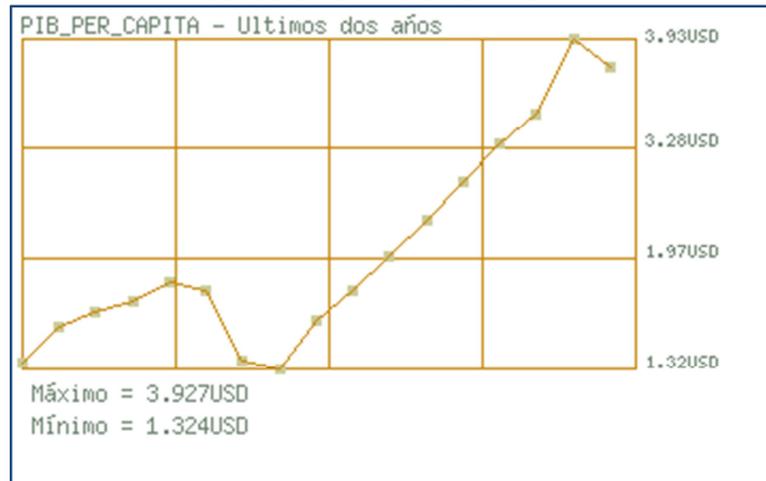
¹¹ http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_interior_bruto

Tabla 3. PIB últimos 10 años

AÑO	VALOR PIB
Enero-31-2009	3.715 USD
Enero-31-2008	3.927 USD
Enero-31-2007	3.345 USD
Enero-31-2006	3.110 USD
Enero-31-2005	2.795 USD
Enero-31-2004	2.506 USD
Enero-31-2003	2.212 USD
Enero-31-2002	1.952 USD
Enero-31-2001	1.704 USD
Enero-31-2000	1.324 USD
Enero-31-1999	1.394 USD

Fuente; BCE Elaboración: Jessica Eras

Ilustración 5. Evolución Del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

CONNOTACIÓN:

El Producto Interno Bruto es un indicador muy representativo ya que mide el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas del Ecuador, es por esto que es muy importante que tenga una tendencia de crecimiento ya que esto nos permite conocer que la competitividad de Ferrero del Ecuador S.A. está creciendo, de la misma manera que el empleo, y que los ingresos del gobierno han sido mayores, todas estas condiciones favorecen a la empresa ocasionando que esta siga creciendo en su producción, desarrollo y generación de puestos de trabajo.

- c. Tasas de Interés:** “Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como el precio del dinero en el mercado financiero, representa un balance entre el riesgo y la posible ganancia de la utilización de una suma de dinero en una situación y tiempo determinado”¹². Existen dos tipos de tasas de interés:
- Tasa activa o de colocación: que es la que reciben los intermediarios o instituciones financieras de los que demandan dinero por el servicio de préstamos otorgados. A continuación se detallan los cambios que ha presentado la tasa de interés activa desde el año 2009.

Tabla 4. Comportamiento tasas de interés activa

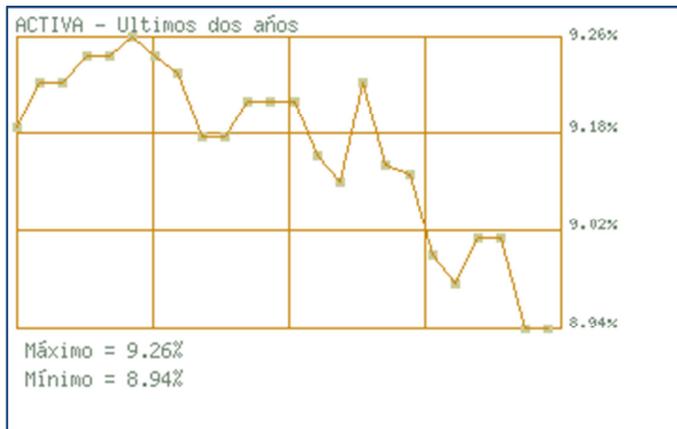
FECHA	TASA INTERÉS ACTIVA
Noviembre-30-2010	8,94%
Octubre-30-2010	8,94%
Septiembre-30-2010	9,04%
Agosto-31-2010	9,04%
Julio-31-2010	8,99%
Junio-30-2010	9,02%
Mayo-31-2010	9,11%
Abril-30-2010	9,12%
Marzo-31-2010	9,21%
Febrero-28-2010	9,10%
Enero-31-2010	9,13%
Diciembre-31-2009	9,19%
Noviembre-30-2009	9,19%
Octubre-31-2009	9,19%
Septiembre-30-2009	9,15%
Agosto-31-2009	9,15%
Julio-31-2009	9,22%
Junio-30-2009	9,24%
Mayo-31-2009	9,26%
Abril-30-2009	9,24%
Marzo-31-2009	9,24%
Febrero-28-2009	9,21%
Febrero-28-2009	9,21%
Enero-31-2009	9,16%

Fuente; Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jessica Eras

¹²http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_de_inter%C3%A9s

Ilustración 6. Evolución tasas de interés activa



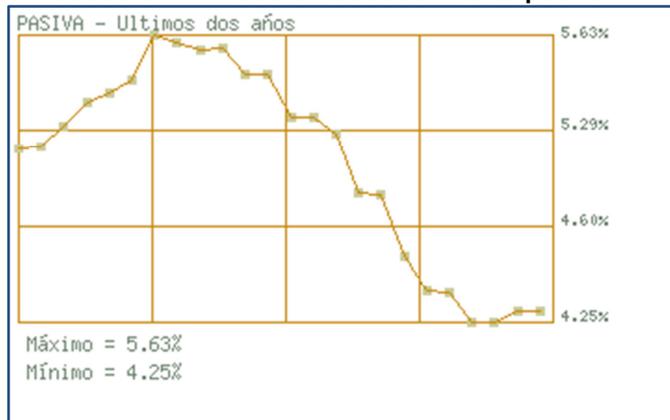
Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Connotación:

Es muy importante que la tasa de interés activa tenga una tendencia a la baja como se puede observar en los gráficos anteriores, debido a que si Ferrero del Ecuador S.A. necesita un crédito en Instituciones Financieras locales se va a disminuir el pago por intereses y consecuentemente disminuirá el gasto aumentado de esta manera la rentabilidad de la empresa.

- Tasa pasiva o de captación: que es la que pagan los intermediarios o instituciones financieras a los ofertantes de recursos por el dinero captado o depósitos a la vista. A continuación se detallan los cambios que ha presentado la tasa de interés pasiva desde el año 2009.

Ilustración 7. Evolución tasas de interés pasiva



Fuente: Banco Central del Ecuador BCE

Tabla 5. Comportamiento tasas de interés pasiva

FECHA	TASA INTERÉS PASIVA
Noviembre-30-2010	4.30 %
Octubre-30-2010	4.30 %
Septiembre-30-2010	4.25 %
Agosto-31-2010	4.25 %
Julio-31-2010	4.39 %
Junio-30-2010	4.40 %
Mayo-31-2010	4.57 %
Abril-30-2010	4.86 %
Marzo-31-2010	4.87 %
Febrero-28-2010	5.16 %
Enero-31-2010	5.24 %
Diciembre-31-2009	5.24 %
Noviembre-30-2009	5.44 %
Octubre-31-2009	5.44 %
Septiembre-30-2009	5.57 %
Agosto-31-2009	5.56 %
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %

Fuente; Banco Central del Ecuador

Elaboración: Jessica Eras

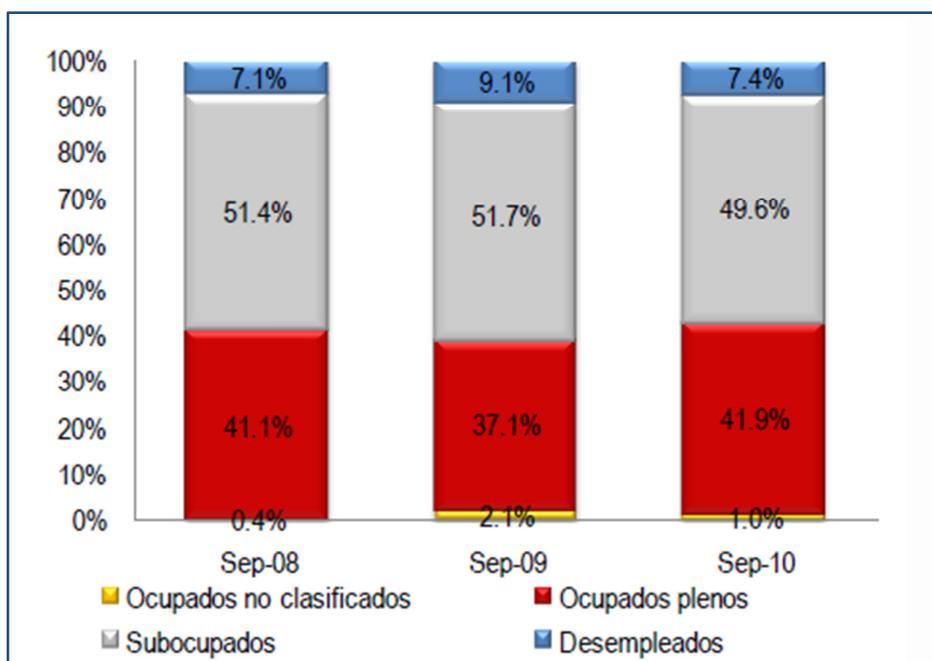
Connotación:

En los cambios que ha presentado la tasa pasiva desde el año 2009 se puede observar que se ha dado una disminución a excepción de los últimos dos meses Octubre y Noviembre del 2010 que ha presentado un ligero aumento, este efecto es negativo para Ferrero del Ecuador S.A. debido a que la empresa recibe menos intereses por el dinero que mantiene en depósitos a la vista en diferentes instituciones del Sistema Financiero, lo positivo es que esta tasa de interés tenga una tendencia a la alza para que la empresa reciba más ingresos por este rubro.

d. Población Económicamente Activa: Es aquella parte de la población dedicada a la producción de bienes y servicios de una sociedad, se encuentren ocupadas o desocupadas. Entre las personas activas u ocupadas se ubica a empleadas, subempleadas o quienes trabajan por cuenta propia. Y entre las inactivas se incluye a quienes realizan actividades de estudio o quehaceres domésticos, a los jubilados o pensionistas, y a las personas que están impedidas para trabajar.

“En septiembre 2010, la mayor parte de la PEA se ubicó en los subocupados (49.6% del total); por su lado, la tasa de ocupación plena es la segunda en importancia al situarse en 41.9%; de igual manera, la tasa de desocupación total fue de 7.4%. Al comparar con el mes de septiembre de 2009, los subocupados y desocupados disminuyeron en 2.1 y 1.7 puntos porcentuales, respectivamente, en tanto que los ocupados plenos aumentaron en 4.8 puntos”¹³.

Ilustración 8. Distribución de la PEA



Fuente: INEC

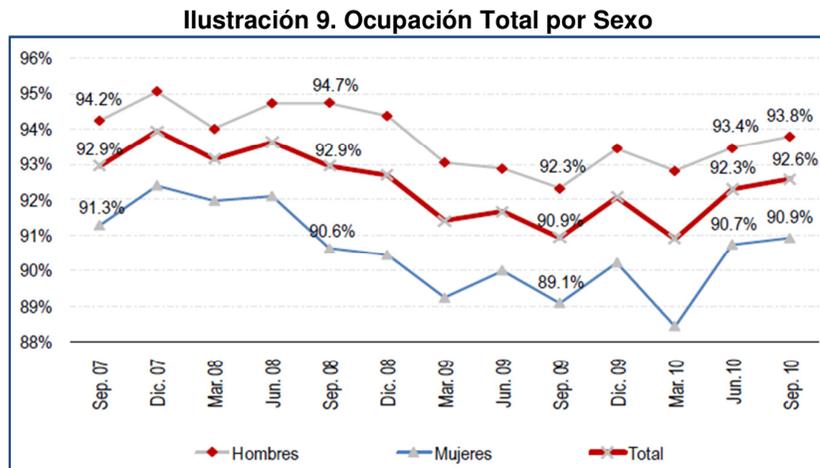
Elaboración: Banco Central del Ecuador

¹³ Estadísticas Macroeconómicas Octubre 2010 BCE

Connotación:

La PEA ha tenido un comportamiento positivo ya que si bien es cierto que los subocupados ocupan el mayor porcentaje del empleo total pero el porcentaje de los empleados plenos tiene una tendencia a la alza y esto es positivo para Ferrero del Ecuador S.A. debido a que entre más personas tengan estabilidad la economía se empieza a comportar de la misma manera y el consumo de los productos Ferrero también crece de manera constante.

- e. **Tasa de empleo:** Muestra la capacidad de la economía para absorber la oferta laboral disponible. “Actualmente a septiembre 2010, se presenta la tasa de ocupación total (92.6%) más alta registrada desde diciembre 2008. La tasa de ocupación de los hombres fue de 93.8%, mientras que la de las mujeres se ubica en 90.9%, las dos con respecto a la PEA de cada género”¹⁴.



Fuente: INEC

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Connotación:

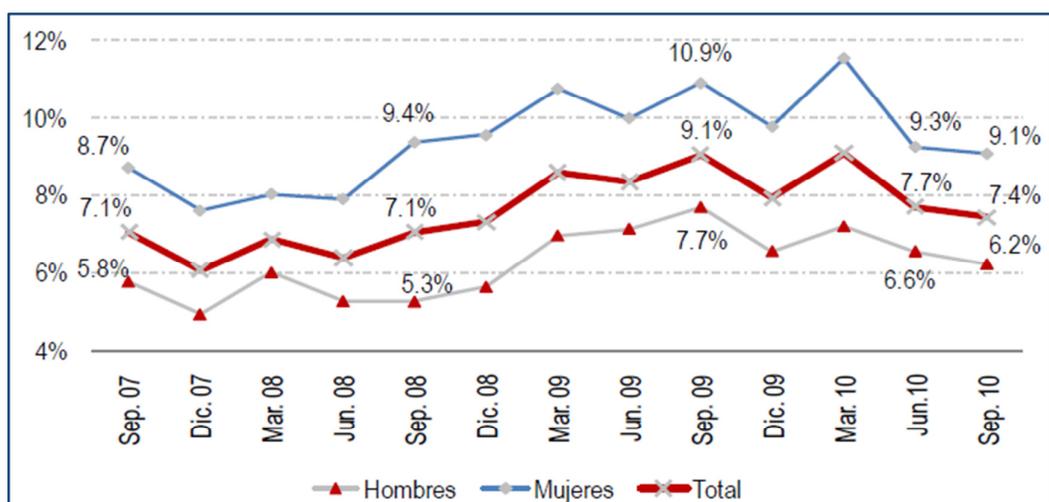
Las cifras con respecto a la ocupación han ido mejorando en relación a comienzos de este año donde se encontraban en sus índices más críticos debido a la crisis mundial que se dio, estas cifras tienen en septiembre una ocupación del 90% en todos los géneros lo que es positivo para la empresa y el país.

¹⁴ Estadísticas Macroeconómicas Octubre 2010 BCE

f. **Tasa de desempleo** muestra la incapacidad de la economía para absorber la oferta laboral disponible.

“A septiembre 2010 dentro de las mujeres que conforman la PEA, el 9.1% se encontraban desocupadas, en septiembre de 2010; en tanto que los desocupados hombres se ubicaron en el 6.2% con respecto a la PEA de su respectivo género. Las cifras evidencian que el desempleo en los hombres es inferior al desempleo total, por tanto las mujeres aportan mayormente a la tasa de desocupación total”¹⁵.

Ilustración 10. Desocupación Total por Sexo



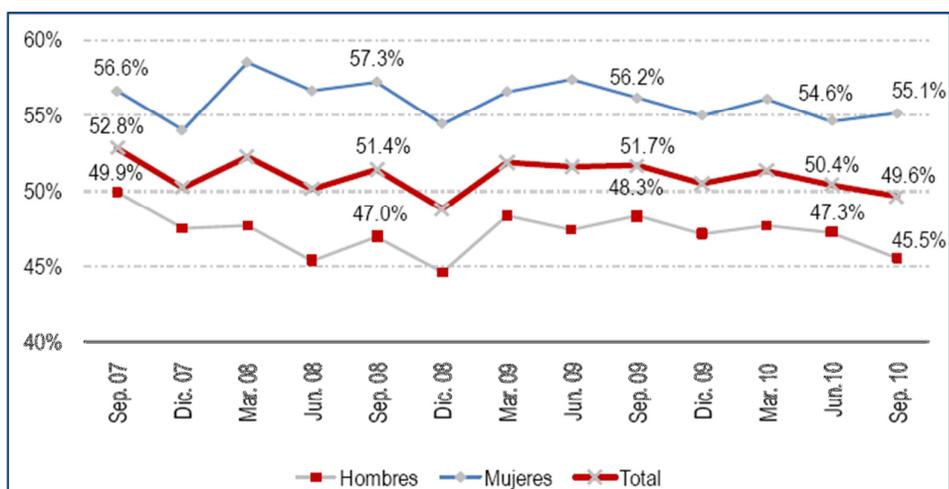
Fuente: INEC

Elaboración: Banco Central del Ecuador

La tasa de subocupación total a septiembre 2010 disminuyó en 2.1 puntos porcentuales con respecto a septiembre 2009, para ubicarse en el 49.6%; por sexo, el 55.1% de la PEA de las mujeres se encontraban subocupadas, en tanto que la tasa de subempleo en los hombres fue de 45.5%.

¹⁵ Estadísticas Macroeconómicas Octubre 2010 BCE

Ilustración 11. Subocupación Total por Sexo



Fuente: INEC

Elaboración: Banco Central del Ecuador

Connotación:

Con estos indicadores mencionados anteriormente se puede evidenciar que las cifras están cambiando de forma positiva para el país, el desempleo tiene tendencia a la baja; estas variaciones tienen un efecto positivo para Ferrero del Ecuador S.A. ya que son indicadores de crecimiento de la producción, disminución de inseguridad y desarrollo del país.

De igual manera la subocupación ha disminuido desde diciembre del 2007 que se encontraba bordeando el 60% el septiembre del 2010 ya se encuentra la cifra en un 55% para las mujeres y un 45% para los hombres, lo que refleja el mejoramiento en la economía del país y en el empleo de los ecuatorianos, por otro lado no es positivo tener índices de subempleo tan altos debido a que esto es indicio de inestabilidad e inseguridad.

3.2.1.3 Factor Social

Los productos que ofrece Ferrero del Ecuador S.A. están elaborados con altos estándares de calidad para que de esta manera contribuyan a la alimentación de los consumidores con vitaminas y nutrientes; es así que la materia prima principal que es el cacao y sus derivados constituyen alimentos de origen natural altamente nutritivos, cuyos beneficios para la salud a veces son poco conocidos por el consumidor.

En la actualidad, numerosos estudios científicos han demostrado las virtudes del chocolate y derivados del cacao, los beneficios de este producto son:

- a. Fuente de energía saludable:** El chocolate y los derivados del cacao son ricos en grasas, hidratos de carbono y proteínas, nutrientes que aportan energía al organismo. La manteca de cacao, contiene una gran proporción de ácido esteárico, un ácido graso saturado que, a diferencia de otros ácidos grasos, no aumenta el nivel de colesterol en la sangre.
- b. Fuente de minerales y vitaminas:** El chocolate y los derivados del cacao son ricos en elementos minerales como el potasio, fósforo y magnesio. Si el chocolate es con leche o se disuelve en la leche, como es el caso de los productos Ferrero, el aporte de calcio se incrementa notablemente. El cacao como materia prima contiene vitaminas como la vitamina (B1) y el ácido fólico, nutrientes indispensables para el organismo, ya que son reguladores del metabolismo y muy útiles en situaciones que requieren un aporte energético extra, por ejemplo en la práctica de deportes.
- c. Otros componentes beneficiosos:** El chocolate y los derivados del cacao contienen cantidades significativas de otros elementos, que no realizan aportaciones nutricionales pero son también fundamentales en la regulación del metabolismo. Son ricos en compuestos que contribuyen a evitar la oxidación del colesterol, y han sido relacionados con la prevención de los trastornos cardiovasculares y la estimulación de las defensas del organismo. También contienen fitoesteroles (esteroles vegetales) que contribuyen a disminuir el colesterol.

- d. **La dieta alimentaria:** Los chocolates y los solubles de cacao son alimentos que se adaptan preferentemente a los desayunos y las meriendas, y a los casos en que es necesario un aporte energético extra.

A continuación de adjunta tablas nutricionales con sus aportaciones de vitaminas, fibras y nutrientes por cada producto:

- a. **Kínder Chocolate:** los ingredientes del este producto son 40% de chocolate con leche fina (azúcar, leche entera en polvo, manteca de cacao, pasta de cacao, emulsionante: lecitina de soja, aroma), azúcar, leche en polvo, grasa vegetal, mantequilla, emulgente anhidro (lecitina de soja), saborizantes.

Ilustración 12. Tabla Nutricional Kínder Chocolate

Tabla nutricional			
VALORI MEDI	per 100 g	per pezzo 12,5 g	%GDA*
Valore energetico	558 kcal/2327 kJ	70 kcal/290 kJ	4
Proteine	8,8 g	1,1 g	2
Carboidrati	53 g	6,6 g	2
di cui: zuccheri	52,5 g	6,6 g	7
Grassi	34,5 g	4,3 g	6
di cui: saturi	22,5 g	2,8 g	14
Fibre alimentari	1,1 g	0,1 g	0
Sodio	0,12 g	0,015 g	1
Vitamina B2	0,45 (28% RDA**) mg	0,05 (3% RDA**) mg	
Vitamina B12	0,80 (80% RDA**) mcg	0,1 (10% RDA**) mcg	
Calcio	290 (36% RDA**) mg	36 (4% RDA**) mg	
Fosforo	224 (28% RDA**) mg	28 (3% RDA**) mg	

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaboración: Ferrero del Ecuador S.A.

- b. **Nutella:** los ingredientes del este producto son azúcar, aceite vegetal, frutos secos (13%), cacao, leche desnatada en polvo (5%), suero de leche en polvo, emulsionante lecitina (de soja), las especias.

Ilustración 13. Tabla Nutricional Nutella

Tabla nutricional			
VALORI MEDI ➡	per 100 g	per porzione 15 g	%GDA*
Valore energetico	530 kcal/2215 kJ	80 kcal/335 kJ	4
Proteine	6,4 g	1 g	2
Carboidrati	56,4 g	8,5 g	3
di cui: zuccheri	55,2 g	8,3 g	9
Grassi	31 g	4,7 g	7
di cui: saturi	10,3 g	1,5 g	8
Fibre alimentari	3,5 g	0,5 g	2
Sodio	0,033 g	0,005 g	0

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.
Elaboración: Ferrero del Ecuador S.A.

- c. **Kínder Bueno:** los ingredientes del este producto son chocolate con leche 31,5%, azúcar, manteca de cacao, pasta de cacao, leche desnatada en polvo, mantequilla anhidra, emulgente: lecitina (de soja), aroma), aceite vegetal, harina de trigo, frutos secos (10,8 %), leche desnatada en polvo, leche entera en polvo, chocolate , cacao, gasificantes (carbonato de hidrógeno de sodio, carbonato de amonio), sal, especias.

Ilustración 14. Tabla Nutricional Kínder Bueno

Tabla nutricional			
VALORI MEDI ➡	per 100 g	per pezzo 21,5 g	%GDA*
Valore energetico	571 kcal/2378kJ	122 kcal/510 kJ	6
Proteine	9,2g	2 g	4
Carboidrati	49,5 g	10,6 g	4
di cui: zuccheri	41,3g	8,9 g	10
Grassi	37,3 g	8 g	12
di cui: saturi	16,8 g	3,6 g	18
Fibre alimentari	2 g	0,4 g	2
Sodio	0,106 g	0,023 g	1
Vitamina E	4,5 (45% RDA**) mg	0,9 (9% RDA**) mg	
Vitamina B2 Riboflavina	0,30 (18% RDA**) mg	0,06 (3% RDA**) mg	
Vitamina B12	0,58 (58% RDA**) mcg	0,10 (10% RDA**) mcg	
Calcio	230 (26% RDA**) mg	49 (6% RDA**) mg	
Fosforo	220 (27% RDA**) mg	47 (5% RDA**) mg	

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.
Elaboración: Ferrero del Ecuador S.A.

- d. **Kínder Sorpresa:** los ingredientes del este producto son 47% de chocolate con leche fina, azúcar, leche entera en polvo, manteca de cacao, pasta de cacao, emulsionante: lecitina (de soja), sabor, leche en polvo, azúcar, grasa vegetal, mantequilla, emulsionantes anhidro: lecitina (de soja), y especias.

Ilustración 15. Tabla Nutricional Kínder Sorpresa

Tabla nutricional			
VALORI MEDI	per 100 g	per pezzo 20 g	%GDA*
Valore energetico	564 kcal/2352 kJ	112 kcal/472 kJ	6
Proteine	9	1,8	4
Carboidrati	52,5	10,5	4
di cui zuccheri	52,3	10,5	11
Grassi	35,3	7,1	10
di cui saturi	23,5	4,7	23
Fibre alimentari	1	0,2	1
Sodio	0,121	0,024	1
Vitamina B12	0,80 [80% RDA**]	0,1 [10% RDA**]	
Vitamina B2 (Riboflavina)	0,46 [28% RDA**]	0,09 [5% RDA**]	
Calcio	285 [35% RDA**]	57 [7% RDA**]	
Fosforo	260 [32% RDA**]	52 [6% RDA**]	

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.
Elaboración: Ferrero del Ecuador S.A.

- e. **Tic Tac:** los ingredientes de este producto son azúcar, el ácido (ácido tartárico, ácido cítrico), maltodextrina, espesante (goma árabe), almidón de arroz, extracto de acerola en polvo, polvo de jugo de melón, especias, polvo de jugo de sandía, agente de recubrimiento (cera de carnauba).

Ilustración 16. Tabla Nutricional Tic Tac

Tabla nutricional		
VALORI MEDI	per 100 g	per confetto
Valore energetico	389 kcal/1651 kJ	2 kcal/8,5 kJ
Proteine	0,1 g	0 g
Carboidrati	94 g	0,5 g
Grassi	0,7 g	0 g
Vitamina C	51 (85% RDA*) mg	0,2 (0,3% RDA*) mg

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.
Elaboración: Ferrero del Ecuador S.A.

Connotación:

Ferrero del Ecuador S.A. tiene productos sanos, con vitaminas y nutrientes por lo que los consumidores se mantienen confiados al ingerir los productos de la empresa ya que no solo tienen altos estándares de calidad sino una serie de estudios para ofrecer deleite y sabor a los clientes, toda esta composición de los productos es positivo para Ferrero del Ecuador S.A. debido a la gran aceptación que tienen los mismos en el mercado.

3.2.1.4 Factor Tecnológico

Ferrero del Ecuador S.A. cuenta con maquinaria exclusiva con la que opera, esta maquinaria la fabrican en Ferrero Italia según las necesidades que tengan en cada una de las Ferrero alrededor del mundo. Esta maquinaria se llama Ferromatik's y tienen su numeración respectiva, y en el caso de dejar de funcionar una maquinaria completa o partes de ella existe la política que prohíbe la venta de la misma hacia el exterior o terceros para evitar la competencia, lo único que se realiza es la venta de partes específicas o la venta a otras Ferrero que las necesiten.

Connotación:

El factor tecnológico es una gran fortaleza de Ferrero del Ecuador S.A., debido a que no se puede dar la competencia de manera agresiva, si una empresa quiere imitar de alguna forma los productos Ferrero tiene una barrera de ingreso al no tener la maquinaria necesaria, la misma que no se encuentra en el mercado.

Esta política de Ferrero ha ayudado a crecer más en el mercado y expandirse a través de todo el mundo.

3.2.1.5 Factor Legal

- a. Figura Jurídica:** Ferrero del Ecuador S.A. es una compañía anónima cuyo domicilio principal se encuentra en la ciudad de Quito parroquia de Tumbaco, sector el arenal, calle Pietro Ferrero s/n y se halla facultada a establecer sucursales y agencias en cualquier lugar de la república y el extranjero.
- b. Regulación:** El funcionamiento de Ferrero del Ecuador S.A. está regulado por los siguientes organismos de control:
- Servicio de Rentas Internas.
 - Superintendencia de compañías.
 - Ministerio de Relaciones Laborales.
 - Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
 - Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
 - Ministerio del Ambiente.

Estos organismos tienen como objetivo velar por la transparencia y estabilidad de las empresas, para el efecto se apoya en la siguiente normativa legal:

- Constitución de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Ley de Compañías
- Resoluciones emitidas por el SRI y la Superintendencia de Compañías.
- Código de Trabajo.

3.2.2. Influencias Microeconómicas

3.2.2.1 Clientes

Ferrero del Ecuador S.A. tiene a sus clientes clasificados en dos grandes grupos que son exterior y nacionales mismos que tienen la siguiente subdivisión:

a. Exterior: En este grupo se encuentran las exportaciones que se realizan hacia otros países y se subdividen así:

- Asociados: Corresponden a exportaciones que se realizan a empresas asociadas o del grupo Ferrero como: Ferrero Brasil, Ferrero Argentina, Ferrero USA, etc.
- Grupo Andino: Corresponden a exportaciones que se realizan a empresas del grupo andino y son: King David (Venezuela), Opal (Bolivia), Copafe (Perú), e ICB (Chile).

b. Nacionales: En este grupo se encuentran las ventas a nivel local o nacional, existen varias subdivisiones mismas que varían por las listas de precios que manejan y son:

- *Grandes Cadenas:* Corresponden a ventas a cadenas muy grandes y con grandes volúmenes de compra como: Corporación La Favorita y Corporación el Rosado.
- *Cadenas:* Corresponden a ventas a cadenas un poco más pequeñas como: Farcomed y Econofarm.
- *Distribuidores:* Corresponden a ventas a locales que van a ser intermediarios, es decir, compran para volver a distribuir a terceros quienes finalmente venden al consumidor final, estos clientes tienen la característica de hacer sus pagos en efectivo.

- *Clientes especiales:* Corresponde a una clasificación igual a los distribuidores pero la diferencia radica en que los clientes especiales tienen forma de pago con cheque posfechado.
- *Mayoristas:* Corresponden a ventas a locales que no son tan grandes como distribuidores pero tampoco son las ventas de tiendas, por ejemplo: locales del mercado mayorista y San Roque.
- *Minoristas:* Corresponden a ventas realizadas puerta a puerta o en pequeñas tiendas, cuya forma de pago es pre pago, es decir, pagan por adelantado cuando realizan el pedido y se les entrega después el producto.
- *Detallistas:* Corresponde a una clasificación igual a los minoristas pero la diferencia es que tienen forma de pago al contado.
- *Comisariato:* Al interior de Ferrero del Ecuador S.A. existe una tienda donde se vende el producto de la fábrica, a esta tienda se le clasifica como otro cliente por la lista de precios que maneja.

Connotación:

Los clientes de Ferrero del Ecuador S.A., se encuentran subdivididos en varios grupos esto se da de acuerdo a la lista de precios que maneja cada grupo, esta organización en los clientes ha permitido desarrollar estrategias de mercadeo enfocadas en cada sector.

Por otro lado manejar distintas listas de precios le permite manejar el mercado de manera equitativa para que las personas donde adquieran los productos Ferrero sean a un mismo valor.

3.2.2.2 Proveedores

Ferrero del Ecuador S.A. cuenta con un amplio listado de proveedores, mismos tienen un código asignado en el sistema BPC'S y este depende de los productos o servicios que proveen y también del departamento del que solicitó:

Tabla 6. Codificación BPC'S de proveedores

CÓDIGOS	ARTÍCULOS/ TIPO PROVEEDOR	DEPARTAMENTO
10000-19999	Materia Prima	Compras y Planificación Industrial
20000-49999	Varios / Proveedores Exterior	Varios Departamentos
50000-59999	Varios / Proveedores Nacionales	Varios Departamentos
60000-69999	Proveedores Empleados	Varios Departamentos
70000-79999	Proveedores Exterior préstamos	
80000-89999	Proveedores Empleados	Varios Departamentos

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Jessica Eras

Por otro lado se presenta a los principales proveedores y su el porcentaje que tienen en los valores anuales pagados:

Tabla 7. Principales proveedores Ferrero

PROVEEDOR	PORCENTAJE
FERRERO S.P.A.	10,29%
FERRERO DO BRASIL	7,49%
FERRERO TRA.LUX PROCUREMENT DI	6,88%
MAGIC PRODUCTION GROUP S.A.	3,92%
PLASTIEMPAQUES S.A.	0,05%
MATERPACKIN CIA. LTDA.	1,87%
NEYPLEX CIA. LTDA.	0,46%
RESIQUIM S.A.	0,00%
FERRERO ARGENTINA S.A.	2,03%
SIGMAPLAST S.A.	0,00%
MERCK C.A.	0,01%

Elaborado por: Jessica Eras

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Aquí podemos observar que los mayores proveedores son empresas del grupo Ferrero que proveen de materia prima o producto terminado mismos que no se fabrica en Ferrero del Ecuador S.A. como es el caso de Ferrero Trading Lux que es quien provee de azúcar o Ferrero SPA que provee de Rafaello.

Haciendo un total del Intercompany este tiene una representación del 34%, y a continuación se describen los porcentajes que tienen los diez principales proveedores de Ferrero del Ecuador S.A.

Tabla 8. Principales proveedores Ferrero

PROVEEDOR	PORCENTAJE
TOTAL FERRERO INTERCOMPANY	34,464%
POLISYSTEM ANDINA S.A.	3,526%
BOLIVARIANO	3,501%
POLIPROPILENO DEL CARIBE S.A.	3,307%
AGENCIA LOGÍSTICA ANDINA DE SERVICIO	2,343%
SISTEMAS Y SOLUCIONES ANDINAS	1,912%
MATERPACKIN IND. MATERIALES DE EMPAQUE CIA. LTDA.	1,870%
PROFILE	1,774%
HAMBURG SUD ECUADOR S.A.	1,693%
DISTRIBUCIÓN LOGÍSTICA INTEGRAL S.A. DILO	1,527%
ECUADOR COCOA & COFFEE, ECUACOFFEE S.A.	1,420%

Elaborado por: Jessica Eras
Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

3.2.2.3 Competencia

- a. Estrategias de Diferenciación:** La diferenciación que usa la competencia a nivel local son: productos únicos en cada empresa de sabores y formas distintas basando su estrategia en imagen calidad y marca.

También tienen producción a escala lo que permite abaratar costos y poder competir con el mercado internacional.

Sus marcas propias se enfocan en la imagen, empaque y marca, siempre tratan de innovar en la presentación de sus productos, lo cual facilita posicionar el producto rápidamente dentro de los mercados.

Las empresas chocolateras cuentan con tecnología que les permite investigar nuevas tendencias y productos como es hoy en día los productos light o sin calorías.

b. Competidores Potenciales: los competidores más grandes para Ferrero del Ecuador S.A. a nivel mundial son:

- *Nestlé:* Mayor productor de chocolate a nivel mundial tiene productos como: Kit Kat.
- *Mars:* Segunda empresa de chocolate a nivel mundial, es la productora de Snickers y M&M.
- *Kraft Food:* Tercera empresa de chocolate a nivel mundial tiene productos como: Toblerone y Milka.
- *HERSHEY:* Cuarto fabricante de chocolate Hershey.
- *CADBURRY:* Fuerte crecimiento en el Reino Unido tiene productos como: Chocolate Orgánico Green & Black

Los competidores más grandes para Ferrero del Ecuador S.A. a nivel nacional son:

- *Nestlé:* Mayor Nestlé es el líder dentro del mercado ecuatoriano representa el 60%.
- *Confiteca:* Es una empresas que recientemente ha incursionado en la agroindustria chocolatera posee el 25% de participación en el segmento de minibarras.
- *Ecuacocoa:* Maneja el 8% del mercado de chocolate, que en total mueve 40 millones de dólares anuales.

- c. Barreras de Ingreso:** En el mercado local existen barreras de ingreso como: las grandes producciones en serie que tienen las empresas chocolateras lo que permite abaratar costos y tener productos de mayor calidad y menores precios.

El capital que se necesita para crear una empresa nueva de esta industria es muy alto debido a que se necesita invertir en grande infraestructura, tecnología, investigación, y todos los trámites burocráticos que implican esta creación.

Las marcas que tienen las grandes empresas son reconocidas a nivel mundial por lo que se encuentran bien posicionadas en el mercado y competir con esta característica es una barrera muy grande para las nuevas empresas.

- d. Productos Sustitutos:** El chocolate no tiene ningún sustituto, que pueda igualar el aroma floral y la alta concentración del cacao, pero hoy en día existen productos como la algarroba que tiene similares características del cacao y menos concentración de grasa. Y los productos sustitutos para el tic tac son los chicles y los caramelos masticables que se encuentran bien posicionados en el mercado.

3.2.2.4 Precios

Los precios de los productos de Ferrero del Ecuador S.A. son establecidos por el Gerente General junto al Jefe de Planta después de estimar los costos y establecer el margen de utilidad que se desea obtener, a continuación la lista de precios:

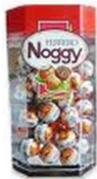
Tabla 9. Precios productos Ferrero

PRODUCTO	IMAGEN	DESCRIPCIÓN	PRECIO
Tic Tac		Árbol Exhibidor T36x8	\$ 6,20
Tic Tac		Java T12x24	\$ 1,74
Ferrero Rocher		T24x6x2 (24 bombones)	\$ 8,30
Ferrero Rocher		T8x10x2 (8 bombones)	\$ 3,89
Ferrero Rocher		T16x5x4 (16 bombones)	\$ 4,30

Elaborado por: Jessica Eras

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Tabla 10. Precios productos Ferrero

PRODUCTO	IMAGEN	DESCRIPCIÓN	PRECIO
Rafaello		T15x6 (15 bombones)	\$ 2,85
Rafaello		T3x16x4 (48 bombones)	\$ 8,25
Noggy		T48x36	\$ 2,31
Noggy		T40x24	\$ 1,64
Noggy		T20x60 (20 bombones)	\$ 1,25
Nutella		T350gx15	\$ 3,38
Nutella		T25gx12x10 (12 copetas)	\$ 3,92

Elaborado por: Jessica Eras

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Tabla 11. Precios productos Ferrero

PRODUCTO	IMAGEN	DESCRIPCIÓN	PRECIO
Kínder Chocolate		T8x10x8 (8 barras)	\$ 1,24
Kínder Bueno		T2x6x5x4	\$ 3,44
Kínder Sorpresa		T12x8 (12 huevos)	\$ 7,50
Kínder Joy		T12x8 (12 huevos)	\$ 7,46
Kínder Country		T6x24x3	\$ 1,56
Hanuta		T1x12x15 (12 hanutas)	\$ 2,10
Mini hanuta		T 180g x30	\$ 1,83

Elaborado por: Jessica Eras

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

3.3. F.O.D.A.

Tabla 12. F.O.D.A.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> – Productos de calidad con vitaminas y nutrientes. – Marca posicionada. – Compra de cacao totalmente nacional. – Cifras macroeconómicas positivas como: Inflación, PIB, Tasa de interés activa, PEA, y tasas de empleo. – Maquinaria exclusiva. <p>Mantenimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Observa de manera inmediata las necesidades de la maquinaria de la planta. <p>Supply Chain:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Coordina la logística del comercio exterior. – Control de todas las importaciones y exportaciones. <p>Compras y Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Rigurosa selección de proveedores. – Dotación de materia prima necesaria. <p>Servicios Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Centralización de los requerimientos del personal administrativo. – Obtención de bienes y servicios para el personal administrativo cuando cada departamento lo necesite. 	<ul style="list-style-type: none"> – Tecnología de punta – Capacidad de investigación. – El chocolate no tiene productos sustitutos. – Relaciones con el Área Andina. – Mercado muy grandes no explotados como es el caso de Colombia. <p>Mantenimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Negociación con proveedores para mejorar precios. – Mejorar el mantenimiento a la planta. <p>Supply Chain:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Cuenta con agencia de coordinación de importaciones y exportaciones. – Personal capacitado. <p>Compras y Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Proveedores calificados. – Dotación de materia prima por proveedores asociados. <p>Servicios Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planificación anual de gastos.

Elaborado por: Jessica Eras

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

Tabla 13. F.O.D.A.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Algunos procesos no establecidos. - Reformas tributarias con alza de impuestos. - Préstamos a altas tasas de interés. - Reforma arancelaria que se dio en 2008. - Mayoría de materias primas importadas. - Tasa de interés pasiva. <p>Mantenimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - No existe rigurosa selección de proveedores. - Bajo control de repuestos. <p>Compras y Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acumulación de compras al final de cada mes. - Devoluciones excesivas de materia prima. <p>Servicios Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acumulación de requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva reforma tributaria - Grandes multinacionales posicionadas. - Creación de nuevos productos sin azúcar, o para personas diabéticas o con insuficiencia renal. - Tendencias de consumo de productos light, sanos y naturales. <p>Mantenimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stocks de repuestos limitados. <p>Compras y Planificación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Proveedores únicos. <p>Servicios Generales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incumplimientos de requerimientos y necesidades.

Elaborado por: Jessica Eras

Fuente: Ferrero del Ecuador S.A.

CAPÍTULO IV

4. FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

4.1. GENERALIDADES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

La auditoría de gestión no se encuentra tan desarrollada como la auditoría financiera, debido a que desde sus inicios se pensó en el control de los recursos financieros, pero hoy en día con el enfoque de las empresas hacia términos de eficiencia y eficacia se ven en la necesidad de utilizar este nuevo tipo de auditorías con especialidad en cada área en la que se necesita.

4.1.1. Evolución

Desde el origen del comercio existió la auditoría como medio de control, pero no como un examen ordenado sino simplemente vigilancia a las transacciones de esos tiempos, es en la Revolución Industrial que se empieza a desarrollar la auditoría donde se realizaban revisiones de cuentas de compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. “La auditoría se orientaba hacia las necesidades internas de las empresas de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido”¹⁶.

Con el tiempo las operaciones empezaron a crecer en volumen y complejidad, por lo que a los dueños se les dificultó el proceso de control, debido a esto se ven en la necesidad de buscar otro mecanismo y es así que nace la auditoría formal, que consiste en asignar a una o más personas las funciones de supervisión y de esta manera el dueño puede ampliar o extender su control.

En la auditoría de gestión el objetivo es verificar el cumplimiento de políticas, planes estratégicos, reglamentos, procesos etc.

¹⁶ MALDONADO, Milton: Auditoría de Gestión, pág. 12.

4.1.2. Concepto

La auditoría de gestión es una revisión objetiva y sistemática que se realiza a una empresa para verificar el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y cumplimiento de las disposiciones.

4.1.3. Importancia

La Auditoría de Gestión es importante ya que induce a una reflexión sustantiva sobre el plan estratégico de la organización y nos orienta a la toma de decisiones a fin de cumplir con los objetivos de la empresa, además nos permite detectar a tiempo errores y desviaciones de los objetivos de la empresa para de esta manera enmendar y prevenir mediante un mejoramiento continuo del control interno, ayudando a la empresa a ser más competitiva en el mercado.

4.1.4. Beneficios de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión ofrece muchos beneficios debido a que centra su especialidad en la revisión de procedimientos, áreas, procesos, etc. Los mismos que son:

- El alcance de esta auditoría es ilimitado debido a que se puede realizar a cualquier proceso.
- Se puede realizar la auditoría de gestión cuando la empresa lo estime necesario no es obligatoria.
- Ayuda a la administración a aumentar su eficiencia mediante la presentación de recomendaciones.
- Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, reducción de costos y la simplificación de tareas.
- Identifica áreas u operaciones con problemas presentes para adoptar acciones preventivas.

4.2. NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS

Las normas de auditoría son los requisitos mínimos de calidad relativos a la personalidad del auditor, al trabajo que desempeña y a la información que rinde como resultado de este trabajo los mismos se clasifican en tres grandes grupos:

4.2.1. Normas Generales, Profesionales o Personales

Estas normas hablan sobre las cualidades que el auditor debe tener para asumir las exigencias y actividades que el carácter profesional de la auditoría impone en este tipo de trabajo, es por esto que las normas generales y profesionales se subdividen en:

4.2.1.1 Capacidad Técnica y Profesional

Esta norma establece que el auditor debe tener título profesional para ejercer la profesión y también experiencia de por lo menos 3 años en una firma de auditoría y finalmente debe contar con capacitación adecuada de 200 horas como mínimo en cursos; toda esta capacidad profesional se debe dar con el objetivo de desarrollar un buen trabajo de auditoría.

4.2.1.2 Actitud mental independiente y objetiva

Al decir que el auditor debe contar con actitud mental independiente se refiere a independencia familiar, es decir, no puede tener ningún nexo familiar en cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad con personas dentro de la empresa que se va a realizar la auditoría, por otro lado el auditor no puede tener vínculos económicos ni ser socio de la empresa auditada; y al mencionar actitud objetiva se refiere a que el auditor no puede subordinar sus criterios.

4.2.1.3 Debido cuidado profesional

Todo el trabajo de auditoría debe ser realizado con el debido cuidado poniendo énfasis en los puntos más conflictivos, al hablar de cuidado profesional se refiere a que el auditor debe apegarse a normas y a lo que se encuentra escrito no debe guiarse por interpretaciones.

4.2.2. Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la auditoría en sus diferentes fases y estas se subdividen en:

4.2.2.1 Planificar Adecuadamente y supervisar apropiadamente

Todo el trabajo de auditoría debe planificarse para que de esta manera se puedan minimizar los errores al momento de la ejecución, también se debe sistematizar el proceso de auditoría; y la supervisión apropiada es al trabajo de los asistentes, la misma debe ser detallada y cuidadosa, porque de esta adecuada inspección depende el éxito del trabajo.

4.2.2.2 Comprensión global y detallada del control interno

“Los controles administrativos son procesos que se relacionan con normas y procedimientos relativos a la eficiencia operativa y a la adhesión a las políticas prescritas por la administración. Se entiende por control interno el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que las actividades de la entidad se desarrollan eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos.”¹⁷

¹⁷ CEPEDA, Gustavo: Auditoría y Control Interno, Pág. 4.

Los objetivos del control interno son:

- “Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante riesgos potenciales y reales que los puedan afectar.
- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todas las operaciones de la organización, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades establecidas.
- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos previstos.
- Garantizar la correcta y oportuna evaluación y seguimiento de la gestión.
- Asegurar la oportunidad, claridad, utilidad y confiabilidad de la información y los registros que respaldan la gestión de la organización.
- Definir y aplicar medidas para corregir y prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presentan en la organización y que pueden comprometer el logro de los objetivos programados.”¹⁸

Es por esto que el auditor debe tener una comprensión global y detallada del control interno de la empresa, porque si existe un débil sistema de control interno significa que se van a encontrar más dificultades y se van a necesitar más recursos, y al contrario si se cuenta con un sólido control interno los problemas van a ser menores y también los recursos usados en la auditoría.

4.2.2.3 Evidencia suficiente y competente

La evidencia se refiere a toda la información recopilada por parte del auditor para el trabajo de auditoría, esta información debe ser suficiente en referencia a la cantidad y debe ser competente en lo que se refiere a calidad.

4.2.3. Normas de Emisión del Informe o Comunicación de Resultados

Estas normas establecen las reglas para la emisión del informe en el cual se pone en conocimiento los resultados y la opinión que se ha formado. Y son:

¹⁸ CEPEDA, Gustavo: Auditoría y Control Interno, Pág. 7.

4.2.3.1 Estados Financieros Conforme a los PCGA`S

Se refiere a que el auditor debe señalar si los Estados Financieros auditados fueron realizados de acuerdo a los principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA`S) y las normas internacionales de contabilidad (NIC`S).

4.2.3.2 Estados Financieros con Consistencia

El auditor debe señalar si los Estados Financieros bajo análisis tienen consistencia de periodo a periodo en la aplicación de normativa contable.

4.2.3.3 Revelación adecuada y suficiente

Esta norma señala que el auditor debe indicar si los Estados Financieros presentan las revelaciones adecuadas y suficientes; es decir deben presentar si se han realizado transacciones con partes relacionadas, situaciones dolosas y transacciones por revelar contingencias.

4.2.3.4 Opinión

Esta norma indica que se debe emitir una opinión para los cuatro Estados Financieros en su conjunto, el auditor tiene derecho a emitir una opinión con respecto a la razonabilidad o abstenerse. Los tipos de opinión son:

- Sin salvedades: Este tipo de opinión se da cuando el auditor no tiene oposición respecto al contenido y presentación de la información.
- Con Salvedades: Se emite cuando la empresa no ha aplicado correctamente los procedimientos y existen hallazgos.
- Dictamen negativo: Se emite cuando se ha llegado a la conclusión de que la información no se presentan razonablemente.
- Abstención de opinión: Ocurre cuando el auditor no está en condiciones de dar una opinión profesional, por: problemas del negocio en marcha, incertidumbres, limitaciones en el alcance o de la información por parte de la empresa.

4.3. FASES DE LA AUDITORÍA

La Auditoría de Gestión tiene tres fases que son:

- Planificación de la auditoría
- Ejecución de la auditoría
- Comunicación de Resultados.

4.3.1. Planificación de la Auditoría

Esta es la primera fase de planificación de la Auditoría de Gestión que le permite al auditor conocer la naturaleza del negocio: clientes, proveedores, legislación, procesos de la empresa, sistemas, tamaño del negocio y la normativa, también sirve de instrumento guía para la ejecución planificada de la misma.

4.3.1.1 Planificación Preliminar de la Auditoría

La planificación preliminar ayuda al cumplimiento ordenado de las actividades planificadas por lo que se debe pedir a la persona que solicita la auditoría objetivos claros y precisos de lo que busca o espera del arbitraje, esta fase le permite al auditor tener una visión global de la empresa por lo que realiza actividades como: Visita a las instalaciones de la organización, entrevista con la gerencia de la empresa y con el personal de las áreas o departamentos a ser auditadas, revisa y recopila la legislación, normativa interna y externa relacionada con la auditoría y establece el lugar de trabajo de campo.

Es recomendable en esta fase realizar un breve plan de trabajo que contenga las actividades que se va a realizar.

4.3.1.2 Planificación Específica

La planificación específica define la estrategia a seguir en el trabajo de auditoría. El objetivo principal de esta fase es evaluar el control interno, determinar el nivel de riesgo y confianza, y seleccionar la oportunidad, extensión y profundidad de las pruebas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría.

4.3.1.2.1. Motivo

Se detalla la razón por la cual se está realizando el trabajo de auditoría, es decir, por qué la empresa tomó la decisión de realizar este trabajo a la compañía, área o proceso según el caso.

4.3.1.2.2. Objetivo de la auditoría

El objetivo corresponde a lo que la empresa se ha propuesto alcanzar con el trabajo de auditoría, es decir, la meta que se plantea cumplir con el desarrollo de este trabajo, también son estrategias desarrolladas por los auditores internos y la forma como serán aplicadas, estos deben considerar los riesgos asociados con la actividad sujeta a auditoría para así poder detectar las áreas más relevantes o importantes en la actividad sujeta a auditoría.

4.3.1.2.3. Alcance

Este corresponde a la extensión o dimensión que va a tener la auditoría, también se describe el periodo que va a ser objeto de análisis, este debe cubrir la revisión y evaluación de la adecuación y eficiencia del sistema de control interno de la organización y la calidad de ejecución en el desempeño de las responsabilidades asignadas.

4.3.1.2.4. Base Legal

Aquí se describe la normativa que rige a la empresa por ejemplo entidades de control y leyes en las que se basa la entidad, por otro lado también se pronuncia sobre la normatividad interna con la que cuenta la empresa, es decir, reglamentos y disposiciones.

4.3.1.2.5. Personal Técnico

Se describe el personal que va a realizar el trabajo de auditoría, además si se necesitará personal especializado en ciertas áreas además del de auditoría se debe mencionar para que la empresa conozca al grupo de profesionales que van a realizar la revisión o auditoría.

4.3.1.2.6. Recursos Materiales, Financieros y Humanos

En este párrafo se detalla los recursos materiales, financieros y humanos que se van a necesitar en el desarrollo de la auditoría. También debe considerarse la capacitación y el apoyo de servicios externos cuando se requieran conocimientos habilidades y disciplinas adicionales.

4.3.1.2.7. Distribución de Tiempo y Trabajo

Esta distribución contempla la planeación del por cada intervención individual de auditoría que se va a realizar al interior de la empresa, es decir, cuantas horas se van utilizar en cada fase de la auditoría.

4.3.1.3 Evaluación Del Control Interno

El control interno es la permanente preocupación de auditores y administradores, este conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración se evalúa a través de métodos como COSO I y II, CORRE, MICIL, en los cuales se establecen los lineamientos de un sistema eficiente de control. La evaluación permite determinar el grado de confianza, la naturaleza, extensión y oportunidad que se va a dar a los procedimientos de auditoría.

4.3.1.3.1. Definición de Control Interno

“El control interno es un proceso, ejecutado por la junta directiva o consejo de administración de una entidad, por su grupo directivo (gerencial) y por el resto del personal, diseñado específicamente para proporcionarles seguridad razonable de conseguir los objetivos de la empresa”¹⁹.

En conclusión se puede decir que el control interno es el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por la organización a fin de salvaguardar los activos, veracidad de los registros contables y eficiencia en las actividades que desarrolla la empresa de acuerdo a políticas, metas y objetivos.

4.3.1.3.2. Métodos de Evaluación de Control Interno Modernos

El control interno dentro de una empresa debe ser evaluado es por esto que se han creado diferentes procedimientos para la revisión del mismo como COSO I y II que es un método a nivel mundial donde se establece los lineamientos para esta evaluación, el MICIL que ha sido creado para Latinoamérica, y el CORRE que se aplica en el Ecuador y ha sido creado pensando en la realidad del país para que sea una herramienta útil en los trabajos de auditoría.

¹⁹ ESTUPIÑAN, Rodrigo: Control Interno y Fraudes.

4.3.1.3.2.1. C.O.S.O. I

a. Introducción

COSO significa Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. Es una organización del sector privado, dedicada a mejorar la calidad de los reportes financieros mediante la ética de negocio, controles internos eficaces y gobierno corporativo.

En los años 90 existía preocupación por la gestión de riesgo, es por esto que el comité de las organizaciones que patrocinaban la Comisión de Treadway (COSO) determinó que había una necesidad de un marco común de Gestión Integral de Riesgo por lo que en 1992, publicó un informe denominado Internal Control – Integrated Framework (IC-IF), conocido también como COSO I. Adoptado por el sector público y privado en USA, por el Banco Mundial y el BID, el mismo que se extiende rápidamente por toda Latino América.

b. Componentes

Los elementos del COSO I son cinco los mismos que van a ser descritos a continuación:

- **Ambiente de control.-** Es el medio ambiente y el conjunto de circunstancias en el que se desarrolla la empresa, este es fundamental para todos los demás componentes de control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los principales factores del ambiente de control son: filosofía y estilo de la dirección y la gerencia; estructura, plan organizacional, reglamentos y manuales de procedimiento; integridad, valores éticos, competencia profesional y compromiso de todos los componentes de la organización; formas de asignación de responsabilidades, administración y desarrollo del personal; grado de documentación de políticas y decisiones; y formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.

- **Evaluación de riesgos.-** El control interno ha sido creado básicamente para limitar los riesgos que afectan las actividades de las organizaciones, esto se lo realiza a través de la investigación y análisis de los riesgos relevantes, para lo cual debe adquirirse un conocimiento global de la entidad y sus componentes para identificar los puntos débiles internos y externos, y así poder elaborar estrategias que ayuden a minimizar los diferentes impactos. Existen circunstancias que pueden merecer una atención especial en función del impacto potencial como: cambios en el entorno; redefinición de la política institucional; reorganizaciones o reestructuraciones internas; ingreso de empleados nuevos, o rotación de los existentes; nuevos sistemas, procedimientos y tecnologías; aceleración del crecimiento; y nuevos productos, actividades o funciones.

- **Actividades de control.-** Están constituidas por los procedimientos específicos establecidos para el cumplimiento de los objetivos, orientados primordialmente hacia la prevención y neutralización de los riesgos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la organización y en cada una de las etapas de la gestión. Algunas actividades de control pueden ser: análisis efectuados por la dirección; seguimiento y revisión por parte de los responsables de las diversas funciones o actividades; comprobación de las transacciones en cuanto a su exactitud, totalidad, y autorización; controles físicos patrimoniales como arqueos, conciliaciones, recuentos; dispositivos de seguridad para restringir el acceso a los activos y registros; segregación de funciones; aplicación de indicadores de rendimiento, etc.

- **Información y comunicación.-** Es necesario que la empresa cuente con la información periódica y oportuna. La información relevante debe ser captada, procesada y transmitida de tal modo que llegue oportunamente a todos los sectores permitiendo asumir las responsabilidades individuales. La información operacional, financiera y de cumplimiento conforma un sistema para posibilitar la dirección, ejecución y control de las operaciones; es por esto que los sistemas de

información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión.

La comunicación es inherente a los sistemas de información por lo que las personas deben conocer a tiempo las cuestiones relativas a sus responsabilidades de gestión y control, en cada función debe especificarse todo con claridad, entendiendo en ello los aspectos relativos a la responsabilidad de los individuos dentro del sistema de control interno.

- **Supervisión.-** Es competencia de la gerencia o 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, esto debe hacerse a través de la evaluación de control de los sistemas a través del tiempo, el objetivo es asegurar que el control interno funcione adecuadamente, a través de dos modalidades de supervisión: revisión de actividades continuas o evaluaciones puntuales.

4.3.1.3.2.2. C.O.S.O. II

a. Introducción

En el 2001 la Comisión de Treadway contrató a Pricewaterhouse Coopers para desarrollar un marco de evaluación y así mejorar la gestión de riesgo en las organizaciones. COSO - ERM (Enterprise Risk Management) se crea ampliando a COSO I para la gestión integral de riesgo pero no para sustituir el marco de control interno sino con el objeto de desarrollar un marco global para evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgo, reconociendo que muchas organizaciones están comprometidas en algunos aspectos de la administración de riesgos.

b. Elementos Nuevos

A diferencia del COSO I en el COSO II existen 3 componentes nuevos y los 5 restantes se encuentran de forma ampliada, por lo que a continuación se describen los componentes que se adhieren en este método de evaluación del control interno.

- **Establecimiento de Objetivos.-** En cada área y actividad que desarrolle la empresa debe existir objetivos para así poder identificar potenciales eventos que afecten su éxito. Cada empresa se enfrenta a distintas clases de riesgos, los que pueden ser internos o externos por lo que evaluar estos y dar respuesta a ellos es fijar objetivos que deben estar de acuerdo con el nivel de riesgo aceptado por la empresa.

- **Respuesta al Riesgo:** La dirección selecciona las posibles respuestas: Evitar, aceptar, reducir o compartir los riesgos, desarrollando una serie de actividades para organizarlos con el riesgo aceptado por la entidad. En cuanto a la respuesta de los riesgos ERM: propone que el riesgo sea considerado desde una perspectiva de la entidad en su conjunto de riesgos, permite desarrollar una visión global de riesgos tanto a nivel de unidades de negocio como a nivel de la entidad, es necesario considerar como los riesgos individuales se interrelacionan y permiten determinar si el perfil de riesgo residual de la entidad está acorde con el riesgo global.

- **Identificación de Riesgos.-** Los eventos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, diferenciando entre riesgos y oportunidades. La gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras, y debido a esto se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades), incluso los eventos con baja posibilidad de ocurrencia se deben considerar.

Entre los factores externos a ser identificados podemos mencionar: disponibilidad de capital, incumplimiento de créditos, seguros, liquidez, mercado, huelgas, contaminación, desastres naturales, cambios gubernamentales, legislación, etc. Y los factores internos que deben identificarse son: datos, capacidad, sistemas, competencia del personal, ética e integridad, disponibilidad de activos, acceso a capital, diseño y ejecución de procesos, etc.

4.3.1.3.2.3. Marco Integrado de Control Interno Latinoamericano (MICIL)

Este es un modelo basado en estándares de Control Interno para las pequeñas, medianas y grandes empresas desarrolladas por el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway y fue aprobado en la reunión Anual de la FLAI²⁰ en Octubre de 2003 en La Paz, Bolivia.

El MICIL incluye los cinco componentes de base de la pirámide además de elementos básicos para el diseño y funcionamiento en una organización o de una actividad importante:

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

La base de la pirámide está conformada por:

- Integridad.
- Valores.
- Ética.

Esto es el soporte fundamental para el personal y el ejemplo de la dirección y supervisión permanente.

²⁰ Federación Latinoamericana de Auditores Internos

4.3.1.3.2.4. Control de los Recursos y Riesgos en el Ecuador (CORRE)

a. Introducción

El método CORRE fue creado por el proyecto anticorrupción ¡Si se puede! para la aplicación en el Ecuador y tiene como referencia conceptual tres investigaciones que son: COSO I, COSO II y MICIL. El CORRE define al control Interno como un proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto de personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Honestidad y responsabilidad
- Eficacia y eficiencia en las empresas
- Fiabilidad de la información
- Salvaguardar los recursos
- Cumplimiento de las leyes y normas

b. Componentes del CORRE

Para el desarrollo del CORRE, se tomó en cuenta la estructura del Informe COSO II y sus componentes, agrupados en el siguiente orden:

- Ambiente Interno de Control.
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta a los Riesgos
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

Ilustración 17. Componentes del CORRE



Fuente: Control de los Recursos y Riesgos en el Ecuador
Elaboración: Control de los Recursos y Riesgos en el Ecuador

Todos los componentes del CORRE, tienen como base el ambiente interno de control y, dentro de éste, la integridad y los valores éticos. Por su importancia, este elemento se presenta en la parte más amplia de la pirámide, sobre la que se soportan todos los demás elementos. Se logrará eficiencia y eficacia en el CORRE, si los ocho componentes funcionan de manera integrada en toda la organización, bajo el liderazgo del consejo de administración o de la máxima autoridad, como principal responsable de su diseño, aplicación y actualización, en las instituciones públicas y privadas.

Por sus características, el componente información y comunicación, permite una amplia relación entre la base y la cima de la pirámide, constituyéndose en el elemento integrador del sistema. Los supervisores de todos los niveles de la organización, principalmente los más altos, están en condiciones de adoptar las decisiones, sobre la base de los resultados de las actividades de control establecidos para disminuir los riesgos en todas sus categorías.

4.3.1.3.3. Métodos de Evaluación de Control Interno Tradicionales

Los métodos son un soporte para el auditor a la hora de realizar su trabajo ya que brindan facilidad para recolectar la información así como ahorro de tiempo y recursos, es por esto que continuación se describen las características de cada uno estos:

4.3.1.3.3.1. Método Descriptivo o Narrativa

a. Generalidades

Este método consiste en la descripción de las actividades y procedimientos utilizados por el personal en las diversas áreas de la empresa objeto de análisis, haciendo referencia a los sistemas o registros contables relacionados con esas actividades y procedimientos. Dicha descripción debe hacerse de manera que siga el curso de las operaciones en todas las unidades administrativas que intervienen, nunca se practicara en forma aislada o con subjetividad. Siempre deberá tenerse en cuenta la operación en la unidad administrativa precedente, y su impacto en la unidad siguiente.

b. Ventajas

- Para obtener información es más flexible que el método de cuestionarios; ya que el análisis no se basa únicamente en la respuesta de preguntas sino en la observación que el auditor realiza.
- Existe menor posibilidad de no obtener información, con relación al método de cuestionarios, por el mismo hecho de ser flexible.
- Existe menor posibilidad de perder información en comparación al método de cuestionarios.
- Permite obtener mayor información que el método de cuestionarios.
- Se adecua con más facilidad a cualquier nivel cultural del informante.

c. Desventajas

- Al ser necesaria la presencia del auditor se incurre en más uso de recursos, sobre todo para muestras grandes y más aún si las personas están dispersas geográficamente.
- Se necesita de entrevistadores que tengan experiencia para que puedan profundizar en la búsqueda de los datos que necesitan a partir de las respuestas dadas por el informante.
- Generalmente requiere de mayor tiempo que el método de cuestionarios.
- La abundante información recolectada dificulta su registro y puede ser fuente de error en el análisis.
- El entrevistador, por la flexibilidad de la técnica, puede influenciar en las respuestas del informante.
- La abundante información que se obtiene mediante la entrevista hace más costosa su sistematización y procesamiento estadístico.
- Existe el riesgo de interpretar respuestas o acciones, y a partir de ellas hacer repreguntas.

Ilustración 18. Narrativa de Control Interno

“AUDITORES XYZ” NARRATIVA DE CONTROL INTERNO PERIODO ANALIZADO DEL.....AL.....		P/T
Procedimiento:		
Empresa:		
Nombres del personal entrevistado:		
Cargo del personal entrevistado:		
Fecha:		
Narración detallada del procedimiento		
Preparado por:		Revisado por:
Fecha:		Fecha:

Fuente: MALDONADO, Milton: Auditoría de Gestión.
Elaboración: Jessica Eras

4.3.1.3.3.2. Método de Cuestionarios

a. Generalidades

Este método consiste en la utilización de cuestionarios previamente elaborados por el auditor, mismos que incluyen preguntas acerca de cómo se efectúa el manejo de las operaciones y cómo se distribuyen las funciones entre las personas de área o departamento. Este método es muy útil para la obtención de información de la empresa y debido a esto debe ser amplio y contener varias preguntas acerca del giro del negocio en general.

Existen varias maneras de diseñar un cuestionario, pero en auditoría lo más común es desarrollar cuestionarios de preguntas cerradas de tal forma que las respuestas negativas indiquen una debilidad de control interno, y las positivas una fortaleza.

b. Ventajas

- Es menos costoso ya que en muchos casos no es imprescindible la presencia de una persona en la aplicación del cuestionario.
- Abarca situaciones usuales que suceden en las empresas por lo que tiene una cobertura muy amplia.
- No necesita de un personal especializado en el tema de la investigación.
- Es más uniforme en los datos que se recolecta, debido a que las preguntas son las mismas para todos los informantes.
- Es más funcional en su aplicación a muestras grandes, incluso por más dispersos que los informantes estén geográficamente.
- Si el cuestionario es enviado por correo, el informante puede sentirse más seguro del anonimato de sus respuestas y dar una mayor información confiable.
- Es menos costosa la sistematización y procesamiento estadístico de la información.

c. Desventajas

- Es demasiado rígido por lo que permite la recolección únicamente del dato al que se refiere la pregunta.

Ilustración 19. Cuestionario de Control Interno

“AUDITORES XYZ” CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO PERIODO ANALIZADO DEL.....AL.....						
						P/T
Procedimiento: Empresa: Nombre del personal entrevistado: Cargo del personal entrevistado:						
No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	
1					10	
2					10	
3					10	
4					10	
5					10	
6					10	
7					10	
8					10	
9					10	
10					10	
TOTAL					100	
ELABORADO POR:				REVISADO POR:		
FECHA:				FECHA:		

Fuente: Auditoría de Gestión, Milton K Maldonado
 Elaboración: Jessica Eras

4.3.1.3.3.3. Método Gráfico o Diagramas de Flujo

a. Generalidades

Este método señala por medio de cuadros y diagramas de flujo las operaciones y procedimientos a través de los puestos o lugares donde existen las medidas de control para el ejercicio de las mismas. Los diagramas son uno de los medios más convenientes a disposición del Auditor para evaluar el sistema de control interno ya que permite detectar con mayor facilidad los puntos o aspectos donde se encuentran debilidades de control.

b. Ventajas

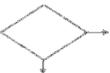
- Detecta falta de segregación de funciones.
- Detecta fuentes de desperdicio de esfuerzos innecesarios, excesos de documentos, usos inadecuados de activos, duplicación de pasivos, archivos innecesarios, etc.
- Proporciona una rápida visualización de la estructura del negocio.
- Identifica la ausencia de controles financieros y operativos.
- Permite una visión panorámica de las operaciones de la entidad.
- Identifica desviaciones de procedimientos.
- Permite una visión de inconsistencias en el flujo de información.
- Facilita el entendimiento de las recomendaciones del auditor a la gerencia sobre asuntos contables o financieros.
- La evaluación debe asegurar la integridad y exactitud de las operaciones realizadas por el ente económico

c. Desventajas

- Pérdida de tiempo cuando no se está familiarizado a este sistema o no cubre las necesidades del Contador Público.
- Dificultad para realizar pequeños cambios o modificaciones ya que al realizar estos se debe elaborar uno nuevo.

d. Simbología

Tabla 14. Simbología de Diagramas de Flujo

SÍMBOLO	DESCRIPCIÓN
	Documento: Cualquier documento de papel.
	Operación Manual o Proceso Manual.
	Proceso manual, mecánico o por computador.
	Cinta perforada: función de entradas o salidas.
	Líneas de Flujo.
	Conector en la misma página.
	Conector con otra página.
	Anotación, Comentario explicativo.
	Entrada / Salida de datos al diagrama.
	Decisiones.
	Frecuencia de tiempo.
	Cinta Magnética Almacenamiento en línea.
	Almacenamiento en línea.
	Almacenamiento interno.
	Entrada manual: entrada en línea mediante teclado manipulación de interruptores, botones.
	Proceso predefinido.

Elaboración: Jessica Eras

4.3.1.4 Evaluación del Riesgo

4.3.1.4.1. Medición de Riesgos

El riesgo de auditoría es la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas una vez que la auditoría ha sido completada, misma que va a ser medido y así poder planificar y tratar de minimizar esta posibilidad.

$$RA = RI * RC * RD$$

Las categorías del riesgo son:

a. Riesgo Inherente

“El riesgo inherente es la susceptibilidad de que en la información presentada por la empresa existan errores o irregularidades significativas, antes de considerar la efectividad de los sistemas de control. El riesgo inherente está totalmente fuera de control por parte del auditor. Difícilmente se pueden tomar acciones que tiendan a eliminarlo porque es propio de la operación del ente.

Los factores que determinan el riesgo inherente son:

- La naturaleza del negocio del ente; el tipo de operaciones que se realizan y el riesgo propio de esas operaciones; la naturaleza de sus productos y volumen de transacciones.
- La situación económica y financiera del ente.

La organización gerencial y sus recursos humanos y materiales; la integridad de la gerencia y la calidad de los recursos que el ente posee. La predisposición de los niveles gerenciales a establecer adecuados y formales sistemas de control, su nivel técnico y la capacidad demostrada en el personal clave, son elementos que deben evaluarse al medir el riesgo inherente.”²¹

²¹ MALDONADO, Milton: Auditoría de Gestión, Pág. 48.

b. Riesgo de Control

Es el riesgo que se presenten irregularidades significativas a pesar de que la empresa cuente con sistemas de control, es decir, que los sistemas de control implementados en la empresa no puedan prevenir, detectar y corregir las deficiencias existentes.

Este tipo de riesgo también se encuentra fuera del control del auditor, por lo que es muy importante verificar las recomendaciones que se han emitido en informes anteriores para ayudar a determinar el cumplimiento de la empresa.

c. Riesgo de Detección

Este riesgo es la posibilidad de que a pesar de aplicar pruebas, procedimientos y técnicas no se detecten anomalías e irregularidades, es decir, que la muestra tomada no presente fallas; este riesgo es de responsabilidad del auditor.

“Los factores que determinan el riesgo de detección son:

- La ineficiencia de un procedimiento de auditoría aplicado.
- La mala aplicación de un procedimiento de auditoría, resulte este eficaz o no.
- Problemas de definición de alcance y oportunidad en un procedimiento de auditoría, haya sido bien o mal aplicado. Este factor se relaciona con la existencia de muestras no representativas.

El auditor se basa en el trabajo realizado sobre una muestra y extiende esos resultados al total de las operaciones, procedimientos, áreas, proyectos, programas, etc. objeto de análisis. La mala determinación del tamaño de la muestra puede llevar a conclusiones erróneas sobre el universo de esas operaciones.”²²

²² MALDONADO, Milton: Auditoría de Gestión, Pág. 50 y 51.

d. Matriz de ponderación del nivel de confianza

Tabla 15. Matriz de Nivel de Confianza

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

Elaboración: Jessica Eras

4.3.2. Ejecución del Trabajo

Esta es la fase en donde el auditor realiza todos los procedimientos y pruebas apoyadas con técnicas de auditoría que han sido planificados con el objetivo de identificar el grado de cumplimiento de los componentes que están siendo objeto de la evaluación con los estándares establecidos.

Dentro de esta fase se realizan las siguientes actividades:

- Aplicación del Programa de Trabajo.
- Preparación y aplicación de pruebas de auditoría.
- Aplicación de técnicas de auditoría.
- Preparación y aplicación de papeles de trabajo.
- Implementación de indicadores de gestión.
- Realización de hojas de hallazgos.

4.3.2.1 Programa de Trabajo

El programa de trabajo es un documento de planeación en el que se establecen los procedimientos y trabajos que se van a realizar a las áreas y departamentos susceptibles de ser auditadas. Este documento debe incluir también los objetivos de auditoría para cada área y debe ser lo suficientemente detallado para que sirva de instrucciones a todas las personas que componen el departamento de auditoría.

Cuando se prepara el programa de auditoría, el auditor debe considerar adecuado confiar en determinados controles internos en el momento de determinar la naturaleza, fecha de realización y amplitud de los procedimientos de auditoría. Este nivel de confianza estará determinado por el riesgo de auditoría que tenga el auditor, es decir, si el riesgo de auditoría se encuentra en un nivel alto el nivel de confianza será bajo y si el riesgo de auditoría se encuentra en un nivel bajo el nivel de confianza será alto.

A medida que avanza la auditoría de gestión se debe revisar el programa de trabajo para de esta manera incluir cualquier modificación que se realice, la misma que se basará en el estudio y evaluación del control interno, y los resultados de las pruebas, procedimientos e indicadores que se vayan aplicando, ya que el objetivo de realizar este programa es distribuir el trabajo y se debe cuidar los tiempos que se han asignado en el mismo para que de esta manera toda la planificación se concrete de una manera correcta.

Los encargados de elaborar este programa son los funcionarios que tienen mayor experiencia de la unidad de auditoría.

4.3.2.2 Pruebas de Auditoría

La pertenencia a cada grupo de pruebas depende de la clase de evidencia que se obtiene en la aplicación de estas, se dividen en:

4.3.2.2.1. Pruebas de Cumplimiento

Son procedimientos que utiliza el auditor para la obtención de evidencia comprobatoria, estas pruebas al ser aplicadas permiten garantizar la efectividad de los sistemas de control interno de la empresa. La aplicación de las diferentes pruebas se basan en:

- Resultados de procedimientos aplicados anteriormente.
- Evaluación del auditor del medio ambiente del control interno, especialmente los controles de supervisión.
- La naturaleza e importe de los procedimientos, operaciones, etc.

El objetivo de las pruebas de cumplimiento es que el auditor pueda asegurar razonablemente que los procedimientos relativos a los controles internos se están aplicando tal como fueron establecidos.

4.3.2.2.2. Pruebas Sustantivas

Estas pruebas proporcionan evidencia directa, por lo que con los resultados obtenidos de estas pruebas el auditor puede emitir su opinión en el informe ya sea con o sin salvedades, por otro lado las pruebas sustantivas sirven para determinar la razonabilidad de los saldos presentados por la empresa.

Los procedimientos sustantivos se diseñan para obtener evidencia de que la información producida en la empresa está completa, es correcta y ha sido validada.

4.3.2.3 Técnicas de Auditoría

Son métodos de investigación que usan los auditores a fin de obtener evidencia competente y suficiente en lo referente a calidad y cantidad, y de esta manera poder emitir un juicio profesional razonable y coherente. Existen varias clases de técnicas que son detalladas a continuación:

4.3.2.3.1. Técnicas de Verificación Verbal

a. Indagación

Esta técnica consiste en a través de la investigación directa o conversación con los empleados obtener información verbal sobre un asunto o tema, este método si solo se obtiene la indagación verbal no constituye evidencia competente y suficiente por lo que la misma debe ser documentada y complementada mediante el uso de otras pruebas.

b. Entrevistas

Esta técnica se realiza generalmente al personal encargado o que se encuentra al interior de las áreas que son objeto del análisis. Las preguntas que son planteadas en la entrevista deben ser bien elaboradas, claras y concisas para que de esta manera facilite el entendimiento de las mismas y los empleados puedan responder eficientemente, es decir, en el cuestionario deben incluirse las preguntas más importantes para optimizar los tiempos y los recursos empleados en la misma.

Al efectuar una entrevista es necesario saber de antemano que clase de información se desea obtener para así evitar posibles pérdidas de esfuerzo y tiempo.

Técnicas de Verificación Ocular

a. Observación

Esta técnica consiste en examinar de forma visual como se ejecutan las operaciones, es decir, el auditor de forma discreta observa cómo se realizan las transacciones diarias, esta práctica es de gran ayuda para el auditor ya que le permite mirar con su criterio el desempeño de la organización.

b. Comparación

Esta técnica consiste en observar la semejanza o diferencia existente entre dos o más componentes. En la auditoría de gestión se aplica la comparación entre los resultados obtenidos en la empresa versus los estándares o indicadores de gestión aceptados por la misma.

c. Rastreo

Esta técnica se utiliza para dar seguimiento y controlar una operación de manera progresiva, es decir, se selecciona una operación, procedimiento o transacción y se le da seguimiento de principio a fin o viceversa para poder tener un conocimiento absoluto del proceso y tener una certeza razonable que se está ejecutando correctamente.

d. Revisión selectiva o muestreo

En esta técnica se realiza un análisis ocular rápido de una muestra que saca el auditor a fin de separar mentalmente asuntos que no son normales, o que llama la atención para realizar un análisis más profundo. El muestreo puede ser a criterio del auditor guiándose por operaciones representativas o aplicando métodos estadísticos.

4.3.2.3.2. Técnicas de Verificación Escrita

a. Confirmación

Esta técnica permite asegurar la autenticidad de los documentos analizados que han sido entregados al auditor, la confirmación se realiza a personas ajenas a la empresa, es decir, terceros por ejemplo envío de documentación con datos que empresas externas confirman la veracidad de dichos resultados.

b. Análisis

Esta técnica consiste en separar un componente en partes para así realizar una evaluación minuciosa y objetiva de los elementos o partes que lo conforman, con el fin de establecer su naturaleza, su relación y conformidad con los criterios normativos y técnicos existentes.

c. Conciliación

Esta técnica implica hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados de diferentes fuentes.

4.3.2.3.3. Técnicas de Verificación Documental

a. Comprobación

Esta técnica se basa en aplicar una serie de procedimientos para verificar la existencia, legalidad, autenticidad y legitimidad de las operaciones realizadas por una empresa revisando los documentos que las justifican y que han sido entregados para la realización de la revisión.

b. Computación o Cálculo

Esta técnica es utilizada para comprobar la precisión, exactitud y corrección aritmética de una operación, consiste en rehacer el cálculo de toda una transacción para comprobar la veracidad del resultado y la forma de realización, esta técnica requiere de otras pruebas complementarias para verificar la validez de la operación.

4.3.2.3.4. Técnicas de Verificación Física

a. Inspección física

Esta técnica consiste en realizar una constatación física, esta puede ser de activos, obras, documentos, inventarios y valores, con el objeto de establecer su existencia y autenticidad.

4.3.2.4 Papeles de Trabajo

a. Generalidades

Los papeles de trabajo comprenden la totalidad de los documentos preparados o recibidos por el auditor, de manera que, constituyen un compendio de la información utilizada y de las pruebas efectuadas en la ejecución de la auditoría, constituyen la evidencia recopilada por el auditor y los resultados de las pruebas efectuadas por lo que se debe realizar y conservar estos documentos para que puedan constituir pruebas de su actuación, encaminadas a formar su opinión sobre los procedimientos que haya examinado.

b. Características

- Estar limitados a los asuntos que sean significativos y relevantes para los objetivos de la tarea.
- Proporcionan un medio de asignar y coordinar el trabajo de auditoría.
- Sirven de soporte para el informe de los auditores.
- Documentan el cumplimiento por parte de los auditores de las normas de auditoría generalmente aceptadas relacionadas con el trabajo de campo.
- Facilitan la revisión por parte de otros auditores.
- Proporcionan las bases para la evaluación de la calidad en cuanto al cumplimiento del programa del departamento de auditoría.
- Son un auxiliar en el desarrollo profesional de los auditores internos.
- Constituyen una fuente de información para formular observaciones y sugerencias para mejorar el control interno.
- Constituyen un registro histórico permanente de la información o tarea realizada y de los procedimientos de auditoría aplicados.
- Facilitan la preparación del informe de auditoría y de informes adicionales que se tengan que formular en relación al análisis realizado.

c. Normas de Preparación de los Papeles de Trabajo

- Debe tener un encabezamiento que indique el área bajo análisis o evaluación, la fecha de la evaluación y el título de su contenido.
- Deben ser redactados con claridad, objetividad y adecuada gramática.
- Deben ser elaborados con limpieza y exactitud.
- Deben incluir las evidencias que sustentan las afirmaciones del Auditor.
- Deben contener la información que demuestre la realización de las pruebas y procedimientos.
- Deben indicar claramente la fuente de donde se tomó la información como libros, documentos, etc.
- Se debe evitar el uso de abreviaturas, utilizándolas solo en casos excepcionales.
- Se debe anotar claramente las observaciones, conclusiones, y recomendaciones derivadas de la evaluación del control interno y del análisis practicado con el fin de facilitar la redacción y la revisión del informa final.
- Los índices se deben anotar en la parte superior o inferior derecha de los papeles de trabajo.
- La referenciación de debe mostrar al lado del dato que se tenga que cruzar con la información contenida en otros papeles de trabajo.
- Las marcas de auditoría se utilizarán a criterio del auditor, debiendo en cada caso mostrar en los papeles de trabajo una leyenda explicativa respecto del concepto que expresa.

d. Archivo de los Papeles de Trabajo

Finalizada la auditoría, el grupo del departamento responsable de esta revisión archivará los papeles de trabajo y demás información sustentadora de la auditoría practicada, debidamente referenciada y clasificada, para la utilización en auditorías posteriores.

4.3.2.5 Indicadores De Gestión

Los indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar una relación numérica entre una o más variables que refleja el desempeño del componente auditado permitiendo evaluar la gestión de la empresa, midiendo la eficiencia, efectividad, ética, economía y ecología. Por lo que deben ser: Medibles, rastreables, accesibles, de fácil adopción para la empresa y estables.

4.3.2.5.1. Indicadores de Eficacia

“Son los que permiten determinar, cuantitativamente, el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

$$Eficacia Programática = \frac{Metas Alcanzadas}{Metas Programadas}$$

$$Eficacia Presupuestal = \frac{Presupuesto Ejercido}{Presupuesto Asignado}$$

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

En la eficacia programática la cifra mayor a uno constituye un resultado positivo; cuando es menor a uno significa incumplimiento; en la eficacia presupuestal la cifra mayor a uno significa sobre ejercicio; cuando es menor puede indicar un uso más racional de los recursos.

4.3.2.5.2. Indicadores de Eficiencia

Estos indicadores se aplican para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos establecidos para tal fin.

$$Eficiencia = \frac{Eficacia Programática}{Eficacia Presupuestal}$$

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de los recursos disponibles.

La eficiencia presupone una clara definición del alcance de los resultados proyectados y la predeterminación de los costos unitarios a incurrir, con la finalidad de que cada meta o proyecto se realice dentro de una acertada presupuestación. Presupone también la realización de una adecuada evaluación previa, que certifique la congruencia en la definición de metas y la correcta presupuestación de recursos.

La eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y la presupuestación, se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado, un programa o una acción será más eficiente cuando logre alcanzar sus propósitos con el menor costo o bien realizar más de lo comprometido con el presupuesto autorizado.

4.3.2.5.3. Indicadores de Productividad

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o más trabajadores, en la consecución de una meta o la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

4.3.2.5.4. Indicadores de Impacto

Estos indicadores persiguen dimensionar o cuantificar valores de tipo político y social; permite medir la cobertura que alcanza la prestación de un servicio, su repercusión en el grupo social al que se dirige, su incidencia o efecto producido en el entorno socio- económico.”²³

²³ MALDONADO, Milton: Auditoría de Gestión , Pág. 94-96

4.3.2.5.5. Metodología para la construcción de indicadores

Para la elaboración de indicadores se debe formular las siguientes preguntas:

a. ¿Qué se hace?

Debe realizarse la selección de aquellas actividades que se consideren prioritarias. Para ello se trata de establecer una relación valorada (por ejemplo, de 0 a 10) según el criterio que se establezca, que permita priorizar todas las actividades. Puede incluirse una columna en la que conste el porcentaje de tiempo dedicado por el personal de la organización en cada actividad.

b. ¿Qué se desea medir?

Una vez descritas y valoradas las actividades se deben seleccionar los destinatarios de la información, ya que los indicadores diferirán sustancialmente en función de quién los ha de utilizar.

c. ¿Quién utilizará la información?

Debe precisarse la periodicidad con la que se desea obtener la información.

d. ¿Cada cuánto tiempo?

Lapsos de tiempo.

e. ¿Con qué o quién se compara?

Deben establecerse referentes respecto a estructura, proceso o resultado, que pueden ser internos como externos a la empresa y que servirán para efectuar comparaciones. Asimismo se identifican los factores clave del éxito, que son las capacidades controlables por la entidad como: capacidad de conseguir satisfacción de los clientes, capacidad de producir servicios de calidad, capacidad de realizar entregas rápidas y fiables, y capacidad para aprender.

4.3.2.6 Hallazgos de Auditoría

Los hallazgos indican una situación deficiente y relevante que se determina por medio de la aplicación de los procedimientos de auditoría en áreas consideradas como críticas, son asuntos que llaman la atención del auditor por lo que deben comunicarse a la empresa, ya que podría tener un impacto negativo sobre la misma.

Los hallazgos de auditoría son estructurados con determinados atributos: condición, criterio, causa y efecto de interés para la organización auditada.

4.3.2.6.1. Condición

Es la situación actual encontrada por el auditor con respecto a una operación, proceso, actividad o transacción, la misma que refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo aplicados. Cuando se narra una condición debe referirse exclusivamente al área objeto de análisis para determinar el grado de cumplimiento de estas, la condición se puede expresar de tres formas: los criterios se están logrando satisfactoriamente, no se logran o se logran parcialmente.

4.3.2.6.2. Criterio

El criterio se constituye en la norma con la cual el auditor mide la condición, es decir, las metas que la entidad verifica. Constituyen las unidades de medida que permiten la evaluación de la condición y pueden ser: leyes, reglamentos, objetivos, normas, políticas, opiniones de expertos, experiencias administrativas, instrucciones verbales, prácticas comerciales, etc.

4.3.2.6.3. Causa

Es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición, es decir, el motivo por el que no se cumplió el criterio o el estándar; existen diferentes causas que pueden ser: falta de capacitación, falta de comunicación, negligencia, descuido, normas inadecuadas, falta de recursos ya sea humanos, materiales o financieros, mala organización, auditoría con falencias, etc.

4.3.2.6.4. Efecto

Es el resultado o consecuencia que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicado. De forma normal representa pérdida de dinero, este punto es muy importante para el auditor ya que en el puede basar su recomendación y así poder dar una visión al gerente de lo que pasaría en caso de no dar las correcciones pertinentes. Si no se presenta el efecto real la persona que lee el informe puede no dar la relevancia adecuada al hallazgo.

4.3.2.6.5. Conclusiones

Las conclusiones son juicios profesionales que el auditor se formula después de haber analizado los otros componentes del hallazgo.

4.3.2.6.6. Recomendaciones

Son sugerencias que realiza el auditor para que al ser aplicadas se pueda corregir las deficiencias encontradas por lo que las recomendaciones deben tener las siguientes características: positivas, prácticas, constructivas, objetivas; por otro lado las opiniones que se emiten aquí deben brindar la solución al problema que se está dando en la entidad y constituyen la parte más importante del informe, por lo que deben ser de aplicabilidad inmediata siempre analizando el costo beneficio para la empresa.

4.3.3. Comunicación De Resultados

La comunicación de resultados se realiza en dos etapas, la primera se da en el transcurso de la auditoría y la segunda al final de la auditoría en donde se expone de manera eficiente y eficaz los resultados obtenidos en el análisis, la presentación se la realiza a través de comentarios, conclusiones y recomendaciones que le permitan a la gerencia una mejora continua de los procedimientos que están siendo objeto de revisión.

4.3.3.1 Informe de Auditoría

Este es el último paso de la auditoría, mismo que contiene los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que han sido encontrados en el transcurso de la auditoría. Este informe final debe ser preciso, convincente, claro, fácil de comprender, conciso y productivo.

Antes de elaborar el informe final, se debe efectuar una revisión minuciosa de todos los papeles de trabajo realizados en este proceso para de esta manera poder asegurar que se cumplieron satisfactoriamente los objetivos de la auditoría y que se consideraron todos los asuntos importantes.

“El departamento de auditoría es el responsable de la elaboración del informe final de la auditoría practicada, la conclusión o resultados a que lleguen deben ser fruto del cumplimiento de las normas de auditoría, adecuada planeación de trabajo, cumplimiento de programas, aplicación de procedimientos de auditoría diseñados y supervisión permanente que se debe ejercer con el fin de garantizar la correcta aplicación de los procedimientos y pruebas por efectuar para la obtención de evidencia suficiente y competente.”²⁴

²⁴ CEPEDA, Gustavo: Auditoría y Control Interno, Pág. 147

4.3.3.2 Informe de Auditoría de Gestión

Para realizar un informe de auditoría de gestión no existe un formato específico, por lo que se puede decir que comienza con un resumen de hallazgos, conclusiones y recomendaciones

El informe de Auditoría de Gestión está compuesto por:

a. Introducción

Aquí se detallan los objetivos que se expondrán, mismos que deben ser específicos y que fueron definidos en la etapa de Planeación.

b. Cuerpo del Informe

Se debe hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes siempre y cuando estas condiciones sean cuantificables, caso contrario deberá cuantificarse. En el cuerpo también se incluye la metodología usada en el transcurso de la auditoría.

c. Conclusiones

Se debe explicar, de forma resumida, el valor que le ha representado a la empresa el incumplimiento. También se debe reflejar las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 5 "E" (Eficacia, Eficiencia, Economía, Ética y Ecología) y su interrelación.

d. Recomendaciones

Estas deben ser generales y sobre todo constructivas, de ninguna manera el auditor puede comprometer la auditoría con situaciones futuras que puedan producirse en la empresa.

e. Anexos

Se puede mostrar diferentes documentos que avalen lo que se muestran en el informe, así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del lector.

f. Síntesis

Se describe un resumen que refleja los hallazgos más relevantes o importantes.

g. Seguimiento

Se realiza una comprobación de un año a otro para así poder determinar cómo receptó la administración los hallazgos mostrados y el cumplimiento de las recomendaciones dadas.

Este proceso proporciona al auditor un nivel de seguridad de que las recomendaciones constantes en el informe de auditoría llegará a implementarse para mejorar la eficiencia, eficacia economía, ética y ecología de la empresa.

Una vez presentado el informe se realiza un Cronograma de Cumplimiento de Recomendaciones, en este se detalla las sugerencias y los responsables de dar seguimiento y cumplir con las mismas. Para realizar este cronograma el auditor debe reunirse con los funcionarios de la empresa que se encuentran inmersos en el informe, así como con la administración a fin de que se dé el compromiso de cumplir con las recomendaciones dadas por el auditor.

CAPÍTULO V

- 5. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL MACRO PROCESO DE COMPRAS DE LA EMPRESA “FERRERO DEL ECUADOR S.A.” UBICADA EN TUMBACO PROVINCIA DE PICHINCHA POR EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2009 – AGOSTO 2010.**

5.1. PLANIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

5.1.1. Planificación Preliminar

5.1.1.1 Notificación de Comienzo de la Auditoría

Quito, 22 de Diciembre del 2010

PP
1/1

Sr. Leonardo Limitone

GERENTE GENERAL FERRERO DEL ECUADOR S.A.

De mis consideraciones:

Mediante la presente, el departamento de auditoría interna conforme a la planificación anual aprobada donde se señaló la realización de la Auditoría de Gestión al Macro proceso de Compras por el periodo septiembre 2009 – agosto 2010, se le notifica el comienzo de la Auditoría. Para lo cual solicitamos muy comedidamente se brinde todo el acceso y disposición necesaria de los colaboradores de las áreas objeto de análisis.

Por lo que pedimos muy cordialmente que se realice la comunicación del inicio de Auditoría de Gestión con todos sus plazos y requisitos a los involucrados, para que estos ofrezcan el máximo de colaboración y así poder desempeñar el trabajo con eficacia y eficiencia.

Debido a la naturaleza especial de la auditoría, los resultados se encontrarán expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones, que constarán en el informe final.

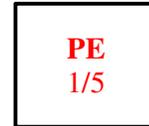
Anticipamos nuestros agradecimientos por la colaboración prestada para el ejercicio del trabajo de auditoría.

Atentamente,

Ing. Jessica Eras Ordoñez

Auditora C.P.A.

5.1.2. Planificación Específica



5.1.2.1 Motivo de la Auditoría de Gestión

Al realizar la auditoría de gestión a los procesos que componen el macro proceso de compras de Ferrero del Ecuador S.A. se podrá determinar la eficiencia y eficacia que tiene el macro proceso y cada área involucrada en el mismo, de tal manera que pueda emitir recomendaciones y ayude a la toma de decisiones acertadas para el mejor desempeño y crecimiento de la empresa.

5.1.2.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión

5.1.2.2.1. Objetivo General

Realizar una auditoría de gestión al macro proceso de compras y a los procesos que lo componen a fin de determinar las oportunidades de mejora y poder presentar a la gerencia un informe que apoye la toma de decisiones.

5.1.2.2.2. Objetivos Específicos

- Diseñar los indicadores de eficiencia y eficacia con los cuales de evaluarán los procesos.
- Evaluar el sistema de control interno del macro proceso de compras de la empresa Ferrero del Ecuador S.A. a fin de determinar las debilidades de los mismos.
- Aplicar procedimientos de auditoría que permitan determinar si los procesos que se sigue en las diferentes áreas de adquisición de bienes y/o servicios son eficientes y eficaces.

5.1.2.3 Alcance de la Auditoría de Gestión

Se realizará la Auditoría de Gestión al macro proceso de compras y a los 4 procesos que lo componen: proceso de adquisición de repuestos para maquinaria, proceso de servicios de comercio exterior, proceso de adquisición de bienes y servicios para personal y proceso de adquisición de materia prima de la empresa Ferrero del Ecuador S.A. por el periodo septiembre 2009 – agosto 2010. El trabajo de auditoría se realizará desde el 1 de Enero del 2011, y se cuenta con una planificación de 160 horas para el desarrollo del trabajo y para cada una de las áreas objeto de análisis.

5.1.2.4 Base Legal

5.1.2.4.1. Organismos de Control

- Superintendencia de Compañías.
- Servicio de Rentas Internas.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).
- Ministerio del Ambiente.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito.
- Cuerpo de Bomberos.

5.1.2.4.2. Leyes, Códigos, Normativa

- Constitución Política de la República del Ecuador.
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.
- Código Tributario.
- Código de Trabajo.
- Ley de Compañías.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley de Equidad Tributaria Resoluciones emitidas por el SRI.

5.1.2.5 Objetivos De La Empresa

PE
3/5

5.1.2.5.1. Objetivo General

Posicionarse en el mercado de confites y derivados del cacao mediante la elaboración de productos con altos estándares de calidad generando reconocimiento de la marca por parte de los consumidores.

5.1.2.5.2. Objetivos Específicos

- Fortalecer las relaciones en el área andina que incluyen los países de Ecuador, Colombia, Perú, Chile, Venezuela y Bolivia para aumentar la capacidad productiva, el mercado en donde se desarrollan de tal manera que les permita cumplir con las metas que se encuentran establecidas en cada país.
- Mantener los estándares de calidad que caracteriza a los diferentes productos de Ferrero del Ecuador S.A., logrando confianza y satisfacción del consumidor así como también aportar con vitaminas y nutrientes en la alimentación diaria de todas las personas.
- Desarrollar estrategias de marketing que le permita encontrar las características que buscan los clientes y así trascender en el tiempo como líderes en el mercado con productos de calidad bajo el compromiso de satisfacer al consumidor aplicando sistemas de calidad.

5.1.2.6 Recursos Materiales, Humanos y Financieros

PE
4/5

Para el desarrollo del presente trabajo de auditoría se utilizarán los siguientes materiales:

Tabla 16. Recursos Materiales, Humanos y Financieros

RECURSOS MATERIALES	COSTO
3 esferográficos de azul, negro y verde	\$ 0.25 c/u
3 pinturas azul y roja	\$ 0.30 c/u
3 resmas de papel bond	\$ 4.30 c/u
3 resaltadores	\$ 0.95 c/u
1 tonner	\$ 60.00 c/u

Elaboración: Jessica Eras

5.1.2.7 Requerimiento de Personal Técnico

Para el desarrollo de la presente auditoría no se requiere soporte de personal técnico.

5.1.2.8 Distribución del Tiempo y Trabajo

Para el desarrollo de la Auditoría de Gestión a la empresa Ferrero del Ecuador S.A. se requerirá el equipo de trabajo con el que cuenta el departamento de auditoría distribuidos así:

Tabla 17. Equipo de Trabajo

FUNCIONES	NOMBRE	INICIALES
Jefe de Equipo	Jessica Eras	JE
Auditor Sénior	Iván Vivanco	IV
Auditor Junior	Sebastián Pérez	SP

Elaboración: Jessica Eras

El departamento de auditoría ha estimado ocupar 160 horas hábiles distribuidas de la siguiente manera:

Tabla 18. Distribución de Horas

FASES	HORAS HOMBRE	RESPONSABLE	OBSERVACIONES
Planificación preliminar	8 horas	JE	Notificación de inicio de la auditoría.
Planificación específica	8 horas	JE	Motivo, Objetivos, Alcance, Base Legal, Objetivos de la Empresa, Recursos Materiales, Humanos, y Distribución del Tiempo y Trabajo.
Ejecución del trabajo	131 horas	JE, IV, SP	Evaluación del control interno, medición de riesgos, programa, pruebas, técnicas, indicadores.
Comunicación de resultados	13 horas	JE, IV, SP	Informe: Hallazgos, Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones
TOTAL	160 Horas		

Elaboración: Jessica Eras

5.1.2.9 Metodología de trabajo

El jefe y el supervisor de Auditoría realizarán la planificación y la programación de trabajo en un plazo no mayor a 1 día.

El jefe instruirá a los auditores sobre los procedimientos a realizar para recopilar información preliminar en el lapso no mayor a 1 hora.

Se encargará de recopilar la información para la evaluación del control interno del departamento de ventas. Una vez culminada la etapa de evaluación del control interno, el supervisor de auditoría validará la información para determinar los riesgos de auditoría y la obtención de hallazgos para la elaboración del informe.

5.2. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA

5.2.1. Programa de Trabajo para la auditoría al proceso de adquisición de repuestos para maquinaria

FERRERO DEL ECUADOR S.A.				
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA				
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA				
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010				
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold;">PAR 1/2</div>				
Objetivo:				
1. Obtener el marco legal, normas y políticas para un conocimiento de la empresa, haciendo énfasis en el departamento de mantenimiento.				
2. Medir el riesgo inherente y analizar sus resultados.				
3. Evaluar el control interno y determinar el nivel de riesgo y el nivel de confianza, a fin de seleccionar la oportunidad, extensión y profundidad de las pruebas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría a ser aplicados.				
Nº	<u>ACTIVIDADES REALIZADAS</u>	<u>REF. P/T</u>	<u>ELABORADO POR</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
CONOCIMIENTO PRELIMINAR DEL PROCESO				
1	Visita al departamento de mantenimiento	PTR. 1	JE	
2	Entrevista al Jefe del departamento de mantenimiento	PTR. 2	JE	
3	Conocimiento de la normatividad	PTR. 3	JE	
4	Medición del riesgo inherente	PTR. 4	JE	
CONOCIMIENTO ESPECÍFICO DEL PROCESO				
1	Preparación, aplicación del cuestionario de control interno y evaluación de las respuestas	PTR. 5	JE	
2	Medición de Riesgos	PTR. 6	JE	

<p style="text-align: center;">FERRERO DEL ECUADOR S.A.</p> <p style="text-align: center;">PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA</p> <p style="text-align: center;">PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010</p>				
EJECUCIÓN AUDITORÍA AL PROCESO				
1	Verificar si se realiza selección de proveedores.	PTR. 7	IV	
2	Analizar si se realiza 3 cotizaciones para decidir el proveedor.	PTR. 8	IV	
3	Revisar si los precios de productos de los principales proveedores del departamento se encuentran de acuerdo al mercado.	PTR. 9	IV, SP	
4	Verificar si al momento de recepción de los repuestos, el encargado de la bodega revisa la factura con el pedido que se realizó.	PTR. 10	IV, SP	
5	Comprobar que una vez que llegan los repuestos se revisa que cumpla con los estándares de aceptación de la empresa.	PTR. 11	IV	
6	Verificar que se realicen constataciones físicas de forma periódica.	PTR. 12	JE	
7	Verificar que el inventario de repuestos se encuentre organizado por producto y por grupos.	PTR. 13	JE, IV	
8	Comprobar que la empresa cuente con controles de acceso hacia la bodega de repuestos	PTR. 14	SP	
9	Verificar si se lleva un registro de los repuestos que se utilizan.	PTR. 15	IV	
ELABORADO POR: J E		REVISADO POR: S B		
FECHA: 1 Enero 2011		FECHA: 1 Enero 2011		

PAR
2/2

5.2.2. Visita al departamento de mantenimiento

PTR. 1
1/1

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
VISITA A LAS INSTALACIONES - DEPARTAMENTO MANTENIMIENTO
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Al realizar la visita a las instalaciones del departamento de mantenimiento se pudo constatar que existen dos grupos de repuestos: codificados que se ingresan como inventario y los no codificados que se ingresan como gasto, la pertenencia a cada grupo depende del tiempo de vida útil del repuesto, así menores a un año se consideran como gasto y mayores a un año como inventario.

El jefe del departamento es el Sr. Carlos Hidalgo, quien es el encargado de coordinar la adquisición, almacenamiento y utilización de los repuestos en la fábrica; la realización de las órdenes de compra y la negociación con proveedores se encuentra a cargo de la Sra. Adriana Cáceres; la bodega de repuestos se encuentra a cargo del Sr. Luis Gómez; y finalmente existe un equipo de 20 personas que son los encargados del mantenimiento de la maquinaria.

Se realizan dos tomas físicas del inventario al año en Agosto y Diciembre, esto únicamente de los repuestos codificados, y para los que son ingresados como gasto no existe un control.

Por otro lado se observó que no existe un orden en el almacenamiento de repuestos por lo que les dificulta saber con exactitud la ubicación de cada uno de ellos.

Elaboración: Jessica Eras

5.2.3. Entrevista al jefe del departamento de mantenimiento

PTR. 2
1/2

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Nombre del Entrevistado: Carlos Hidalgo.

Cargo: Jefe del departamento de mantenimiento.

Objetivo de la entrevista: Hacer conocer el inicio de la auditoría de gestión al departamento de mantenimiento de conformidad con el plan anual de auditoría, que evaluará la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología del macro proceso de compras.

Se procedió a realizar la entrevista al jefe del departamento de mantenimiento Sr. Carlos Hidalgo y se le realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza usted?

Bueno, en primer lugar soy la persona que coordino toda la adquisición de los repuestos para que la maquinaria siempre este bien y por ende no se paralice la fábrica, también autorizo las órdenes de compra de las diferentes adquisiciones, hago el presupuesto anual, y superviso que todo el departamento funcione de manera adecuada.

2. ¿De qué forma interviene en el proceso?

Atiendo los requerimientos que traen los mecánicos, y autorizo la elaboración de las órdenes de compra, supervisión en general del proceso.

3. ¿Qué tipo de controles se manejan al interior del departamento?

Existen los controles que van de la mano con el sistema como es el control de los inventarios para tener todo contabilizado y registrado, también se tienen comprobantes de egreso de bodega en las que firman la salida de los diferentes repuestos, las órdenes de compra se elaboran según los requerimientos yo las autorizo y después se las lleva a firmar al Sr. Perrone que es el gerente industrial, y finalmente se hace un seguimiento de la planificación anual para constatar que no tenemos brechas muy grandes.

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

4. ¿Cómo da seguimiento a las observaciones hechas por la auditoría externa?

Generalmente no nos han hecho observaciones en las auditorias porque ellos están presentes en los inventarios que se realizan y se les presenta toda la información que nos solicitan.

5. ¿Cómo mide el logro de las metas y objetivos?

Se realiza la planificación anual y mensualmente acudimos a contabilidad para pedir los reportes de lo que ha gastado el departamento y vamos comparando con el presupuesto anual que tiene el departamento de mantenimiento.

6. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

30 años.

Elaboración: Jessica Eras

Observaciones de la entrevista:

Se realizó la entrevista al Jefe del departamento de mantenimiento y se tienen las siguientes observaciones:

- El jefe de departamento de mantenimiento Sr. Carlos Hidalgo tiene su oficina en la planta donde se elabora el plástico, es mismo que está apartado del departamento de mantenimiento.
- La persona que realiza las órdenes de compra está en ese puesto hace medio año, antes estuvo el Sr. Jaime Flores quien renunció después de 20 años de trabajo por asuntos personales.
- No existe un control definido para los repuestos que son ingresados como gasto, únicamente se lleva el control de los repuestos codificados a través del sistema PRISMA.

5.2.4. Conocimiento de la normatividad

PTR. 3
1/1

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

El departamento de mantenimiento de Ferrero del Ecuador S.A. tiene la siguientes normatividad:

- Código Ético Ferrero.
- Proceso de adquisiciones de repuestos para maquinaria.
- Procedimientos.

Elaboración: Jessica Eras

5.2.5. Medición del Riesgo Inherente

Se lo considera un riesgo propio de la naturaleza de las actividades del proceso a auditarse. Por lo que esta medida es subjetiva a la existencia de errores importantes en un segmento antes de considerar la eficiencia del control interno. La evaluación de este riesgo la hacemos de forma subjetiva tomando en cuenta factores observados en la entrevista e inspección ocular al proceso de adquisición de repuestos para maquinaria. El riesgo inherente del proceso de adquisición de repuestos para maquinaria, es de un 40%, esta afirmación ha sido realizada en base a los siguientes puntos:

- La empresa no cuenta con una auditoría interna
- La existencia de una toma de decisiones centralizada, muchas veces altera el proceso.
- No existe un control para las personas que ingresan a la bodega de repuestos.
- A pesar de que el personal cumple con la competencia requerida para el área no todos conocen los reglamentos inherentes a su función.
- La supervisión de este proceso se encuentra a cargo de un funcionario que lleva más de 30 años en su puesto.
- La bodega en donde se almacenan los repuestos se encuentra en desorden.
- No existe un control de las herramientas que se utilizan para dar el mantenimiento a la maquinaria.

5.2.6. Evaluación del Control Interno Administrativo del departamento de mantenimiento

5.2.6.1 Cuestionario de control interno del proceso de adquisición de repuestos para maquinaria.

FERRERO DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO						
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA						
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010						
Nombre del personal entrevistado: Sr. Carlos Hidalgo						PTR. 5 1/5
Cargo del personal entrevistado: Jefe del departamento de mantenimiento						
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	OBTENIDO	ÓPTIMO	
1.	AMBIENTE DE CONTROL					
1.1	¿El departamento de mantenimiento cuenta con documentos normativos debidamente aprobados como Manuales de Procedimientos u Operaciones?	x		10	10	
1.2	¿Los Documentos Normativos se han actualizado en el último año?		x	0	10	La última actualización del reglamento es el año 2007
1.3	¿Los Documentos Normativos son del conocimiento de todo el personal?		x	0	10	No existe una difusión correcta, especialmente al personal de planta
1.4	¿El jefe del departamento supervisa que los empleados bajo su dependencia conozcan las funciones y deberes descritos en los Documentos Normativos?		x	0	10	
1.5	¿El departamento de mantenimiento cuenta con una estructura orgánica aprobada?	x		10	10	
1.6	¿La negociación directa con proveedores está basada en la honestidad y equidad?	x		5	10	No existen indicadores que justifiquen esta aseveración.
1.7	¿Ha existido rotación del personal de supervisión del departamento?		x	0	10	La supervisión se encuentra en el puesto más de 30 años.
1.8	¿El jefe del departamento visita frecuentemente las operaciones que se dan al interior del mismo?	x		10	10	
1.9	¿Se realizan inventarios físicos periódicamente de las existencias de bodega?	x		10	10	
1.10	¿El Jefe del departamento de mantenimiento tiene experiencia profesional en su cargo?		x	0	10	Todas las personas del departamento son mecánicos bachilleres o con experiencia aprendida a través del tiempo.

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTR. 5
2/5

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	OBTENIDO	ÓPTIMO	
2.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
2.1	¿Existe coherencia entre los objetivos globales de la empresa, versus los objetivos del departamento?	x		10	10	
2.2	¿Los objetivos establecidos por la empresa son claros y medibles?	x		10	10	
2.3	¿Se toma en cuenta las opciones tecnológicas y técnicas para la formulación de las metas y objetivos?	x		10	10	
2.4	¿Se establecen objetivos, metas y acciones en el tiempo para asegurar el éxito?	x		10	10	
2.5	¿El sistema contable de la empresa, suministra información oportuna, completa y exacta de los resultados operativos del departamento?		x	0	10	No se tiene dato exacto de los repuestos que se ingresan como gasto.
3.	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
3.1	¿Es efectiva la capacidad de reacción del departamento ante la presencia de un problema?	x		10	10	
3.2	Se realizan estudios para verificar que los precios se encuentran de acuerdo al mercado.		x	0	10	No se han realizado nunca estos estudios.
3.3	¿Existen medidas de prevención para desastres naturales?, así como provisión de recursos financieros para hacer frente a estos desastres	x		10	10	
3.4	¿Existe un sistema de control para las entradas y salidas de inventarios de bodega?	x		0	10	Existen comprobantes de egreso de bodega pero no brindan un control real del inventario
3.5	¿Existen planes de contingencia en cuanto a la seguridad industrial del departamento?	x		10	10	
4.	EVALUACIÓN DE RIESGOS					
4.1	¿Existen objetivos constantes del departamento durante el lapso de un año?	x		10	10	
4.2	¿Se han efectuado procesos de identificación y evaluación de riesgos?	x		10	10	
4.3	¿La normatividad del departamento permaneció constante en el último año?	x		0	10	No existe una normatividad específica para el proceso de compras.
4.4	¿Ha existido rotación o ingreso de nuevo personal al departamento en el último año?	x		10	10	
4.5	¿Se ha brindado capacitación al personal del departamento en el último año?		x	0	10	No existe programas de capacitación

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA

PTR. 5
3/5

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	OBTENIDO	ÓPTIMO	
5.	RESPUESTA AL RIESGO					
5.1	¿En particular se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos?		x	0	10	Únicamente se compara presupuesto versus gastos reales.
5.2	¿Se cuenta con alguna medida de seguridad para los registros de repuestos?	x		5	10	Únicamente de repuestos codificados
5.3	¿El departamento maneja la detección, control y manejo de riesgos?		x	10	10	Existe un departamento para ello.
5.4	¿Existe periodicidad de reuniones de trabajo, para establecer las debilidades y amenazas de control y sus posibles soluciones?	x		10	10	Una vez al mes
5.5	En el último año se han establecido riesgos significativos?		x	0	10	
5.6	Se realizan exámenes periódicos de salud a los empleados del departamento de mantenimiento?	x		10	10	
5.7	El departamento de recursos humanos, establece un plan de capacitación para los empleados del departamento?		x	0	10	No se ha dado capacitación al personal del departamento.
5.8	¿Las operaciones se realizan dentro de horarios de trabajo, es decir, no exceden la capacidad del departamento?		x	0	10	Hay trabajos en horas extras y en ocasiones se envía a mecánicas externas.
5.9	¿Existen estándares claramente definidos para aceptar o rechazar los repuestos?		x	0	10	No existen estándares establecidos por escrito.
5.10	¿El departamento cuenta con la cantidad de personal necesaria, es decir no existe déficit ni exceso?	x		6	10	Incurren en trabajo fuera del horario.

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
 PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA

PTR. 5
 4/5

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	OBTENIDO	ÓPTIMO	
6	ACTIVIDADES DE CONTROL					
6.1	¿Los controles descritos en el manual de políticas son actualmente aplicados y la forma en que los aplican es la correcta?	x		5	10	Los manuales de políticas no son conocidos por todo el personal.
6.2	¿Sabe qué labores desempeña cada uno de los empleados que trabaja con Ud.?	x		10	10	
6.3	¿Tienen diversificadas las funciones, es decir que no se tenga a una sola persona con el control absoluto de todo el proceso?	x		10	10	
6.4	¿Se elaboran presupuestos y se comparan frecuentemente con los gastos reales?	x		10	10	
6.5	¿Se compara la factura contra la guía de remisión al momento que ingresa la mercadería?	x		10	10	
6.6	¿Existe control de acceso para el personal que ingresa a bodega?		x	5	10	Solo existe control en la parte de la bodega donde se almacenan los repuestos codificados.
6.7	¿Se lleva un control de ingresos y egresos de materiales que salen de la bodega?		x	0	10	No existe un control ya que los repuestos en su mayoría ingresan como gasto al sistema
6.8	¿Existen stocks mínimos y máximos?		x	0	10	Se realizan las adquisiciones según los requerimientos.
6.9	¿Se revisa la condición en que se recibe la mercadería?	x		10	10	
6.10	¿Cuenta la empresa con un lugar organizado por producto para almacenar los repuestos?	x		5	10	Únicamente existe el lugar organizado para los repuestos codificados.

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
 PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA

PTR. 5
 5/5

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	OBTENIDO	ÓPTIMO	
7.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
7.1	¿Todos los listados o reportes que emite el sistema informático son de utilidad y oportunos?		x	5	10	El sistema no brinda reportes sobre los repuestos que son ingresados como gasto.
7.2	¿Son satisfactorios los sistemas de información computarizados implantados en el proceso y manejo de la información?		x	0	10	No brindan todos los informes necesarios.
7.3	¿Se tiene back up de la información procesada?	x		10	10	
7.4	¿La información recibida es suficiente y oportuna para las actividades y procesos?		x	0	10	No se realizan cotizaciones suficientes para el proceso.
7.5	¿La información que se brinda es de calidad, permitiendo una adecuada y oportuna toma de decisiones?		x	0	10	No informes adecuados, e información completa.
7.6	¿Se han establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?		x	0	10	No existe apertura para la el personal que no es ejecutivo.
7.7	¿Existe una comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y responsabilidades de control?	x		5	10	No existe un control adecuado y mala comunicación de funciones.
7.8	¿Cuándo a usted le supervisan le indican las desviaciones que existen para mejorar sus labores?	x		10	10	
7.9	¿Los empleados entienden cómo el incumplimiento de sus obligaciones afectan a la empresa?	x		5	10	Su respuesta es realizada en base de suposiciones.
7.10	¿Existe una manera de comunicar los problemas o inquietudes a la gerencia?		x	0	10	No existe apertura para la el personal que no es ejecutivo.
8.	MONITOREO					
8.1	¿El Gerente General, efectúa un proceso de monitoreo de la gestión a fin de prevenir y corregir eventuales desviaciones o deficiencias?	x		10	10	
8.2	¿El Gerente General realiza con periodicidad el proceso de monitoreo mencionado en el punto anterior?		x	0	10	Cada año
8.3	¿Existen entidades externas para realizar monitoreos sobre la calidad de las actividades?	x		10	10	
8.4	¿Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente. Por ejemplo, los reclamos de proveedores, etc.?	x		10	10	
8.5	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias o abusos?	x		10	10	
	TOTAL			326	600	
ELABORADO POR: J E		REVISADO POR: S B				
FECHA: 3 Enero 2011		FECHA: 3 Enero 2011				

5.2.7. Medición de Riesgos al proceso de adquisición de repuestos para maquinaria.

- a. Medición del riesgo de control.-** Según la evaluación de control interno se determinó que no existe un buen nivel de confianza para el mismo en el proceso. El resultado de la aplicación del cuestionario ha sido del 54%.

Tabla 19. Matriz De Nivel De Confianza De Control Interno Administrativo

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

Elaboración: Jéssica Eras

Riesgo de control = P. Óptimo – P. Obtenido

Riesgo de control = 100 – 54

Riesgo de control = 46%

El porcentaje evidencia que la empresa tiene un riesgo del 44% siendo este riesgo medio – medio, es decir, que los controles aplicados presentan falencias o que los mismos no son suficientes para el proceso de adquisición de repuestos para maquinaria.

b. Medición del riesgo de detección.- Por el conocimiento y experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección del 25%. El equipo de trabajo está capacitado y han realizado trabajos en ese ámbito lo que garantiza que sus pruebas de cumplimiento estén de acuerdo a los niveles de riesgo encontrados.

c. Medición del riesgo de auditoría.- Una vez medidos los riesgos inherente, de control y detección se puede medir el riesgo de auditoría aplicando la siguientes matriz:

Tabla 20. Matriz de Medición del Riesgo de Auditoría

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativa antes de considerar el Control Interno	Probabilidad mediana que existan errores.
Riesgo Inherente	40%
Confianza en el Control Interno	Confianza Media Alta
Riesgo de Control	46%
Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes	Disponibilidad baja
Riesgo de Detección	25%
Nivel de pruebas de auditoría	Alto

Elaboración: Jéssica Eras

$$\begin{aligned}
 RA &= RI * RC * RD \\
 RA &= 0.40 * 0.46 * 0.25 \\
 RA &= 0.0451 * 100 \\
 RA &= \mathbf{4.60\%}
 \end{aligned}$$

El equipo de auditores se enfrenta a un riesgo de auditoría del **4.60 %**.

5.2.8. Técnicas De Auditoría al proceso de adquisición de repuestos para maquinaria

Tabla 21. Aplicación de Técnicas de Auditoría

<u>TÉCNICA</u>	<u>CLASIFICACIÓN</u>
VERIFICACIÓN	
VERBAL	INDAGACIÓN
	ENTREVISTAS
OCULAR	OBSERVACIÓN
	COMPARACIÓN
	RASTREO
	REVISIÓN
ESCRITA	CONFIRMACIÓN
	ANÁLISIS
	CONCILIACIÓN
DOCUMENTAL	COMPROBACIÓN
	COMPUTACIÓN
FÍSICA	INSPECCIÓN

Elaboración: Jéssica Eras

5.2.9. Procedimientos y Técnicas

Tabla 22. Procedimientos y Técnicas

<u>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</u>	<u>TÉCNICAS</u>
Verificar si se realiza selección de proveedores.	Indagación, Observación y Revisión
Analizar si se realiza 3 cotizaciones para decidir el proveedor.	Observación y comparación
Revisar si los precios de productos de los principales proveedores del departamento se encuentran de acuerdo al mercado.	Revisión selectiva y comparación
Verificar si al momento de recepción de los repuestos, el encargado de la bodega revisa la factura con el pedido que se realizó.	Muestro Selectivo y Comprobación
Comprobar que una vez que llegan los repuestos se revisa que cumpla con los estándares de aceptación de la empresa.	Comparación y observación
Verificar que se realicen constataciones físicas de forma periódica.	Inspección
Verificar que el inventario de repuestos se encuentre organizado por producto y por grupos.	Inspección y comprobación
Comprobar que la empresa cuente con controles de acceso hacia la bodega de repuestos	Inspección
Verificar si se lleva un registro de los repuestos que se utilizan.	Observación y conciliación
Elaborado por: JE	Fecha: 4 Enero 2011

5.2.10. Aplicación de Procedimientos y Técnicas al proceso de adquisición de repuestos para maquinaria

<p style="text-align: center;">FERRERO DEL ECUADOR S.A.</p> <p style="text-align: center;">PAPELES DE TRABAJO</p> <p style="text-align: right; border: 1px solid black; padding: 2px;">PTR. 7 1/2</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA</p> <p style="text-align: center;">PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010</p>		
Proceso	Adquisición de repuestos para maquinaria	Hallazgos
Procedimiento N° 1	Verificar si se realiza selección de proveedores.	
Aplicación:	Se acudió al departamento de mantenimiento donde se constató que no existe un manual para la selección de proveedores por lo que el departamento no solicita ningún requisito a las personas naturales o jurídicas a excepción que se emitan las facturas, para constar en la base de datos de la empresa.	HHR. 1
Elaborado por:	JE	Fecha: 4 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.**PAPELES DE TRABAJO****PTR. 7**
2/2**PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA****PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010**

<u>PROVEEDORES MANTENIMIENTO</u>	<u>VALOR ANUAL PAGADO</u>
GONZÁLEZ ROMERO PATRICIA MARGARITA	209.093,90
DORIS PATRICIA MOLINA TORRES	133.704,76
MATRYMEC CIA. LTDA.	73.308,07
JOSÉ PATRICIO HIDALGO FLORES	82.164,08
LINDANDRA S.A	74.597,79
GONZÁLEZ GONZÁLEZ FRANCISCO JAVIER	54.220,35
SERVIVAPOR CIA.LTDA.	25.257,51
ECUATORIANA INDUSTRIAL TERMOVA	28.280,02
RECALDE EDGAR OLMEDO	185.153,99
GLADYS CECILIA SÁNCHEZ HERBOZO	7.081,08
PARCESHI S.A	156.776,41
EDUARDO AGUSTÍN VELOZ GÁLVEZ	51.997,76
LUIS JULIO CORTI TAGLIBUE	15.444,85
CORONEL MIÑO MÓNICA ALEXANDRA	13.835,24
IANDCECONTROL S.A.	31.494,78
TOTAL:	\$ 1.142.410,59
@ Datos tomados del departamento mantenimiento Ferrero del Ecuador S.A.	
Elaborado por: J E	Fecha: 4 Enero 2011

@

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PAPELES DE TRABAJO

PTR. 8
1/3

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de repuestos para maquinaria	Hallazgos
Procedimiento N° 2	Analizar si se realiza 3 cotizaciones para decidir el proveedor.	
Aplicación:	Para realizar las órdenes de compra, se solicitan cotizaciones para comparar precios, características, marcas, series de los diferentes productos o servicios; se procedió a verificar las órdenes de compra para comprobar si constan con 3 cotizaciones de respaldo.	HHR. 2
Calculo de indicador de gestión:	$\frac{\text{Ordenes cumplen 3 cotizaciones}}{\text{Numero de Ordenes de compra revisadas}} = \frac{9}{14} = 0,64$	
Elaborado por:	JE	Fecha: 6 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTR. 8
2/3

Nº ORDEN	SOLICITUD	COTIZACIONES ADJUNTAS	DESCRIPCIÓN	VALORES
809876	JUEGO DE DESARMADORES DE COPA	RECALDE EDGAR OLMEDO	JUEGO DE DESARMADORES DE COPA	375,00
		GONZÁLEZ ROMERO PATRICIA MARGARITA	JUEGO DE DESARMADORES DE COPA DE 4 A 14 mm PROTO	120,11
809877	ALICATE DE 6" FACOM	RECALDE EDGAR OLMEDO	ALICATE DE 6" FACOM	42,00
		DORIS PATRICIA MOLINA TORRES	ALICATE AISLADO 6" TRUPER	4,33
		GONZÁLEZ ROMERO PATRICIA MARGARITA	ALICATE UNIVERSAL 165mm FACOM	32,39
809878	ENTENALLA DE 6" FORCE	RECALDE EDGAR OLMEDO	ENTENALLA DE 6" FORCE	952,00
		GRUPO PROINTEC CIA. LTDA.	ENTENALLA DE 6" FORCE	144,00
		COMERCIAL KIWY S.A.	ENTENALLA DE 8" FIJA SCHULZ	97,54
809879	JUEGO DE DADOS PARA TORQUIMETRO	RECALDE EDGAR OLMEDO	JUEGO DE DADOS PARA TORQUIMETRO	485,00
		GONZÁLEZ ROMERO PATRICIA MARGARITA	JUEGO DE DADOS 3/4" AMSTRONG 17 PZAS 22mm A 50mm	445,10
		GUTIÉRREZ NAVAS SU FERRETERÍA CIA. LTDA.	JUEGO DE DADOS STANLEY 10-32mm MANDO 1/2" 29 PZAS	127,05
809880	FAJA DE 3000 KG x 2MTS	GONZÁLEZ ROMERO PATRICIA MARGARITA	FAJA DE 3000 KG x 2MTS	115,00
809881	JUEGO DE DESARMADORES MICROTEH	RECALDE EDGAR OLMEDO	JUEGO DE DESARMADORES MICROTEH	345,00

@ Datos tomados departamento de mantenimiento de Ferrero del Ecuador S.A.

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTR. 8
3/3

Nº ORDEN	SOLICITUD	COTIZACIONES ADJUNTAS	DESCRIPCIÓN	VALORES
809882	COFRES PORTA HERRAMIENTAS CON 7 GABETAS WESTWARD	RECALDE EDGAR OLMEDO	COFRES PORTA HERRAMIENTAS CON 7 GABETAS WESTWARD	1.750,00
		DORIS PATRICIA MOLINA TORRES	COFRES PORTA HERRAMIENTAS CON 7 GABETAS WESTWARD	372,30
		COMERCIAL KIWY S.A.	COFRES PORTA HERRAMIENTAS CON 6 GABETAS CON RUEDAS	478,59
809883	MINI BROCHAS DE DIÁMETRO 15mm	RECALDE EDGAR OLMEDO	MINI BROCHAS DE DIÁMETRO 15mm	12,00
809884	MINI BROCHAS DE DIÁMETRO 19mm	RECALDE EDGAR OLMEDO	MINI BROCHAS DE DIÁMETRO 19mm	9,00
809885	MINI BROCHAS DE DIÁMETRO 25mm	RECALDE EDGAR OLMEDO	MINI BROCHAS DE DIÁMETRO 25mm	8,00
809886	MINI BROCHAS DE DIÁMETRO 30mm	RECALDE EDGAR OLMEDO	MINI BROCHAS DE DIÁMETRO 30mm	7,50
809887	PASTAS DIAMOND PARA ABRILLANTAR DCC 1MS COLOR BLANCO	RECALDE EDGAR OLMEDO	PASTAS DIAMOND PARA ABRILLANTAR DCC 1MS COLOR BLANCO	65,00
809888	PASTAS DIAMOND PARA DESBASTAR DCC 15M5 COLOR AZUL	RECALDE EDGAR OLMEDO	PASTAS DIAMOND PARA DESBASTAR DCC 15M5 COLOR AZUL	125,00
809889	TALADRO DE PEDESTAL MANDRIL DE 1/2	RECALDE EDGAR OLMEDO	TALADRO DE PEDESTAL MANDRIL DE 1/2	2.750,00
		COMERCIAL KIWY S.A.	TALADRO DE PEDESTAL 1/3 Hp, 110v, DE 620 A 3100 RPM MANDRIL DE 13mm TW	99,00
		MATRIMEC S.A.	TALADRO DE PEDESTAL 5/8" x 17" 1,5 HP TRUPER	606,85
@ Datos tomados departamento de mantenimiento de Ferrero del Ecuador S.A.				
Elaborado por: JE			Fecha: 6 Enero 2011	

}

@

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PTR. 9
1/3

PAPELES DE TRABAJO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de repuestos para maquinaria	Hallazgos
Procedimiento N° 3	Revisar si los precios de productos de los principales proveedores del departamento se encuentran de acuerdo al mercado.	
Aplicación:	Se ha revisado que los principales proveedores del departamento no tienen trayectoria en el mercado por lo que se procedió a verificar si los precios de los productos que compra la empresa se encuentran de acuerdo a precios de mercado.	HHR. 3
Calculo de indicador de gestión:	$\frac{\text{Productos precios razonables}}{\text{Numero de productos revisados}} = \frac{12}{25} = 0,48$ $\frac{\text{Total valor otros proveedores}}{\text{Total valor proveedores ferrero}} = \frac{7738,82}{15201,00} = 0,51$	
Elaborado por:	JE	Fecha: 7 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTR. 9
2/3

<u>CANT</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>PROVEEDOR FERRERO</u>	<u>VALOR</u>	<u>PROVEEDOR EXTERNO</u>	<u>VALOR</u>	<u>DIFERENCIA</u>	<u>PORCENTAJE</u>
1	ALICATE DE 6" FACOM	RECALDE EDGAR OLMEDO	42,00	GRUPO PROINTEC	32,39	9,61	22,88%
1	CAJA DE GAFAS COLOR CELESTE	DORIS PATRICIA MOLINA TORRES	178,00	GRUPO PROINTEC	178,00	-	0,00%
1	CALIBRADOR DIGITAL DE 8" MITUTOYO SERIE 500-197-20B	GLADYS CECILIA SÁNCHEZ HERBOZO	235,00	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	162,00	73,00	31,06%
1	COFRES PORTA HERRAMIENTAS CON 7 GABETAS	RECALDE EDGAR OLMEDO	1.750,00	GRUPO PROINTEC	372,30	1.377,70	78,73%
1	CORTAFRÍO 8 FACOM	GONZÁLEZ ROMERO PATRICIA MARGARITA	48,00	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	51,52	(3,52)	-7,33%
1	ENTENALLA DE 6"	RECALDE EDGAR OLMEDO	952,00	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	144,00	808,00	84,87%
1	ESPEJO EXTENSIBLE PARA TORNERO	DORIS PATRICIA MOLINA TORRES	122,00	GRUPO PROINTEC	123,00	(1,00)	-0,82%
1	EXTENSIÓN DE 110V EN CARRETO	GONZÁLEZ ROMERO PATRICIA MARGARITA	95,00	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	95,00	-	0,00%
1	FAJA DE 3000 KG x 2MTS	GLADYS CECILIA SÁNCHEZ HERBOZO	115,00	GRUPO PROINTEC	115,00	-	0,00%
1	JUEGO DE BOTADORES	MATRYMEC CIA.LTDA.	155,00	GRUPO PROINTEC	127,88	27,12	17,50%
1	JUEGO DE BROCAS DE COBALTO 1-10 MM ALPEN	GONZÁLEZ ROMERO PATRICIA MARGARITA	325,00	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	325,00	-	0,00%
1	JUEGO DE DADOS PARA TORQUIMETRO	JOSÉ PATRICIO HIDALGO FLORES	485,00	GRUPO PROINTEC	485,00	-	0,00%
<p>@ Datos tomados departamento de mantenimiento de Ferrero del Ecuador S.A.</p>							

@

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTR. 9
3/3

CANT	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR FERRERO	VALOR	PROVEEDOR EXTERNO	VALOR	DIFERENCIA	PORCENTAJE
1	JUEGO DE DESARMADORES DE COPA	IANDCECONTROL S.A.	375,00	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	223,00	152,00	40,53%
1	JUEGO DE DESARMADORES MICROTEH	GONZÁLEZ ROMERO PATRICIA MARGARITA	345,00	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	125,98	219,02	63,48%
1	JUEGO DE DESTORNILLADORES	EDUARDO AGUSTÍN VELOZ GÁLVEZ	189,00	GRUPO PROINTEC	71,25	117,75	62,30%
1	JUEGO DE HEXAGONALES PARA TORQUIMETRO	DORIS PATRICIA MOLINA TORRES	396,00	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	396,00	-	0,00%
1	JUEGO DE MACHUELOS M4-M12	JOSÉ PATRICIO HIDALGO FLORES	235,00	GRUPO PROINTEC	235,00	-	0,00%
1	JUEGO DE PINZAS	EDUARDO AGUSTÍN VELOZ GÁLVEZ	1.450,00	GRUPO PROINTEC	654,00	796,00	54,90%
1	LÁMPARA MAGNÉTICA 2000x250 mm	MATRYMEC CIA.LTDA.	325,00	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	325,00	-	0,00%
1	LLAVES MIXTAS 30mm FACOM	RECALDE EDGAR OLMEDO	86,00	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	41,67	44,33	51,55%
1	LLAVES MIXTAS 8mm FACOM	EDUARDO AGUSTÍN VELOZ GÁLVEZ	38,00	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	11,48	26,52	69,79%
1	MARTILLO DE BRONCE DE 1KG	MATRYMEC CIA.LTDA.	75,00	GRUPO PROINTEC	80,07	(5,07)	-6,76%
1	MESA DE TRABAJO HIDRÁULICA DE 2500 KG	GONZÁLEZ ROMERO PATRICIA MARGARITA	3.750,00	GRUPO PROINTEC	1.953,30	1.796,70	47,91%
1	TALADRO DE PEDESTAL MANDRIL DE 1/2	EDUARDO AGUSTÍN VELOZ GÁLVEZ	2.750,00	ACERO COMERCIAL ECUATORIANO S.A.	606,85	2.143,15	77,93%
1	TORQUIMETRO DE 0-250 PSI DIGITAL PROTO	MATRYMEC CIA.LTDA.	685,00	GRUPO PROINTEC	804,13	(119,13)	-17,39%

@

@ Datos tomados departamento de mantenimiento de Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: J E

Fecha: 7 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PTR. 10
1/1

PAPELES DE TRABAJO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de repuestos para maquinaria	Hallazgos
Procedimiento N° 4	Verificar si al momento de recepción de los repuestos, el encargado de la bodega revisa la factura con el pedido que se realizó.	
Aplicación:	En el momento que llegan los repuestos el encargado de la bodega Sr. Luis Gómez revisa la mercadería con la factura entregada versus el pedido u orden de compra que se realiza para determinar diferenciar y comunicar al departamento.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.
Calculo de indicador de gestión:	$\frac{\text{Pedidos que fueron comprobados}}{\text{Total de pedidos revisados}} = \frac{30}{30}$	
Elaborado por:	JE	Fecha: 10 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PAPELES DE TRABAJO

PTR. 11
1/1

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de repuestos para maquinaria	Hallazgos
Procedimiento Nº 5	Comprobar que una vez que llegan los repuestos se revisa que cumpla con los estándares de aceptación de la empresa.	
Aplicación:	No se encuentran por escrito los estándares de aceptación de un producto, en el que se detalle las características que debe cumplir para ser aceptado. La empresa realiza una revisión del material que recibe, verificando que este se encuentre en buen estado para ser ingresado a bodega, basándose en la experiencia adquirida a través del tiempo.	HHR. 4
Elaborado por:	JE	Fecha: 11 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.**PTR. 12**
1/2**PAPELES DE TRABAJO****PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA****PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010**

Proceso	Adquisición de repuestos para maquinaria	Hallazgos
Procedimiento Nº 6	Verificar que se realicen constataciones físicas de forma periódica.	
Aplicación:	Se realiza una constatación física por parte del Jefe del departamento de forma quincenal, y por otro lado la empresa realiza tomas físicas del inventario de repuestos codificados 2 veces al año en Agosto y Diciembre, para los repuestos que ingresan como gasto no existe esta toma física ya que no consta en el sistema.	HHR. 5
Elaborado por:	JE	Fecha: 14 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010
TOMA FÍSICA INVENTARIOS REPUESTOS
REPUESTOS
AL 30 DE AGOSTO DEL 2010

PTR. 12
2/2

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>U.M.</u>	<u>CANT. SISTEMA</u>	<u>CANT. FÍSICA</u>	<u>DIFERENCIAS</u>	<u>COST. UNITARIO</u>	<u>COST. TOTAL</u>	<u>OBSERVACIONES.</u>
R1241068	PINCER FOR SPOON	UN	3	4	1	1.851,98	1.851,98	Se recuperó de una maquina
@ Datos tomados departamento de mantenimiento de Ferrero del Ecuador S.A.								
TOTAL DIFERENCIAS REPUESTOS							1.851,98	
Elaborado por: J E							Fecha: 14 Enero 2011	

}
@

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PTR. 13
1/1

PAPELES DE TRABAJO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de repuestos para maquinaria	Hallazgos
Procedimiento Nº 7	Verificar que el inventario de repuestos se encuentre organizado por producto y por grupos.	
Aplicación:	Al realizar la verificación física del inventario de repuestos se constató que el mismo se encuentra ubicado en una bodega del departamento de mantenimiento, los materiales no se encuentran organizados por productos, esto lo aducen a que dicho inventario está compuesto de materiales usados y desconocen lo que realmente poseen. El inventario debe ser organizado y registrado adecuadamente a fin de evitar usos indebidos del mismo, por motivos de políticas de la empresa no se puede evidenciar esto a través fotos.	HHR. 6
Elaborado por:	JE	Fecha: 17 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.**PTR. 14**
1/1**PAPELES DE TRABAJO****PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA****PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010**

Proceso	Adquisición de repuestos para maquinaria	Hallazgos
Procedimiento Nº 8	Comprobar que la empresa cuente con controles de acceso hacia la bodega de repuestos.	
Aplicación:	El control de acceso que se pudo evidenciar es de la siguiente manera: El Jefe del departamento es el único que maneja las llaves de la bodega, donde se encuentran los repuestos codificados, pero existe una bodega anexa donde se encuentran herramientas y repuestos no codificados la misma que no tiene control en el acceso, por lo que no existe un conocimiento exacto de donde se encuentra cada cosa.	HHR. 7
Elaborado por:	JE	Fecha: 18 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PTR. 15
1/1

PAPELES DE TRABAJO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de repuestos para maquinaria	Hallazgos
Procedimiento N° 9	Verificar si se lleva un registro de los repuestos que se utilizan.	
Aplicación:	Cuando se necesita un repuesto para su uso se pide al encargado de la bodega, el mismo busca el pedido y se pide que la persona que hizo el requerimiento llene un formato en donde se establece el material que está saliendo de la bodega o que se dio de baja, junto con la firma de responsabilidad, se analizó los pedidos para determinar el cumplimiento de este registro.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.
Calculo de indicador de gestión:	$\frac{\text{Pedidos que fueron comprobados}}{\text{Total de pedidos revisados}} = \frac{30}{30}$	
Elaborado por:	J E	Fecha: 20 Enero 2011

5.2.11. Hoja de Hallazgos para el proceso de adquisición de repuestos para maquinaria

FERRERO DEL ECUADOR S.A. HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010	
MANTENIMIENTO	REF. P/T HHR. 1
Procedimiento N° 1 Verificar si se realiza selección de proveedores.	PTR. 7 1/2
Condición: Se realiza las órdenes de compra a proveedores que existen en la base de datos del departamento, si se requiere un nuevo proveedor no se realiza una selección adecuada del mismo ya que no se solicita ningún requisito, la empresa no cuenta con un manual escrito para la aplicación de este procedimiento.	
Criterio: Par la gestión de una empresa se recomienda que se realice una adecuada selección de proveedores tomando en cuenta para esta acción criterios como: Precio, calidad, formas de pago, entrega, servicio post venta, experiencia, reputación, localización, convenios, servicio al cliente, tamaño, situación económica, etc.	
Causa: La empresa no cuenta con un manual escrito para las adquisiciones de repuestos en donde se indiquen los pasos a seguir y los procedimientos a realizar en el caso de requerir nuevos proveedores, ni los requisitos de cumplimiento para poder ingresar a la base de proveedores de Ferrero del Ecuador S.A.	
Efecto: Los 15 principales proveedores del departamento de mantenimiento a los mismos que se les ha pagado un la suma de alrededor de \$1'000.000 son personas naturales o empresas nuevas que no tienen trayectoria en el mercado y no se tiene la certeza de que la calidad y precios son los más óptimos.	
Conclusión: Para realizar el proceso de adquisiciones de repuestos no existe un manual escrito donde indiquen los requisitos en el caso de ingreso de nuevos proveedores por lo que los principales proveedores del departamento son personas naturales o empresas que no tienen trayectoria en el mercado.	
Recomendaciones: A la Gerencia General: Disponer la realización de un manual donde se establezcan los requisitos para el ingreso de nuevos proveedores en la empresa.	
Elaborado por: JE	

FERRERO DEL ECUADOR S.A. HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010	
MANTENIMIENTO	REF. P/T HHR. 2
Procedimiento Nº 2 Analizar si se realiza 3 cotizaciones para decidir el proveedor.	PTR. 8 1/3
Condición: Cuando se acude a la gerencia industrial para que autorice las órdenes de compra elaboradas con su respectiva firma se deben anexar las cotizaciones solicitadas, pero no siempre son tres en algunas compras solo se tiene la cotización de un solo proveedor.	
Criterio: La cotización es el procedimiento de contratación mediante el cual se escoge la oferta más favorable para la empresa, presentada por los proveedores más óptimos.	
Causa: La gerencia industrial no exige este requisito cuando se autoriza una orden de compra.	
Efecto: Existen compras en las cuales no se ha realizado el análisis respectivo por lo que no se tiene la seguridad de que el proveedor está brindando las mejores opciones para la empresa.	
Conclusión: En algunas ocasiones no se solicita 3 cotizaciones a los proveedores por lo que no existen estos documentos de respaldo y la empresa no tiene la seguridad de que está comprando las mejores opciones.	
Recomendaciones: <p>A la gerencia: Formar un comité de adquisiciones con empleados de varias áreas y con una persona del departamento financiero donde se decidan las diferentes compras para la empresa, y se revise el presupuesto.</p> <p>A la gerencia industrial: Pedir siempre mínimo tres cotizaciones con un cuadro comparativo para tomar una decisión y autorizar las compras.</p>	
Elaborado por: JE	Fecha: 6 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A. HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010	
MANTENIMIENTO	REF. P/T HHR. 3
Procedimiento Nº 3 Revisar si los precios de productos de los principales proveedores del departamento se encuentran de acuerdo al mercado.	PTR. 9 1/3
Condición: Se realizan compras a proveedores minoristas que no brindan los precios más bajos, no existe un concurso entre los proveedores por lo que se da especulación en los mismos.	
Criterio: La empresa debe tener en su base de datos proveedores mayoristas con trayectoria en el mercado, mismos que ofrezcan los mejores productos en precio, marcas, características, etc.	
Causa: Al realizar compras a proveedores minoristas que no tienen trayectoria en el mercado no se obtiene las mejores condiciones para una compra ya que a estos pequeños proveedores les toca competir con las grandes empresas, que venden grandes volúmenes al año, y existen precios sobrevalorados.	
Efecto: Existen productos de los principales proveedores que no tienen precios de acuerdo al mercado se constató una muestra y se obtuvo que un 48% se habían adquirido con precios superiores a los del mercado.	
Conclusión: En el departamento de mantenimiento se realizan las compras a proveedores minoristas por lo que estos no ofrecen precios de acuerdo al mercado y la empresa debería tener precios competitivos para optimizar los recursos y mejorar el tratamiento de las compras, de la muestra tomada se determinó que al aplicar precios adecuados se hubiese ahorrado un 51%	
Recomendaciones: A la supervisión del departamento de mantenimiento: Realizar un estudio de los proveedores que mantienen en la base de datos y seleccionar a los que ofrecen precios razonables. A la supervisión del departamento de mantenimiento: Verificar periódicamente que los precios emitidos son los mejores.	
Elaborado por: JE	

FERRERO DEL ECUADOR S.A. HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010	
MANTENIMIENTO	REF. P/T HHR. 4
Procedimiento Nº 5 Comprobar que una vez que llegan los repuestos se revisa que cumpla con los estándares de aceptación de la empresa.	PTR. 11 1/1
Condición: Se revisa que los productos que son adquiridos se encuentren en buen estado, pero la empresa no tiene definidos cuáles son los estándares de aceptación de la mercadería sino que se lo realiza en base a la experiencia y al criterio del Jefe del departamento de mantenimiento	
Criterio: Los criterios o estándares de aceptación deben ser analizados al momento de recibir el material.	
Causa: No existen previamente determinados los estándares sobre los cuales se analiza el material comprado, debido a que esta actividad se la realiza en base a la experiencia obtenida a través de los años de funcionamiento de la empresa.	
Efecto: Baja la calidad de los productos recibidos, falta de controles y registros adecuados.	
Conclusión: No existen previamente determinados los estándares de controles y registros sobre los cuales se analiza el material comprado, esta actividad se la realiza basada en la experiencia adquirida a través del tiempo, provocando que se acepten productos que no se tiene la certeza de lo que se necesita para el funcionamiento de la maquinaria	
Recomendaciones: Al Gerente Industrial y Jefe del departamento: Realizar un manual en el que se señale los parámetros de aceptación y de rechazo de los productos.	
Elaborado por: JE	

FERRERO DEL ECUADOR S.A. HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010	
MANTENIMIENTO	REF. P/T HHR. 5
Procedimiento Nº 6 Verificar que se realicen constataciones físicas de forma periódica.	PTR. 12 1/2
Condición: La constatación física la realiza el jefe del departamento Sr. Carlos Hidalgo de forma quincenal no existe registro por escrito de la toma de física de inventario debido a que el proceso se lo realiza visualmente y solamente de los productos que se consideran medibles, por otro lado la empresa en general con el apoyo del departamento financiero realiza dos constataciones físicas al año en los meses de Agosto y Diciembre, pero únicamente de los repuestos codificados.	
Criterio: Realizar constataciones físicas de existencias periódicamente cumpliendo con la norma de control de los repuestos sean o no codificados.	
Causa: No existe control de todo el inventario y las constataciones físicas solo se las realiza visualmente basándose en la experiencia adquirida a través del tiempo, y la constatación a través del sistema se realiza únicamente de los repuestos codificados.	
Efecto: No se determinan las existencias al final del período de los repuestos no codificados.	
Conclusión: Las constataciones físicas se las realiza de forma quincenal de forma visual y dos veces al año a través del sistema únicamente de repuestos codificados por lo que no se tiene un control total de todo el inventario.	
Recomendaciones: Al jefe del departamento de mantenimiento: Elaborar actas de constatación física. Al gerente industrial: Disponer que se lleve un control de todos los artículos que no se encuentran codificados.	
Elaborado por: JE	

FERRERO DEL ECUADOR S.A. HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010	
MANTENIMIENTO	REF. P/T HHR. 6
Procedimiento Nº 7 Verificar que el inventario de repuestos se encuentre organizado por producto y por grupos.	PTR. 13 1/1
Condición: El inventario de repuestos no se encuentra organizado en la bodega en su gran mayoría.	
Criterio: El inventario de repuestos debe estar organizado y contabilizado.	
Causa: El inventario en su gran mayoría ingresa como gasto por lo que no se tiene un control de las existencias reales, también está compuesto por productos usados por lo que la empresa no tiene un registro de este último.	
Efecto: Desconocimiento de las existencias totales del inventario, también puede ocasionar que se incurra en doble gasto y pueden comprar repuestos que ya existen.	
Conclusión: El inventario que no es codificado en su mayoría no se encuentra organizado lo que ocasiona que se incurra en gastos innecesarios al no tener un control detallado del mismo.	
Recomendaciones: Al gerente industrial: Establecer políticas para organizar el inventario de repuestos. Al gerente general y gerente financiero: Realizar una política para la activación de repuestos codificados y no codificados. Al gerente general: Revisar el contrato de seguros para garantizar que todos los bienes codificados se encuentran cubiertos. Disponer el registro contable los sobrantes y establecer el verdadero saldo de inventarios.	
Elaborado por: JE	Fecha: 17 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A. HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010	
MANTENIMIENTO	REF. P/T HHR. 7
Procedimiento Nº 8 Comprobar que la empresa cuente con controles de acceso hacia la bodega de repuestos.	PTR. 14 1/1
Condición: Existen dos partes en la bodega la que tiene los repuestos codificados que tiene acceso limitado y la que tiene las herramientas y repuestos no codificados donde las personas del departamento ingresan sin ningún control.	
Criterio: La bodega en su totalidad debería tener un control en el acceso de esa manera se establecen responsabilidades y se define la ubicación de cada repuesto y herramienta.	
Causa: No existe una política que señale el control en el acceso para los repuestos no codificados y herramientas.	
Efecto: No se tiene un control de la ubicación de los repuestos no codificados y de las herramientas que utilizan los mecánicos.	
Conclusión: No existe control en el acceso para los repuestos no codificados y herramientas, los que causa confusión en la ubicación de los repuestos no codificados y en las herramientas.	
Recomendaciones: Al gerente industrial: Establecer controles en toda la bodega para limitar el acceso a la misma.	
Elaborado por: JE	

5.3. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR

5.3.1. Programa de Trabajo para la auditoría al proceso de adquisición de servicios de comercio exterior

FERRERO DEL ECUADOR S.A. PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010				
				PAC 1/1
Objetivo:				
1. Obtener el marco legal, normas y políticas para un conocimiento de la empresa, haciendo énfasis en el departamento de Supply Chain				
2. Medir el riesgo inherente y analizar sus resultados.				
3. Evaluar el control interno y determinar el nivel de riesgo y el nivel de confianza, a fin de seleccionar la oportunidad, extensión y profundidad de las pruebas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría a ser aplicados.				
Nº	ACTIVIDADES REALIZADAS	REF. P/T	ELABORADO POR	OBSERVACIONES
CONOCIMIENTO PRELIMINAR DEL PROCESO				
1	Visita al departamento de Supply Chain	PTC 1	JE	
2	Entrevista al Jefe del departamento de Supply Chain	PTC 2	JE	
3	Conocimiento de la normatividad	PTC 3	JE	
4	Medición del riesgo inherente	PTC 4	JE	
CONOCIMIENTO ESPECÍFICO DEL PROCESO				
1	Preparación, aplicación del cuestionario de control interno y evaluación de las respuestas	PTC 5	JE	
2	Medición de Riesgos	PTC 6	JE	
EJECUCIÓN AUDITORÍA AL PROCESO				
1	Revisar si los precios de los servicios de comercio exterior se encuentran de acuerdo al mercado.	PTC 7	IV, SP	
2	Verificar que los diferentes procesos de importaciones y exportaciones se encuentren debidamente archivados.	PTC 8	IV	
3	Inspeccionar que la empresa cuente con controles de acceso hacia el archivo del departamento.	PTC 9	JE	
4	Verificar si se lleva un registro de control para cada trámite de comercio exterior.	PTC 10	JE, IV	
ELABORADO POR: JE		REVISADO POR: S B		
FECHA: 14 Enero 2011		FECHA: 14 Enero 2011		

5.3.2. Visita al departamento de Supply Chain

PTC. 1
1/1

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
VISITA A LAS INSTALACIONES - DEPARTAMENTO SUPPLY CHAIN
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Al realizar la visita a las instalaciones del departamento de Supply Chain se pudo constatar que al interior de este se desempeñan todas las operaciones de comercio exterior tanto en importaciones como en exportaciones.

El jefe del departamento es el Ing. Ricardo Rodríguez, quien es el encargado de coordinar la logística comercial e industrial para la empresa; y dentro del departamento existen 6 profesionales de comercio exterior que tienen asignadas diferentes tareas y procedimientos de tal manera que las importaciones y exportaciones se den de forma exitosa.

Ferrero del Ecuador S.A. coordina todo el comercio exterior a través de la empresa “Agencia Logística Andina de Servicio” y la misión del departamento es verificar y dar seguimiento a todos los tramites que realiza esta entidad, misma que es el único proveedor del departamento.

También se pudo evidenciar que el departamento cuenta con un espacio físico para el archivo de los diferentes trámites correspondientes a importaciones y exportaciones.

Elaboración: Jéssica Eras

5.3.3. Entrevista al jefe del departamento de Supply Chain

PTC. 2
1/3

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SUPPLY CHAIN

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Nombre del Entrevistado: Ing. Ricardo Rodríguez

Cargo: Jefe del departamento de Supply Chain.

Objetivo de la entrevista: Hacer conocer el inicio de la auditoría de gestión al departamento de Supply Chain de conformidad con el plan anual de auditoría, que evaluará la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología del macro proceso de compras.

Se procedió a realizar la entrevista al jefe del departamento de Supply Chain Ing. Ricardo Rodríguez y se le realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza usted?

Soy la persona que coordina el funcionamiento del departamento de tal manera que los trámites de importación, exportación, logística comercial e industrial se lleven a cabo de manera exitosa y con la mayor eficacia y eficiencia posible.

2. ¿Cuál es su visión del departamento?

El departamento está bajo mi dirección, cuatro personas trabajan en lo que es importaciones y exportaciones bajo la coordinación de la Ing. Paulina Córdova, y la Srta. Cristina Núñez conjuntamente con Henry Blanco son los encargados de coordinar la logística tanto industrial como comercial de estas importaciones y exportaciones.

3. ¿Cuál es el enfoque del departamento?

Está enfocado directamente en coordinar la logística comercial e industrial así como importaciones y exportaciones, el departamento no realiza los trámites directamente en la aduana, ministerios y otros sino que los realiza a través de la empresa Agencia Logística Andina de Servicio quien se encarga de realizar todos los trámites, y los integrantes del departamento de Supply Chain coordinan que estas operaciones estén en orden y se realicen de forma correcta.

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE SUPPLY CHAIN
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

4. ¿Qué tipo de controles se manejan al interior del departamento?

Los controles son varios, primero tenemos los del sistema para coordinar las actividades, después se lleva un control con tablas pre elaboradas en Excel para saber las facturas que llegan por cada importación, por otro lado soy yo la persona que autorizo el registro y pago de cada factura del departamento y finalmente cada proceso de comercio exterior es liquidado por el departamento de costos como última instancia de control.

5. ¿Cómo da seguimiento a las observaciones hechas por la auditoría externa?

Son pocas las observaciones de auditoría en general nos han pedido que desglosemos los gastos de cada importación se ha coordinado con sistemas para realizar este procedimiento.

6. ¿Cómo mide el logro de las metas y objetivos?

Los objetivos del departamento se dan desde casa matriz y se hace un seguimiento a través de la aplicación de indicadores, por otro lado se tiene reglas estrictas en cuanto al cumplimiento del presupuesto, y finalmente se evalúa a los integrantes del departamento según el cumplimiento de la planificación mensual y anual.

7. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

11 años.

Observaciones de la entrevista:

Se realizó la entrevista al Jefe del departamento de Supply Chain y se tienen las siguientes observaciones:

- El jefe de departamento no pasa mucho tiempo en el país, se encuentra constantemente viajando para coordinar todo lo que se encuentra a su cargo.
- Todo el personal de departamento es relativamente nuevo teniendo de promedio de trabajo en la empresa un período de 1 año.
- Existe una acumulación de facturas debido a los constantes viajes del jefe del departamento que es la única persona autorizada para firmar estos documentos.
- En las ocasiones en que se requiere asesorías de abogados o tributarios se realiza a través de empresas externas especializadas en los temas de interés.

5.3.4. Conocimiento de la normatividad

PTC. 3
1/1

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD
DEPARTAMENTO DE SUPPLY CHAIN
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

El departamento de Supply Chain de Ferrero del Ecuador S.A. tiene la siguientes normatividad:

- Código Ético Ferrero.
- Políticas de casa matriz
- Procedimientos para importaciones y exportaciones.
- Ley de comercio exterior e inversiones (LEXI)

Elaboración: Jessica Eras

HHC.1

Observaciones:

No existe el proceso establecido y por escrito para la adquisición de servicios de comercio exterior, simplemente existe el contrato con la Agencia Logística Andina de Servicio ALAS donde se establecen los precios por todos los servicios que tramita esta empresa para las importaciones y exportaciones de Ferrero del Ecuador S.A. y una lista de tareas que realizan las personas del departamento de Supply Chain.

5.3.5. Medición del Riesgo Inherente

PTC. 4
1/1

Se lo considera un riesgo propio de la naturaleza de las actividades del proceso a auditarse. Por lo que esta medida es subjetiva a la existencia de errores importantes en un segmento antes de considerar la eficiencia del control interno. La evaluación de este riesgo la hacemos de forma subjetiva tomando en cuenta factores observados en la entrevista e inspección ocular al proceso de servicios de comercio exterior. El riesgo inherente del proceso de servicios de comercio exterior, es de un 20%, esta afirmación ha sido realizada en base a los siguientes puntos:

- La empresa no cuenta con una auditoría interna.
- Se han realizado observaciones por parte de la auditoría externa, mismas que se han cumplido.
- Del proceso de servicios de comercio exterior depende el éxito de las importaciones y exportaciones.

5.3.6. Evaluación del Control Interno Administrativo del departamento Supply Chain

5.3.6.1 Cuestionario de control interno del proceso de adquisición de servicios de comercio exterior

FERRERO DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO						
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR						
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010						
Nombre del personal entrevistado: Ing. Ricardo Rodríguez					PTC. 5 1/4	
Cargo del personal entrevistado: Jefe del departamento de Supply Chain						
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	
1.	AMBIENTE DE CONTROL					
1.1	¿El departamento de Supply Chain cuenta con documentos normativos debidamente aprobados como Manuales de Procedimientos u Operaciones?	x		5	10	No existe el proceso establecido para la adquisición de servicios de comercio exterior
1.2	¿Los Documentos Normativos se han actualizado en el último año?	x		10	10	
1.3	¿Los Documentos Normativos son del conocimiento de todo el personal?	x		10	10	
1.4	¿El jefe del departamento supervisa que los empleados bajo su dependencia conozcan las funciones y deberes descritos en los Documentos Normativos?	x		10	10	
1.5	¿El departamento de Supply Chain cuenta con una estructura orgánica aprobada?	x		10	10	
1.6	¿La negociación directa con proveedores está basada en la honestidad y equidad?	x		10	10	
1.7	¿Ha existido rotación del personal de supervisión del departamento?		x	0	10	La supervisión se encuentra en el puesto más de 10 años.
1.8	¿El jefe del departamento revisa frecuentemente las operaciones que se dan al interior del mismo?	x		10	10	
1.9	¿El Jefe del departamento de Supply Chain tiene experiencia profesional en su cargo?	x		10	10	

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DESERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTC. 5
2/4

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	
2.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
2.1	¿Existe coherencia entre los objetivos globales de la empresa, versus los objetivos del departamento?	x		10	10	
2.2	¿Los objetivos establecidos por la empresa son claros y medibles?	x		10	10	
2.3	¿Se toma en cuenta las opciones tecnológicas y técnicas para la formulación de las metas y objetivos?	x		10	10	
2.4	¿Se establecen objetivos, metas y acciones en el tiempo para asegurar el éxito?	x		10	10	
2.5	¿El sistema contable de la empresa, suministra información oportuna, completa y exacta de los resultados operativos del departamento?		x	5	10	No emiten informes sobre los documentos por cada proceso
3.	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
3.1	¿Es efectiva la capacidad de reacción del departamento ante la presencia de un problema?	x		10	10	
3.2	Se realizan estudios para verificar que los precios se encuentran de acuerdo al mercado.		x	0	10	Existe un solo proveedor, con previo contrato
3.3	¿Existen medidas de prevención para desastres naturales?, así como provisión de recursos financieros para hacer frente a estos desastres		x	0	10	En la empresa existe un departamento de seguridad.
3.4	¿Existe un sistema de control para los documentos que envía el proveedor del departamento?		x	0	10	No existe un sistema computarizado.
3.5	¿Existen planes de contingencia en cuanto a la seguridad del departamento?		x	0	10	Únicamente seguridad de acceso, no planes.
4.	EVALUACIÓN DE RIESGOS					
4.1	¿Existen objetivos constantes del departamento durante el lapso de un año?	x		10	10	
4.2	¿Se han efectuado procesos de identificación y evaluación de riesgos?	x		10	10	
4.3	¿La normatividad del departamento permaneció constante en el último año?	x		10	10	
4.4	¿Ha existido rotación o ingreso de nuevo personal al departamento en el último año?	x		10	10	
4.5	¿Se ha brindado capacitación al personal del departamento en el último año?	x		10	10	

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTC. 5
3/4

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	
5.	RESPUESTA AL RIESGO					
5.1	¿En particular se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos?	x		10	10	
5.2	¿Existe periodicidad de reuniones de trabajo, para establecer las debilidades y amenazas de control y sus posibles soluciones?	x		10	10	
5.3	El departamento de recursos humanos, establece periódicamente un plan anual de capacitación?		x	5	10	Cada departamento establecen la capacitación necesaria en un presupuesto.
5.4	¿Las operaciones se realizan dentro de horarios de trabajo, es decir, no exceden la capacidad del departamento?		x	0	10	Se incurre constantemente en horas extras
5.5	¿El departamento cuenta con la cantidad de personal necesaria, es decir no existe déficit ni exceso?		x	0	10	Al personal le falta tiempo para cumplir todas las tareas
6	ACTIVIDADES DE CONTROL					
6.1	¿Sabe qué labores desempeña cada uno de los empleados que trabaja con Ud.?	x		10	10	
6.2	¿Tienen diversificadas las funciones, es decir que no se tenga a una sola persona con el control absoluto de todo el proceso?	x		10	10	
6.3	¿Se elaboran presupuestos y se comparan frecuentemente?	x		10	10	
6.4	¿Existe control de acceso para el personal que ingresa al archivo del departamento?	x		10	10	
6.5	¿Cuenta la empresa con un lugar organizado para archivar los diferentes procesos?	x		10	10	

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
 PROCESO DE ADQUISICIÓN DESERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTC. 5
 4/4

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	
7.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
7.1	¿Todos los listados o reportes que emite el sistema informático son de utilidad y oportunos?		x	5	10	No se obtiene informes para llevar un control de las facturas emitidas
7.2	¿Son satisfactorios los sistemas de información computarizados implantados en el proceso y manejo de la información?		x	5	10	Faltan informes
7.3	¿Se tiene back up de la información procesada?	x		10	10	
7.4	¿La información recibida es suficiente y oportuna para las actividades y procesos?		x	5	10	No se tienen información suficiente de detalles de cada tramite
7.5	¿La información que se brinda es de calidad, permitiendo una adecuada y oportuna toma de decisiones?	x		10	10	
7.6	¿Se han establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?	x		10	10	
7.7	¿Existe una comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y responsabilidades de control?	x		10	10	
7.8	¿Cuándo a usted le supervisan le indican las desviaciones que existen para mejorar sus labores?	x		10	10	
7.9	¿Los empleados entienden cómo el incumplimiento de sus obligaciones afectan a la empresa?	x		10	10	
7.10	¿Existe una manera de comunicar los problemas o inquietudes a la gerencia?	x		10	10	
8.	MONITOREO					
8.1	¿El Gerente General, efectúa un proceso de monitoreo de la gestión a fin de prevenir y corregir eventuales desviaciones o deficiencias?	x		10	10	
8.2	¿El Gerente General realiza con periodicidad el proceso de monitoreo mencionado en el punto anterior?	x		10	10	
8.3	¿Existen entidades externas para realizar monitoreos sobre la calidad de las actividades?	x		10	10	
8.4	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias o abusos?	x		10	10	
TOTAL						
				380	480	
ELABORADO POR: J E			REVISADO POR: S B			
FECHA: 17 Enero 2011			FECHA: 17 Enero 2011			

5.3.7. Medición de Riesgos al proceso de adquisición de servicios de comercio exterior

a. Medición del riesgo de control.- Según la evaluación de control interno se determinó que existe un buen nivel de confianza para el mismo en el proceso. El resultado de la aplicación del cuestionario ha sido del 79%.

Tabla 23. Matriz De Nivel De Confianza De Control Interno Administrativo

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

Elaboración: Jéssica Eras

Riesgo de control = P. Óptimo – P. Obtenido

Riesgo de control = 100 – 79

Riesgo de control = 21%

El porcentaje evidencia que la empresa tiene un riesgo del 18% siendo este riesgo bajo – medio, es decir, que los controles aplicados presentan algunas falencias o que los mismos no son suficientes para el proceso de servicios de comercio exterior.

b. Medición del riesgo de detección.- Por el conocimiento y experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección del 25%. El equipo de trabajo está capacitado y han realizado trabajos en ese ámbito, lo que garantiza que sus pruebas de cumplimiento estén de acuerdo a los niveles de riesgo encontrados.

c. Medición del riesgo de auditoría.- Una vez medidos los riesgos inherente, de control y detección se puede medir el riesgo de auditoría aplicando la siguientes matriz:

Tabla 24. Matriz de Medición del Riesgo de Auditoría

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativa antes de considerar el Control Interno	Probabilidad mediana que existan errores.
Riesgo Inherente	20%
Confianza en el Control Interno	Confianza Media Alta
Riesgo de Control	21%
Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes	Disponibilidad baja
Riesgo de Detección	25%
Nivel de pruebas de auditoría	Bajo

Elaboración: Jéssica Eras

$$\begin{aligned}
 RA &= RI * RC * RD \\
 RA &= 0.20 * 0.21 * 0.25 \\
 RA &= 0.0105 * 100 \\
 RA &= \mathbf{1.05\%}
 \end{aligned}$$

El equipo de auditores se enfrenta a un riesgo de auditoría del **1.05 %**.

5.3.8. Técnicas de auditoría al proceso de adquisición de servicios de comercio exterior

Tabla 25. Aplicación de Técnicas de Auditoría

<u>TÉCNICA</u>	<u>CLASIFICACIÓN</u>
VERIFICACIÓN	
VERBAL	INDAGACIÓN
	ENTREVISTAS
OCULAR	OBSERVACIÓN
	COMPARACIÓN
	RASTREO
	REVISIÓN
ESCRITA	CONFIRMACIÓN
	ANÁLISIS
	CONCILIACIÓN
DOCUMENTAL	COMPROBACIÓN
	COMPUTACIÓN
FÍSICA	INSPECCIÓN

Elaboración: Jéssica Eras

5.3.9. Procedimientos y Técnicas

Tabla 26. Procedimientos y Técnicas

<u>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</u>	<u>TÉCNICAS</u>
Revisar si los precios de los servicios de comercio exterior se encuentran de acuerdo al mercado.	Revisión selectiva y comparación
Verificar que los diferentes procesos de importaciones y exportaciones se encuentren debidamente archivados.	Inspección
Inspeccionar que la empresa cuente con controles de acceso hacia el archivo del departamento.	Inspección
Verificar si se lleva un registro de control para cada proceso de comercio exterior.	Comprobación
Elaborado por: JE	Fecha: 17 Enero 2011

5.3.10. Aplicación de Procedimientos y Técnicas al proceso de adquisición de servicios de comercio exterior

<p style="text-align: center;">FERRERO DEL ECUADOR S.A.</p> <p style="text-align: center;">PAPELES DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR</p> <p style="text-align: center;">PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010</p>		
Proceso	Adquisición de servicios de comercio exterior	Hallazgos
Procedimiento Nº 1	Revisar si los precios de los servicios de comercio exterior se encuentran de acuerdo al mercado.	
Aplicación:	El departamento cuenta con un solo proveedor la Agencia Logística Andina de Servicio para realizar las gestiones de comercio exterior, ésta empresa realiza y paga los valores en cada dependencia como navieras, aduana, ministerios, etc. Y después se le cobra a Ferrero del Ecuador vía reembolso con una comisión que se encuentra establecida en un contrato firmado por ambas partes, estos precios se compararon con una agencia diferente para encontrar y analizar las diferencias.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.
Elaborado por:	JE	Fecha: 18 Enero 2011

PTC. 7
1/6

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTC. 7
2/6

DESCRIPCIÓN	PRECIO AGENCIA LOGÍSTICA ANDINA DE SERVICIO	PRECIO LOGÍSTICA INTEGRAL LIDERSERV	DIFERENCIA	PORCENTAJE	OBSERVACIONES
Servicio de Custodia Armada	490,00	490,00	-	0%	
Servicio de Transporte	690,00	740,00	(50,00)	-7%	
Servicio de generación combustible	351,75	290,00	61,75	18%	En Agencia Logística Andina ALAS incluye el servicio de clip on.
Servicio de tramite/honorarios	203,71	280,00	(76,29)	-37%	
@ Datos tomados departamento Supply Chain de Ferrero del Ecuador S.A.					
Elaborado por: JE			Fecha: 18 Enero 2011		

}

@

TARIFAS POR SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR

Adjunto a carta N° P-012-2009 de Enero 22/2009

PTC. 7
3/6

ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Desde Feb. 01/2009	
		Quito	Guayaquil
1	EXPORTACIONES MARÍTIMAS (INCLUYE CANCELACIÓN) PARA TODOS LOS DESTINOS		
1.1	TRAMITE	203,71	203,71
1.2	TRAMITE DE COMPENSACIÓN (NOTA 1)	65,00	65,00
1.3	ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE AISV - DISV (NOTA 2)	-	20,00
	GASTOS TEMAS ESPECÍFICOS:		
1.4	TRAMITE URGENTE (NOTA 3)	70,00	70,00
1.5	CUSTODIA PASIVA	155,00	-
1.6	COPIAS (NOTA 7)	-	-
1.7	AFORO ANTINARCÓTICOS	-	82,80
1.8	CONTRATACIÓN DE CUADRILLA DE ESTIBADORES (NOTA 4)	-	263,93
1.9	TRAMITE DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE CERTIFICADOS DE ORIGEN (NOTA 5)	31,20	-
1.10	TRAMITE DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE CERTIFICADOS FITOSANITARIOS (NOTA 5)	50,00	-
1.11	OPERACIÓN DE MONTA CARGAS PARA EL CASO DE CARGA AL GRAN EL (INSPECCIÓN ANTINARCÓTICOS - INCLUYE ALQUILER)	\$42,00/hora	\$42,00/hora
2	EXPORTACIONES TERRESTRES (INCLUYE CANCELACIÓN) PARA COLOMBIA		
2.1	TRÁMITE	203,71	203,71
2.2	TRÁMITE DE COMPENSACIÓN (NOTA 1)	65,00	65,00
	GASTOS TEMAS ESPECÍFICOS		
2.3	TRÁMITE URGENTE (NOTA 3)	70,00	70,00
2.4	CUSTODIA PASIVA	155,00	-
2.5	COPIAS (NOTA 7)	-	-
2.6	TRAMITE DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE CERTIFICADOS DE ORIGEN (NOTA 5)	31,20	-
2.7	TRAMITE DE ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DE CERTIFICADOS FITOSANITARIOS (NOTA 5)	50,00	-
3	REEXPORTACIONES MARÍTIMAS (INCLUYE CANCELACIÓN) PARA TODOS LOS DESTINOS		
	TRANSITO ADUANERO		
	APROBACIÓN Y CANCELACIÓN DE GARANTÍA ESPECIFICA PARA APROBAR EL TRANSITO ADUANERO		
3.1	ADUANERO	55,00	-
3.2	TRÁMITE TRANSITO ADUANERO (RÉGIMEN 80)	170,00	-
	REEXPORTACIÓN DE MERCADERÍA		
3.3	TRÁMITE DE REEXPORTACIÓN DISTRITO DE SALIDA INCLUYE OBTENCIÓN PROVIDENCIA TRASLADO DE INSPECTOR RÉGIMENES ESPECIALES PARA AFORO DE MERCADERÍA A REEXPORTARSE (NOTA 6)	203,71	203,71
3.4	TRASLADO INSPECTOR ZONA PRIMARIA Y CUSTODIA SVA PARA DESPACHO EN ADUANA DE SALIDA (NOTA 6)	45,00	-
3.5	TRAMITE DE COMPENSACIÓN (NOTA 1)	-	15,00
3.6	TRAMITE DE COMPENSACIÓN (NOTA 1)	65,00	65,00
	GASTOS TEMAS ESPECÍFICOS:		
3.7	TRAMITE URGENTE (NOTA 3)	70,00	70,00
3.8	COPIAS (NOTA 7)	-	-
3.9	VIÁTICOS CUSTODIO SVA	50,00	-
3.10	AFORO ANTINARCÓTICOS	-	82,00
3.11	CUADRILLA DE AFORO ANTINARCÓTICOS (NOTA 4)	-	263,93

TARIFAS POR SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR

Adjunto a carta N° P-012-2009 de Enero 22/2009

PTC. 7
4/6

ITEM	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Desde Feb. 01/2009	
		Quito	Guayaquil
4	REEXPORTACIONES AEREAS (INCLUYE CANCELACIÓN) PARA TODOS LOS DESTINOS		
4.1	TRAMITE	203,71	203,71
4.2	TRAMITE DE COMPENSACIÓN (NOTA 1)	65,00	65,00
	GASTOS TEMAS ESPECIFICOS:		
4.3	TRAMITE URGENTE (NOTA 3)	70,00	70,00
4.4	COPIAS (NOTA 7)	-	-
4.5	TRASLADO INSPECTOR REGÍMENES ESPECIALES AFORO A LA BODEGA DEL DEPÓSITO COMERCIAL (NOTA 6)	45,00	-
4.6	TRASLADO INSPECTOR ZONA PRIMARIA Y CUSTODIA SVA A AL BODEGA DEL DEPÓSITO COMERCIAL (NOTA 6)	15,00	-
5	REEXPORTACIONES TERRESTRES (INCLUYE CANCELACIÓN) PARA COLOMBIA	Quito	Tulcán
	TRANSITO ADUANERO		
5.1	APROBACIÓN Y CANCELACIÓN DE GARANTÍA ESPECÍFICA PARA APROBAR EL TRANSITO ADUANERO	55,00	-
5.2	TRAMITE TRANSITO ADUANERO (RÉGIMEN 80)	170,00	170,00
	REEXPORTACIÓN DE MERCADERÍA		
5.3	TRASLADO DE INSPECTOR REGÍMENES ESPECIALES PARA AFORO DE MERCADERÍA A REEXPORTARSE (NOTA 6)	45,00	45,00
5.4	TRASLADO INSPECTOR ZONA PRIMARIA Y CUSTODIA SVA PARA DESPACHO EN ADUANA DE SALIDA (NOTA 6)	15,00	15,00
5.5	TRAMITE DE REEXPORTACIÓN ADUANA DE SALIDA	203,71	203,71
5.6	TRAMITE DE COMPENSACIÓN (NOTA 1)	65,00	66,00
	GASTOS TEMAS ESPECIFICOS:		
5.7	TRAMITE URGENTE (NOTA 3)	70,00	-
5.8	COPIAS (NOTA 7)	-	-
5.9	VIATICOS CUSTODIO SVA	50,00	-
6	IMPORTACIONES A REGÍMENES ESPECIALES INCLUYE G.M.I. Y D.A.U. DEPÓSITO INDUSTRIAL O DEPÓSITO COMERCIAL	Quito	Tulcán
6.1	TRÁMITE (INCLUYE G.M.I. Y D.A.U.)	203,71	203,71
	GASTOS TEMAS ESPECIFICOS:		
6.2	RENOVACIÓN O ACEPTACIÓN Y CANCELACIÓN DE GARANTÍA PARA DEPÓSITO INDUSTRIAL O DEPÓSITO COMERCIAL	55,00	-
6.3	COPIAS (NOTA 7)	-	-
6.4	INSPECCIÓN POR DIFERENCIA EN SELLOS	-	70,00
6.5	INSPECCIÓN POR DIFERENCIA EN PESOS	-	70,00
6.6	TRASLADO INSPECTOR PARA REALIZAR INSPECCIÓN POR SELLOS O PESOS (NOTA 12)	-	20,00
6.7	INSPECTOR ZONA PRIMARIA RECEPCIÓN CARGA (NOTA 6)	30,00	30,00
6.8	INSPECTOR DEP. COMPROBACIÓN AFORO DE MERCADERÍA EN LA BODEGA DEL DEPÓSITO (NOTA 6)	45,00	-
6.9	TRÁMITE DE PRORROGAS DE PERMANENCIAS	83,00	-
6.10	NACIONALIZACIÓN DE SALDOS	170,00	-
6.11	AFORO DE MERCADERÍA DE DEPÓSITO INDUSTRIAL O COMERCIAL A SER NACIONALIZADA (NOTA 6)	45,00	-
6.12	REGULARIZACIÓN DE SALDOS	60,00	-
6.13	TRÁMITE URGENTE (NOTA 3)	55,00	85,00
6.14	AUTORIZACIONES PREVIAS (NUEVO SISTEMA ELECTRÓNICO)	50,00	50,00
6.15	ADICIONAL DAV	10,00	10,00
6.16	APLICACIÓN DE SEGURO (NOTA 13)	10,00	10,00
6.17	INGRESO Y SEGUIMIENTO DE DOCUMENTOS EN CAE E INSTITUCIONES PÚBLICAS (NOTA 14)	85,00	85,00

TARIFAS POR SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR

Adjunto a carta N° P-012-2009 de Enero 22/2009

PTC. 7
5/6

ÍTEM	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Desde Feb. 01/2009	
		Quito/Tulcán	Guayaquil
7	IMPORTACIÓN A CONSUMO		
7.1	TRAMITE ADUANERO REG. 10	203,71	203,71
	GASTOS TEMAS ESPECIFICOS:	-	-
7.2	TRAMITE URGENTE (NOTA 3)	55,00	85,00
7.3	ADICIONAL DAV	10,00	10,00
7.4	ELABORACIÓN Y APROBACIÓN AUTORIZACIONES PREVIAS	50,00	50,00
7.5	AFORO SOLICITADO POR LA ADUANA	30,00	30,00
7.6	COORDINACIÓN DE AFOROS E INSPECCIONES	-	82,00
7.7	CUADRILLA (NOTA 4)	-	263,83
7.8	APLICACIÓN DE SEGURO	10,00	10,00
8	REEMBARQUES		
8.1	TRAMITE ADUANERO	-	-
8.2	GASTOS TEMAS ESPECIFICOS:	-	-
8.3	COPIAS (NOTA 7)	-	-
8.4	CUSTODIO SVA	-	-
8.5	INSPECTOR ZONA PRIMARIA	-	-
8.6	MOVILIZACIÓN Y GASTOS DE PERSONAL EN EL EXTERIOR (NOTA 8)	-	-
8.7	MOVILIZACIÓN Y GASTOS EN EL PAÍS (NOTA 8)	-	-
9	TRANSPORTE CONTENEDORES DE 20 Y 40 PIES (nota especial)		
	TRANSPORTE DOS VÍAS GYE-UJO-GYE HASTA 18 TONELADAS	-	659,30
9.1	TRANSPORTE DOS VÍAS GYE-UJO-GYE MAS DE 18 TONELADAS Y HASTA 25 TONELADAS	-	690,00
9.2	TRANSPORTE DE CONTENEDORES REFRIGERADOS	-	690,00
9.3	TRANSPORTE 1 VÍA UJO-GYE	426,01	-
9.4	RETIRO Y ENTREGA DE CARGA SUELTA DE INARPI NARPORTEC A PORTUARIA	-	30,00
	TRANSPORTISTA (NOTA9)	-	-
9.6	TRANSPORTE DE PALETAS X M3 (NOTA 10)	-	56,93
9.7	CLIP.ON	-	362,25
9.8	COMBUSTIBLE	-	51,75
9.9	STAND BY DE CONTENEDOR	250,00	336,38
9.10	FALSO FLETE	426,01	659,3
9.11	INSPECCIÓN COMERCIAL COTECNA	-	84,17
9.12	CUSTODIA ARMADA (NOTA 12)	-	490,00

NOTAS Y EXPLICACIONES

- 1 La tarifa incluye la elaboración y aprobación de las compensaciones de materias primas utilizadas, solamente cuando se trata de Regímenes Especiales.
- 2 La tarifa incluye la elaboración, tramitación y aprobación de la autorización de ingreso de contenedores al Puerto Marítimo (solo Guayaquil)
- 3 Cuando la necesidad de Ferrero sea urgente, previa autorización del cliente.
- 4 Se cobrara siempre que la policía antinarcóticos realice inspección de la mercadería a exportarse
- 5 La tarifa incluye el valor de elaboración y aprobación de certificados de origen y fitosanitarios en las entidades autorizadas
- 6 Dentro del perímetro urbano \$30,00 y fuera de ese perímetro \$45,00
- 7 Cuando las copias sean adquiridas fuera de oficina ALAS y su monto sea superior a \$5,00, se emitirá la correspondiente factura de reembolso de gastos
- 8 Se emitirá factura de reembolso de gastos del personal de ALAS, dentro y fuera del país, (no se cobrará honorarios)
- 9 Se cancela al transportista por la movilización, alquiler de montacargas para poder ingresar la carga en los vehículos que van a transportar hasta su destino final.
- 10 Transporte de paletas, se cobra por m3 o Tm cual fuere mayor.
- 11 En caso de contratar cuadrillas para realizar aforos antinarcóticos se facturará el valor que sea previamente acordado
- 12 Solo para Narportec o Inarpi
- 13 Solamente cuando se retira aplicaciones de la compañía de seguros
- 14 Cuando se solicite realizar seguimientos a pedidos de cartas que son ingresadas a la CAE
- 15 De acuerdo a los costos que fijen en el momento de requerirse

ANEXO N° 1**PTC. 7**
6/6

(a la carta P-780-2006 de enero 25/2006)

DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO	
IMPORTACIONES MARITIMAS A CONSUMO	
Trámite Aduanero	165
Elaboración de Autorización Previa	50
Cuadrilla Aforo (nota 1)	250
IMPORTACIONES AÉREAS A CONSUMO	
Trámite Aduanero	165
Elaboración de Autorización Previa	50
Cuadrilla Aforo (nota 1)	250
IMPORTACIONES TERRESTRES A CONSUMO	
Trámite Aduanero	165
Elaboración de Autorización Previa	50
Cuadrilla Aforo (nota 1)	250
REEMBARQUES	
Trámite Aduanero	500
Custodia SVA	80
Inspector Zona Primaria	80
Trámite en dep. Legal	
Movilización y gastos de personal en el exterior (nota 2)	
Movilización y gastos de personal dentro del país (nota 2)	
TRANSPORTE DE CONTENEDORES DE 20 Y 40 PIES	
Transporte de 40 pies dos vías GYE - UIO - GYE	650
Transporte de 20 pies dos vías GYE - UIO - GYE	500
Transporte de paletts X M3 (nota 3)	65
Transporte aeropuerto bodega paletts x M3 (nota 4)	80

NOTAS

- 1- Contratación de cuadrilla o equipos adicionales cuando sea necesario el monto negociado se facturará
- 2- Se emite Nota de Débito por los gastos de personal de ALAS tanto dentro como fuera del país (no se cobrará honorarios)
- 3- Transporte de paletts por M3 o TM dependiendo del caso
- 4- Transporte de paletts por M3 o TM dependiendo del caso

FERRERO DEL ECUADOR S.A.**PTC. 8**
1/1**PAPELES DE TRABAJO****PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR****PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010**

Proceso	Adquisición de servicios de comercio exterior	Hallazgos
Procedimiento Nº 2	Verificar que los diferentes procesos de importaciones y exportaciones se encuentren debidamente archivados.	
Aplicación:	En el departamento existe un espacio físico para el archivo de los diferentes trámites ya sean importaciones o exportaciones, cada uno se encuentra en carpetas de cartón de diferentes colores según su naturaleza, así: Importaciones de materia prima (verdes), importaciones de activos fijos (rojas), importaciones de repuestos (amarillas), importaciones varios (tomates) y exportaciones (azules).	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.
Elaborado por:	J E	Fecha: 18 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PTC. 9
1/1

PAPELES DE TRABAJO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de servicios de comercio exterior	Hallazgos
Procedimiento Nº 3	Inspeccionar que la empresa cuente con controles de acceso hacia el archivo del departamento.	
Aplicación:	En el departamento existe un espacio físico para el archivo, el acceso a él es limitado ya que solo tienen las llaves de ingreso el Jefe del departamento Ing. Ricardo Rodríguez y Jefe de importaciones y exportaciones Ing. Paulina Córdova.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.
Elaborado por:	JE	Fecha: 18 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PAPELES DE TRABAJO

PTC. 10
1/2

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de servicios de comercio exterior	Hallazgos
Procedimiento N° 4	Verificar si se lleva un registro de control para cada trámite de comercio exterior.	
Aplicación:	Cada trámite de importación o exportación contiene una serie de facturas por lo que en este departamento se lleva un control incompleto ya que únicamente se realiza cuadros en Excel en los cuales se registra el número de factura que llega y el valor, omitiéndose el detalle, no existe un sistema informático que agilite este procedimiento, además el archivo Excel lo manejan varias personas por lo que en ocasiones existen confusiones en el registro de determinado trámite	HHC. 2
Elaborado por:	JE	Fecha: 18 Enero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

TRAMITE	PROVEEDOR	PAÍS	N° FACTURA PROVEEDOR	ORDEN DE COMPRA	RÉGIMEN	FACTURA FMA		FACTURAS ALAS			
						NUMERO	VALOR	NUMERO	VALOR	NUMERO	VALOR
10MFA0469	PROPILCO	COLOMBIA	309056	R001279	10	5420	130,00	21132	26,00	21130	740,00
@ Datos tomados departamento Supply Chain de Ferrero del Ecuador S.A.											
Elaborado por: JE								Fecha: 18 Enero 2011			

5.3.11. Hoja de Hallazgos para el proceso de adquisición de servicios de comercio exterior

FERRERO DEL ECUADOR S.A. HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010	
SUPPLY CHAIN	REF. P/T HHC.1
Procedimiento Conocimiento de la normatividad	PTC. 3 1/1
Condición: La normatividad para el departamento de Supply Chain simplemente se basa en la Ley de comercio exterior e inversiones, y en las políticas dictadas por casa matriz, pero no existe establecido el proceso para la adquisición de servicios de comercio exterior.	
Criterio: Todos los procesos de la empresa deben estar debidamente establecidos y escritos.	
Causa: No existe el proceso establecido y escrito para la adquisición de servicios de comercio exterior.	
Efecto: Existe confusión de determinadas tareas y se torna confuso, provocando pérdidas de tiempo.	
Conclusión: Al no existir el proceso para la adquisición de servicios de comercio exterior provoca confusión en el desarrollo de las actividades y retraso de tiempos.	
Recomendaciones: Al jefe de departamento: Disponer el levantamiento del proceso de adquisición de servicios de comercio exterior.	
Elaborado por: JE	

FERRERO DEL ECUADOR S.A. HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010	
SUPPLY CHAIN	REF. P/T HHC. 2
Procedimiento Nº 4 Verificar si se lleva un registro de control para cada proceso de comercio exterior.	PTC. 10 1/2
Condición: Se lleva un control para los trámites de importaciones o exportaciones a través de cuadros Excel, en donde se detalla el trámite, proveedor, país, factura principal, orden de compra, y todas las facturas del trámite aduanero.	
Criterio: La empresa debe contar con un sistema informático, mismo que le permita reflejar que conceptos y que valores le están cobrando a la empresa por cada importación y exportación.	
Causa: El control se lo realiza únicamente a través de cuadros en Excel.	
Efecto: Con este cuadro en Excel no se puede definir los detalles de cada factura que llega ya que únicamente refleja valores, por otro lado varias personas manejan el mismo archivo ocasionando duplicidad de pagos.	
Conclusión: El control que se lleva para registrar las facturas de cada trámite de importación o exportación presenta dificultades debido a que no refleja toda la información que se necesita.	
Recomendaciones: Al Jefe del departamento Supply Chain y de sistemas: Analizar y disponer la creación de un sistema informático para incursionar en este procedimiento.	
Elaborado por: JE	

5.4. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

5.4.1. Programa de Trabajo para la auditoría al proceso de adquisición de materia prima

FERRERO DEL ECUADOR S.A.				
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA				PAM 1/2
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA				
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010				
Objetivo:				
1. Obtener el marco legal, normas y políticas para un conocimiento de la empresa, haciendo énfasis en el departamento de planificación y compras				
2. Medir el riesgo inherente y analizar sus resultados.				
3. Evaluar el control interno y determinar el nivel de riesgo y el nivel de confianza, a fin de seleccionar la oportunidad, extensión y profundidad de las pruebas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría a ser aplicados.				
Nº	<u>ACTIVIDADES REALIZADAS</u>	<u>REF. P/T</u>	<u>ELABORADO POR</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
CONOCIMIENTO PRELIMINAR DEL PROCESO				
1	Visita al departamento de planificación y compras	PTM. 1	JE	
2	Entrevista al Jefe del departamento planificación y compras	PTM. 2	JE	
3	Conocimiento de la normatividad	PTM. 3	JE	
4	Medición del riesgo inherente	PTM. 4	JE	
CONOCIMIENTO ESPECÍFICO DEL PROCESO				
1	Preparación, aplicación del cuestionario de control interno y evaluación de las respuestas	PTM. 5	JE	
2	Medición de Riesgos	PTM. 6	JE	

FERRERO DEL ECUADOR S.A.**PAM**
2/2**PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA****PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA****PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010****EJECUCIÓN AUDITORÍA AL PROCESO**

1	Verificar si se realiza selección de proveedores.	PTM. 7	IV	
2	Revisar si los precios de productos de los principales proveedores del departamento se encuentran de acuerdo al mercado.	PTM. 8	IV, SP	
3	Verificar si al momento de recepción de la materia prima el encargado de la bodega revisa la factura con el pedido que se realizó.	PTM. 9	IV, SP	
4	Comprobar que una vez que llega la materia prima se revisa que cumpla con los estándares de aceptación de la empresa.	PTM. 10	IV	
5	Inspeccionar que se realicen constataciones físicas de forma periódica.	PTM. 11	JE	
6	Verificar que el inventario de materia prima se encuentre organizado por producto y por grupos.	PTM. 12	JE, IV	
7	Revisar que la empresa cuente con controles de acceso hacia la bodega de materia prima	PTM. 13	SP	
8	Comprobar que existe rotación de funciones entre el personal del mismo departamento.	PTM. 14	SP	
ELABORADO POR: J E		REVISADO POR: S B		
FECHA: 31 Enero 2011		FECHA: 31 Enero 2011		

5.4.2. Visita al departamento de planificación y compras

PTM. 1
1/1

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
VISITA A LAS INSTALACIONES - DEPARTAMENTO PLANIFICACIÓN Y
COMPRAS
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Al realizar la visita a las instalaciones del departamento de Compras se pudo constatar que al interior de este se realiza toda la planificación, negociación y compras de la materia prima que va a ser utilizada en la elaboración de los diferentes productos.

La jefa del departamento es la Ing. Isabel Baldeon, quien es la encargada de coordinar estos procedimientos para que la materia prima llegue en óptimas condiciones y nunca se dé un desabastecimiento en la producción así como también no se puede exceder las compras.

Existe una bodega muy amplia en donde se almacena toda la materia prima, la misma que se encuentra dividida en dos secciones, en una se almacena los productos nacionales y en otra parte las materias primas importadas.

Se realizan dos tomas físicas al año en Agosto y Diciembre, esto se efectúa de toda la materia prima que se encuentra en bodega, planta tic tac y planta chocolate.

Elaboración: Jéssica Eras

5.4.3. Entrevista a la jefa del departamento de planificación y compras

PTM. 2
1/3

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

ENTREVISTA A LA JEFA DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y COMPRAS

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Nombre de la Entrevistada: Ing. Isabel Baldeon

Cargo: Jefa del departamento de Compras.

Objetivo de la entrevista: Hacer conocer el inicio de la auditoría de gestión al departamento de Planificación y Compras de conformidad con el plan anual de auditoría, que evaluará la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología del macro proceso de compras.

Se procedió a realizar la entrevista a la jefa del departamento de planificación y compras Ing. Isabel Baldeon y se le realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza usted?

Supervisión y coordinación de las funciones de cada persona del departamento para que de esta manera se cumplan los objetivos que tiene esta área.

2. ¿Cuál es su visión del departamento?

En el departamento trabajamos 5 personas, 2 personas que son Julio Corella y Marlene Heredia que se encargan de toda la planificación y 2 personas Fernando Parreño y Oscar Socasi quienes se encargan de la negociación con los proveedores, y finalmente yo quien coordino todas estas operaciones.

3. ¿Cuál es el enfoque del departamento?

En si como su nombre lo indica la misión del departamento en primer lugar es planificar las compras exclusivamente de materia prima para que de esta manera la producción se dé correctamente y no nos falten materias ni sobren, y en segundo lugar se negocia con los proveedores con ciertos requerimientos para que la materia sea de calidad y bajo los estándares de aceptación.

Elaboración: Jessica Eras

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
ENTREVISTA AL JEFE DEL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y
COMPRAS
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

4. ¿Qué tipo de controles se manejan al interior del departamento?

Son algunos los controles que se manejan al interior del departamento primero están los del sistema en cuanto a existencias para la materia prima ya que nada ingresa a la bodega sin registrarse previamente en el sistema, por otro lado existen controles en cuanto a estándares que se envían desde el departamento de calidad porque las exigencias de las materias primas y proveedores de las mismas son muy altas.

5. ¿Cómo da seguimiento a las observaciones hechas por la auditoría externa?

No nos han realizado observaciones, únicamente se coordina la toma física de los inventarios para que en esta actividad se encuentre presente una persona de la firma de auditoría.

6. ¿Cómo mide el logro de las metas y objetivos?

Existen varios parámetros para esto ya que tenemos objetivos en cuanto a la planificación y esto se da a través de parámetros y comparaciones, por otro lado existen objetivos de abastecimiento y cumplimiento de la planificación en esto igual tenemos ciertos objetivos que se los va comparando con el real para medir el cumplimiento de los mismos.

7. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

15 años.

Observaciones de la entrevista:

Se realizó la entrevista a la Jefa del departamento de Compras y se tienen las siguientes observaciones:

- Se tienen estándares de calidad muy estrictos para la compra de la materia prima.
- Del trabajo de este departamento depende la dotación adecuada o el exceso de materia prima, para que la fábrica termine con éxito la producción de los diferentes productos.
- Se tienen varios controles al interior del departamento tanto de sistemas informáticos como desde casa matriz para toda la planificación en la materia prima.
- Existen pocas personas al interior del departamento por lo que en reiteradas ocasiones se exceden los horarios normales de trabajo.

5.4.4. Conocimiento de la normatividad

PTM. 3
1/1

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD
DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN Y COMPRAS
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

El departamento de Compras de Ferrero del Ecuador S.A. tiene la siguientes normatividad:

- Código Ético Ferrero.
- Políticas de casa matriz para selección de proveedores.
- Políticas internas de selección de proveedores
- Proceso para la adquisición de materia prima.
- Estándares de calidad.

Elaboración: Jessica Eras

5.4.5. Medición del Riesgo Inherente

PTM. 4
1/1

Se lo considera un riesgo propio de la naturaleza de las actividades del proceso a auditarse. Por lo que esta medida es subjetiva a la existencia de errores importantes en un segmento antes de considerar la eficiencia del control interno. La evaluación de este riesgo la hacemos de forma subjetiva tomando en cuenta factores observados en la entrevista e inspección ocular al proceso de adquisición de materia prima. El riesgo inherente del mismo, es de un 20%, esta afirmación ha sido realizada en base a los siguientes puntos:

- La empresa no cuenta con una auditoría interna.
- No se han realizado observaciones por parte de la auditoría externa.
- Poseen estándares claramente establecidos en lo que se refiere a calidad por lo que se realizan exhaustivas selecciones de proveedores.
- Se observó que existe una bodega muy amplia donde se almacena toda la materia prima, misma que se encuentra organizada por grupos y codificada.

5.4.6. Evaluación del Control Interno Administrativo del departamento de planificación y compras

5.4.6.1 Cuestionario de control interno del proceso de adquisición de materia prima

FERRERO DEL ECUADOR S.A. CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010						
Nombre del personal entrevistado: Ing. Isabel Baldeon					PTM. 5 1/5	
Cargo del personal entrevistado: Jefa del departamento de compras						
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	
1.	AMBIENTE DE CONTROL					
1.1	¿El departamento de compras cuenta con documentos normativos debidamente aprobados como Manuales de Procedimientos u Operaciones?	x		10	10	
1.2	¿Los Documentos Normativos se han actualizado en el último año?	x		10	10	
1.3	¿Los Documentos Normativos son del conocimiento de todo el personal?	x		10	10	
1.4	¿La jefe del departamento supervisa que los empleados bajo su dependencia conozcan las funciones y deberes descritos en los Documentos Normativos?	x		10	10	
1.5	¿El departamento de compras cuenta con una estructura orgánica aprobada?	x		10	10	
1.6	¿La negociación directa con proveedores está basada en la honestidad y equidad?	x		10	10	
1.7	¿Ha existido rotación del personal de supervisión del departamento?		x	0	10	Se mantiene desde hace 5 años
1.8	¿La jefe del departamento visita frecuentemente las operaciones que se dan al interior del mismo?	x		10	10	
1.9	¿Se realizan inventarios físicos periódicamente de las existencias de bodega?	x		10	10	
1.10	¿La Jefe del departamento de compras tiene experiencia profesional en su cargo?	x		10	10	

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTM. 5
2/5

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	
2.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
2.1	¿Existe coherencia entre los objetivos globales de la empresa, versus los objetivos del departamento?	x		10	10	
2.2	¿Los objetivos establecidos por la empresa son claros y medibles?	x		10	10	
2.3	¿Se toma en cuenta las opciones tecnológicas y técnicas para la formulación de las metas y objetivos?	x		10	10	
2.4	¿Se establecen objetivos, metas y acciones en el tiempo para asegurar el éxito?	x		10	10	
2.5	¿El sistema contable de la empresa, suministra información oportuna, completa y exacta de los resultados operativos del departamento?	x		10	10	
3.	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
3.1	¿Es efectiva la capacidad de reacción del departamento ante la presencia de un problema?	x		10	10	
3.2	Se realizan estudios para verificar que los precios se encuentran de acuerdo al mercado.		x	0	10	No se realiza estos estudios porque existe un selección que incluye esto.
3.3	¿Existen medidas de prevención para desastres naturales?, así como provisión de recursos financieros para hacer frente a estos desastres	x		10	10	
3.4	¿Existe un sistema de control para las entradas y salidas de inventarios de bodega?	x		10	10	
3.5	¿Existen planes de contingencia en cuanto a la seguridad industrial del departamento?	x		10	10	
4.	EVALUACIÓN DE RIESGOS					
4.1	¿Existen objetivos constantes del departamento durante el lapso de un año?	x		10	10	
4.2	¿Se han efectuado procesos de identificación y evaluación de riesgos?	x		10	10	
4.3	¿La normatividad del departamento permaneció constante en el último año?	x		10	10	
4.4	¿Ha existido rotación o ingreso de nuevo personal al departamento en el último año?		x	0	10	La ultima incursión de personal del departamento fue hace 3 años, y no existe rotación.
4.5	¿Se ha brindado capacitación al personal del departamento en el último año?	x		10	10	

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTM. 5
3/5

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	
5.	RESPUESTA AL RIESGO					
5.1	¿En particular se analiza la falla en los controles que puede haber provocado en el pasado la pérdida de recursos, errores en la información, o incumplimientos legales o normativos?	x		10	10	
5.2	¿Se cuenta con alguna medida de seguridad para los registros de materia prima?	x		10	10	
5.3	¿Existe un departamento de detección, control y manejo de riesgos?	x		10	10	
5.4	¿Existe periodicidad de reuniones de trabajo, para establecer las debilidades y amenazas de control y sus posibles soluciones?	x		10	10	
5.5	En el último año se han establecido riesgos significativos?		x	0	10	Ha sido un periodo regular
5.6	Se realizan exámenes periódicos de salud a los empleados del departamento?		x	0	10	Los empleados cuentan con seguro de salud, pero no es preventivo.
5.7	El departamento de recursos humanos, establece periódicamente un plan de capacitación para los empleados?	x		10	10	
5.8	¿Las operaciones se realizan dentro de horarios de trabajo, es decir, no exceden la capacidad del departamento?		x	0	10	Se incurre en horas extras
5.9	¿Existen estándares claramente definidos para aceptar o rechazar la materia prima?	x		10	10	
5.10	¿El departamento cuenta con la cantidad de personal necesaria, es decir no existe déficit ni exceso?		x	0	10	Constantemente el personal trabaja fuera del horario normal

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTM. 5
4/5

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	
6	ACTIVIDADES DE CONTROL					
6.1	¿Los controles descritos en el manual de políticas son actualmente aplicados y la forma en que los aplican es la correcta?	x		10	10	
6.2	¿Sabe qué labores desempeña cada uno de los empleados que trabaja con Ud.?	x		10	10	
6.3	¿Tienen diversificadas las funciones, es decir que no se tenga a una sola persona con el control absoluto de todo el proceso?	x		10	10	
6.4	¿Se elaboran presupuestos y se comparan frecuentemente con los gastos reales?	x		10	10	
6.5	¿Se compara la factura contra la guía de remisión al momento que ingresa la mercadería?	x		10	10	
6.6	¿Existe control de acceso para el personal que ingresa a bodega?	x		10	10	
6.7	¿Se lleva un control de ingresos y egresos de materiales que salen de la bodega?	x		10	10	
6.8	¿Existen stocks mínimos y máximos?	x		10	10	
6.9	¿Se revisa la condición en que se recibe la mercadería?	x		10	10	
6.10	¿Cuenta la empresa con un lugar organizado por producto para almacenar la materia prima?	x		10	10	

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTM. 5
5/5

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	
7.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
7.1	¿Todos los listados o reportes que emite el sistema informático son de utilidad y oportunos?	x		10	10	
7.2	¿Son satisfactorios los sistemas de información computarizados implantados en el proceso y manejo de la información?	x		10	10	
7.3	¿Se tiene back up de la información procesada?	x		10	10	
7.4	¿La información recibida es suficiente y oportuna para las actividades y procesos?	x		10	10	
7.5	¿La información que se brinda es de calidad, permitiendo una adecuada y oportuna toma de decisiones?	x		10	10	
7.6	¿Se han establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?	x		10	10	
7.7	¿Existe una comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y responsabilidades de control?	x		10	10	
7.8	¿Cuándo a usted le supervisan le indican las desviaciones que existen para mejorar sus labores?	x		10	10	
7.9	¿Los empleados entienden cómo el incumplimiento de sus obligaciones afectan a la empresa?	x		10	10	
7.10	¿Existe una manera de comunicar los problemas o inquietudes a la gerencia?		x	0	10	No existe apertura directa a la gerencia
8.	MONITOREO					
8.1	¿El Gerente General, efectúa un proceso de monitoreo de la gestión a fin de prevenir y corregir eventuales desviaciones o deficiencias?	x		10	10	
8.2	¿El Gerente General realiza con periodicidad el proceso de monitoreo mencionado en el punto anterior?	x		10	10	
8.3	¿Existen entidades externas para realizar monitoreos sobre la calidad de las actividades?	x		10	10	
8.4	¿Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente. Por ejemplo, los reclamos de proveedores, etc.?	x		10	10	
8.5	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias o abusos?	x		10	10	
TOTAL				520	600	
ELABORADO POR: J E		REVISADO POR: S B				
FECHA: 1 Febrero 2011		FECHA: 1 Febrero 2011				

5.4.7. Medición de Riesgos al proceso de adquisición de materia prima

- d. Medición del riesgo de control.-** Según la evaluación de control interno se determinó que existe un buen nivel de confianza para el mismo en el proceso. El resultado de la aplicación del cuestionario ha sido del 87%.

Tabla 27. Matriz De Nivel De Confianza De Control Interno Administrativo

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

Elaboración: Jéssica Eras

Riesgo de control = P. Óptimo – P. Obtenido

Riesgo de control = 100 – 87

Riesgo de control = 13%

El porcentaje evidencia que la empresa tiene un riesgo del 13% siendo este riesgo bajo – medio, es decir, que los controles aplicados presentan algunas falencias o que los mismos no son suficientes para el proceso de servicios de adquisición de materia prima.

e. Medición del riesgo de detección.- Por el conocimiento y experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección del 25%. El equipo de trabajo está capacitado y han realizado trabajos en ese ámbito, lo que garantiza que sus pruebas de cumplimiento estén de acuerdo a los niveles de riesgo encontrados.

f. Medición del riesgo de auditoría.- Una vez medidos los riesgos inherente, de control y detección se puede medir el riesgo de auditoría aplicando la siguientes matriz:

Tabla 28. Matriz de Medición del Riesgo de Auditoría

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativa antes de considerar el Control Interno	Probabilidad mediana que existan errores.
Riesgo Inherente	20%
Confianza en el Control Interno	Confianza Media Alta
Riesgo de Control	13%
Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes	Disponibilidad baja
Riesgo de Detección	25%
Nivel de pruebas de auditoría	Bajo

Elaboración: Jéssica Eras

$$\begin{aligned}
 RA &= RI * RC * RD \\
 RA &= 0.20 * 0.13 * 0.25 \\
 RA &= 0.0065 * 100 \\
 RA &= \mathbf{0.65\%}
 \end{aligned}$$

El equipo de auditores se enfrenta a un riesgo de auditoría del **0.65 %**.

5.4.8. Técnicas de auditoría al proceso de adquisición de materia prima

Tabla 29. Aplicación de Técnicas de Auditoría

<u>TÉCNICA</u>	<u>CLASIFICACIÓN</u>
VERIFICACIÓN	
VERBAL	INDAGACIÓN
	ENTREVISTAS
OCULAR	OBSERVACIÓN
	COMPARACIÓN
	RASTREO
	REVISIÓN
ESCRITA	CONFIRMACIÓN
	ANÁLISIS
	CONCILIACIÓN
DOCUMENTAL	COMPROBACIÓN
	COMPUTACIÓN
FÍSICA	INSPECCIÓN

Elaboración: Jéssica Eras

5.4.9. Procedimientos y Técnicas

Tabla 30. Procedimientos y Técnicas

<u>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</u>	<u>TÉCNICAS</u>
Verificar si se realiza selección de proveedores.	Indagación, Observación y Revisión
Revisar si los precios de productos de los principales proveedores del departamento se encuentran de acuerdo al mercado.	Observación y comparación
Verificar si al momento de recepción de la materia prima el encargado de la bodega revisa la factura con el pedido que se realizó.	Revisión selectiva y comparación
Comprobar que una vez que llega la materia prima se revisa que cumpla con los estándares de aceptación de la empresa.	Muestro Selectivo y Comprobación
Inspeccionar que se realicen constataciones físicas de forma periódica.	Inspección
Verificar que el inventario de materia prima se encuentre organizado por producto y por grupos.	Inspección y comprobación
Revisar que la empresa cuente con controles de acceso hacia la bodega de materia prima	Inspección
Comprobar que existe rotación de funciones entre el personal del mismo departamento.	Inspección
Elaborado por: J E	Fecha: 1 Febrero 2011

5.4.10. Aplicación de Procedimientos y Técnicas al proceso de adquisición de materia prima

FERRERO DEL ECUADOR S.A.		
		PTM. 7 1/2
PAPELES DE TRABAJO		
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA		
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010		
Proceso	Adquisición de materia prima	Hallazgos
Procedimiento Nº 1	Verificar si se realiza selección de proveedores.	
Aplicación:	<p>En el momento que se requiere de un nuevo proveedor se realiza una selección exhaustiva, si el proveedor es del exterior la casa matriz es la encargada de homologar el producto y autorizar la nueva incursión esto en caso de productos como esencias, aromas, etc.; y en el caso de los proveedores nacionales el departamento de compras realiza esta selección basando su análisis en parámetros como logística, infraestructura del proveedor y capacidad de producción, se piden muestras y una vez realizado esto se establecen lotes mínimos de compra y la negociación a largo plazo.</p>	<p>Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.</p>
Elaborado por:	J E	Fecha: 1 Febrero 2011

PTM. 7
2/2



RUC:0990270236001
Contribuyente especial

Señores.-

Jefes
Departamento de Adquisiciones

Presente.-

Reciban un cordial saludo de quienes conformamos la Empresa **VEPAMIL 3M**, el motivo de esta carta de presentación es para darles a conocer la gama de productos, cotizaciones, descuentos en nuestras líneas, **VEPAMIL 3M** es una de las empresas que se ha caracterizado en salvaguardar la seguridad personal e industrial en todos los campos con su Matriz en Guayaquil y sus sucursales en Quito y Cuenca, hemos y seguiremos dando protección personal e industrial a continuación damos a conocer nuestros productos:

- Guantes maraca ANSELL 3M.
- Gafas & Lentes 3M.
- Mascarillas, Respiradores, Filtros 3M.
- Tinajas & Tachos Industriales, Pallets 3M.
- Telas Reflectivas 3M.
- Cintas para Embalaje 3M.
- Botas de cuero y caucho puntas acero 3M.
- Químicos y Adhesivos en Aerosol 3M.
- Cintas industriales/adhesivo doble lado 3M
- Viniles en stock 3M.
- Pegamento para caucho y metal 3M.
- Pulimentos para vehículos 3M.
- Plásticos Termoencojible 3M.
- Casco's Omega, Hard Top 3M.
- Protección Auditiva (Tapones, Orejeras) 3M.
- Cintas Reflectivas & Aislantes 3M.
- Esponjas, Paños, Cordones absorbentes 3M.
- Cintas fotoluminiscientes 3M.
- Chalecos, ponchos reflectivos.
- STYCKYBAC en toda medida 3M.
- Selladores y Aplicadores 3M.
- CRYOVAC 3M.
- Silicón Lubricante 3M.
- Limpiador para frenos y carburador 3M.
- Lija de agua y hierro 3M.
- Lubricantes Móvil y más productos.

Esperando su respuesta positiva me despido deseándole suerte y felicidades en su carrera profesional.

Atentamente.

Henry Fernández M.
División Comercial E Industrial
hfernandezvepamil@hotmail.com

P.B.X 02-3239058 --- 02-3239059 ext. 117
Av. Orellana N.-877 y Pinzón Edificio La Viña 2do Piso
Quito-Ecuador

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PTM. 8
1/2

PAPELES DE TRABAJO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de materia prima	Hallazgos
Procedimiento Nº 2	Revisar si los precios de productos de los principales proveedores del departamento se encuentran de acuerdo al mercado.	
Aplicación:	Se ha revisado los precios de los principales proveedores del departamento y al haber pasado por un proceso de selección se encontraron precios acorde al mercado, con descuentos lo que optimiza los recursos de la empresa	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.
Calculo de indicador de gestión:	$\frac{\text{Productos precios razonables}}{\text{Numero de productos revisados}} = \frac{25}{25} = 1$	
Elaborado por:	JE	Fecha: 2 Febrero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTM. 8
2/2

CANT	DESCRIPCIÓN	PROVEEDOR FERRERO	VALOR	PROVEEDOR EXTERNO	VALOR	DIFERENCIA	PORCENTAJE
1	ETIQ.EXTRA STRONG DFI	MATERPACKIN CIA. LTDA.	0,00473	ARTEGRAFICO	0,00500	(0,000)	-5,71%
1	ETIQ.TT INTENSE MINT DFI	MATERPACKIN CIA. LTDA.	0,00473	ARTEGRAFICO	0,00500	(0,000)	-5,71%
1	ETIQ.TT MENTA DFI	MATERPACKIN CIA. LTDA.	0,00455	ARTEGRAFICO	0,00500	(0,000)	-9,89%
1	ETIQ.RETRO TT CHILL APPLE	MATERPACKIN CIA. LTDA.	0,00540	ARTEGRAFICO	0,00600	(0,001)	-11,11%
1	ETIQ.TT.NAR.BRASIL 07	MATERPACKIN CIA. LTDA.	0,00540	ARTEGRAFICO	0,00600	(0,001)	-11,11%
1	ETIQ.TT.SPEAR.BRASIL 10	MATERPACKIN CIA. LTDA.	0,00540	ARTEGRAFICO	0,00600	(0,001)	-11,11%
1	ETIQ.TT.CHERRY PASSION BRASIL	MATERPACKIN CIA. LTDA.	0,00473	ARTEGRAFICO	0,00600	(0,001)	-26,85%
1	BOLLINO SILV.ADHESIVO	PROSERGRAF	1,20000	TERMOPACK	1,20000	-	0,00%
1	PVC TT.P/JABAS S250F1800	PROSERGRAF	3,14000	TERMOPACK	3,14000	-	0,00%
1	CAJA TT.OCTOG.EXT	CORRUGADORA NACIONAL CRANSA	4,17000	CARTONERA PICHINCHA	5,00000	(0,830)	-19,90%
1	CAJA TT.OCTOG.INT	CORRUGADORA NACIONAL CRANSA	4,14000	CARTONERA PICHINCHA	5,00000	(0,860)	-20,77%
1	TAPA TT.OCTOG.	CORRUGADORA NACIONAL CRANSA	3,98000	CARTONERA PICHINCHA	5,00000	(1,020)	-25,63%
1	PALETAS TT.CONTENEDOR	INDUSTRIA MADERERA GALO TAPIA	15,00000	MADERAS MORITA	16,00000	(1,000)	-6,67%
1	FUNDA TT.CONT.INT.	QUIFATEX S.A.	2,34000	TERMOPACK	2,44000	(0,100)	-4,27%
1	FUNDA TT.CONT.EXT.	QUIFATEX S.A.	2,65000	TERMOPACK	2,80000	(0,150)	-5,66%
1	SUNCHO TT.CONT.	QUIFATEX S.A.	3,45600	TERMOPACK	3,50000	(0,044)	-1,27%
1	GRAPAS TT.SUNCHO	QUIFATEX S.A.	0,45870	TERMOPACK	0,50000	(0,041)	-9,00%
1	HOJA TT.BASE CONT.	PROSERGRAF	1,23000	TERMOPACK	0,50000	0,730	59,35%
1	PAPEL TT.ABSOR.CONT.	PROSERGRAF	1,23450	TERMOPACK	1,25000	(0,016)	-1,26%
1	DESECANTE DE ARCILLA	PROSERGRAF	1,12000	TERMOPACK	1,25000	(0,130)	-11,61%
1	BANDEJA TT.PVC T.14	PROSERGRAF	5,67800	TERMOPACK	5,70000	(0,022)	-0,39%
1	CAJA BOLD.FRUIT.T12	CORRUGADORA NACIONAL CRANSA	4,56400	CARTONERA PICHINCHA	5,00000	(0,43600)	-9,55%
1	FORMATELO TT.SPIRM.T14 BRASIL	CORRUGADORA NACIONAL CRANSA	5,87870	CARTONERA PICHINCHA	6,00000	(0,12130)	-2,06%
1	CAJA TT.CHERRY PAS T14X24 BRAS	CORRUGADORA NACIONAL CRANSA	4,14300	CARTONERA PICHINCHA	5,00000	(0,85700)	-20,69%
1	CAJA TT.6X24 DFI FRESHNESS	CORRUGADORA NACIONAL CRANSA	4,32100	CARTONERA PICHINCHA	5,00000	(0,67900)	-15,71%

@ Datos tomados departamento de compras de Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: Jessica Eras

Fecha: 2 Febrero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PTM. 9
1/1

PAPELES DE TRABAJO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de materia prima	Hallazgos
Procedimiento Nº 3	Verificar si al momento de recepción de la materia prima el encargado de la bodega revisa la factura con el pedido que se realizó.	
Aplicación:	En el momento que llega la materia prima el asistente de la bodega Sr. Carlos Cadena en conjunto con el comprador Sr. Fernando Parreño del departamento de compras revisan la mercadería con la factura entregada versus el pedido u orden de compra que se realiza para determinar diferencias, también se revisan las condiciones en que llega la mercadería para luego analizarse los estándares de calidad y finalmente pasar a ser almacenada en la bodega.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.
Calculo de indicador de gestión:	$\frac{\text{Pedidos que fueron comprobados}}{\text{Total de pedidos revisados}} = \frac{30}{30}$	
Elaborado por:	JE	Fecha: 3 Febrero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.**PTM. 10**
1/2**PAPELES DE TRABAJO****PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA****PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010**

Proceso	Adquisición de materia prima	Hallazgos
Procedimiento Nº 4	Comprobar que una vez que llega la materia prima se revisa que cumpla con los estándares de aceptación de la empresa.	
Aplicación:	Los estándares de aceptación de la materia prima se encuentran por escrito, donde se detallan las características que debe cumplir la mercadería para ser aceptada. La empresa realiza una revisión externa del material que recibe; después se realiza un análisis físico químico donde se determina PH, humedad, cenizas, y morfología; luego un análisis microbiológico donde se verifica que no tenga bacterias, mohos, levaduras, coliformes y dependiendo el material se compara con estándares establecidos en normas INEN; y finalmente se realiza un informe de estos análisis donde se indica la aceptación o rechazo de determinada materia prima.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.
Elaborado por:	JE	Fecha: 3 Febrero 2011

**FERRERO
DEL ECUADOR S.A.**

PTM. 10
2/2

INFORME DE CONTROL DE CALIDAD

TIPO DE MATERIAL Materia Prima	CODIGO 76000080	NOMBRE DEL MATERIAL ALMIDON DE ARROZ	CANTIDAD 1700	U.M. Kg.
--	---------------------------	--	-------------------------	--------------------

INGRESO N°	PROVEEDOR MAICENA IRIS CIA. LTDA.	LOTE PROVEE. 21/01/2011 21/01/2012	ANÁLISIS N° 2
-------------------	---	---	-------------------------

TIPO DE ENSAYO: Físico - Químico - Microbiológico - Organoléptico

ENSAYOS	ESPECIFICACIONES	RESULTADOS
Muestreo	De 21 a 100 = 10	10 Sacos
Control Externo de Embalaje	Ausente de:	
	- Rotos	
	- Manchados	Sin novedad en el embalaje
	- Húmedos	
FISICOQUÍMICO		
% Humedad	Máx. 15%	12.61%
pH	6 +/- 1	6.81
% Cenizas	Máx. 0.7%	En análisis
Morfología	Cristales octogonales pequeños	Cristales octogonales pequeños
MICROBIOLÓGICO		
Recuento Total de Bacterias	Máx. 20000 ufc/g	61667 ufc/g
Rec.Mohos y Levaduras	Máx. 100 upm/g	Ausencia
Coliformes Totales	Ausencia en 10g.	Ausencia
Salmonella	Ausencia en 750g.	Ausencia
ORGANOLÉPTICO		
	Conforme al estándar	Conforme

DISPOSICIÓN: **RECHAZADO**

FECHA DE ANÁLISIS: 25/01/2011

Javier Pérez Vaicilla, Paola Sosa

ANALISTA ASQ

Eunice Vásconez

GERENTE ASQ

FERRERO DEL ECUADOR S.A.**PTM. 11**
1/5**PAPELES DE TRABAJO****PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA****PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010**

Proceso	Adquisición de materia prima	Hallazgos
Procedimiento N° 5	Inspeccionar que se realicen constataciones físicas de forma periódica.	
Aplicación:	Se realiza una constatación física al momento que llega la mercadería por parte del Sr. Fernando Parreño, después se ingresa al sistema y finalmente la empresa realiza tomas físicas del inventario de materia prima 2 veces al año en Agosto y Diciembre de todo el material que se encuentra en las bodega, planta tic tac, planta chocolate y semielaborados.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.
Elaborado por:	JE	Fecha: 4 Febrero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010
TOMA FÍSICA INVENTARIOS MATERIA PRIMA AL 31 AGOSTO 2010

PTM. 11
2/5

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>BODEGA</u>	<u>CANT. SISTEMA</u>	<u>CANT. FÍSICA</u>	<u>DIFERENCIAS</u>	<u>COST UNITARIO</u>	<u>COST TOTAL</u>
3550002	TAPAS TT NO RECUPER.	03PLS	115.757,00	-	(115.757,00)	-	-
3550012	ESTUCHE TT NO RECUPER.	03PLS	114.040,00	-	(114.040,00)	-	-
3550032	ESTUCHE TT AZUL NO RECUPER.	03PLS	6.068,00	-	(6.068,00)	-	-
3550052	ESTUCHE TT SPIRMI NO RECUP.	03PLS	2.520,00	-	(2.520,00)	-	-
3550062	ESTUCHE TT NAR BRAS NO RECUP.	03PLS	66.070,00	-	(66.070,00)	-	-
3550072	ESTUCHE TT MARACUYA NO RECUP.	03PLS	28.325,00	-	(28.325,00)	-	-
3550082	ESTUCHE TT ACEROLA NO RECUP.	03PLS	8.177,00	-	(8.177,00)	-	-
3550092	ESTUCHE TT MEN INTES NO RECUP.	03PLS	3.855,00	-	(3.855,00)	-	-
3550102	TAPA TT BOLD NO RECUP.	03PLS	2.652,00	-	(2.652,00)	-	-
3550112	ESTUCHE TT BOLD MINT NO RECUP.	03PLS	441,00	-	(441,00)	-	-
3550142	TAPA TT CHILL CELESTE NO	03PLS	111,00	-	(111,00)	-	-
3550172	ESTUCHE TT CHILL CELESTE NO	03PLS	552,00	-	(552,00)	-	-
3550182	SPORTELO TT CHILL CELES NO REC	03PLS	29,00	-	(29,00)	-	-

} @

@ Datos ultima toma física de inventarios del departamento de compras de Ferrero del Ecuador S.A.

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010
TOMA FÍSICA INVENTARIOS MATERIA PRIMA AL 31 AGOSTO 2010

PTM. 11
3/5

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>BODEGA</u>	<u>CANT. SISTEMA</u>	<u>CANT. FÍSICA</u>	<u>DIFERENCIAS</u>	<u>COST UNITARIO</u>	<u>COST TOTAL</u>
3550212	ESTUCHE TT MANGO M NO RECUP.	03PLS	1.142,00	-	(1.142,00)	-	-
3550242	ESTUCHE TT CHILL APPLE NO REC	03PLS	216,00	-	(216,00)	-	-
3550262	SPORTELO TT CHILL APPLE NO REC	03PLS	3.500,00	-	(3.500,00)	-	-
3550282	TAPA TT CHILL APPLE NO RECUPER	03PLS	363,00	-	(363,00)	-	-
3550302	TAPA NOGGY NO RECUPERAB	03PLS	106,00	-	(106,00)	-	-
3550402	ESTUCHE TT CHERRI MINT NO REC	03PLS	2.907,00	-	(2.907,00)	-	-
3550502	TAPAS LATE TT NO RECUPER.	03PLS	94.559,00	-	(94.559,00)	-	-
3551012	VASOS NOGGY T40 NO RECUPE	03PLS	879,00	-	(879,00)	-	-
21310350	MAST.BLAN.TAP/DIV.076REMB/MB4B	03PLS	27,69	24,00	(3,69)	3,20	(11,81)
21311040	MAST.NARANJA TAPAS T.40	03PLS	12,50	12,00	(0,50)	7,65	(3,83)
21610050	POLIPROPILENO GRANEL MF20H NAC	03PLS	1.080,49	1.150,00	69,51	1,73	119,94
21610080	POLIPRO. ESTUC. TT(45R60CD) NAC	03PLS	1.474,29	2.300,00	825,71	1,88	1.550,68
21610100	POLIEST.ALTO IMPACTO NAC	03PLS	56,92	100,00	43,08	2,01	86,65

@ Datos ultima toma física de inventarios del departamento de compras de Ferrero del Ecuador S.A.

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010
TOMA FÍSICA INVENTARIOS MATERIA PRIMA AL 31 AGOSTO 2010

PTM. 11
4/5

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>BODEGA</u>	<u>CANT. SISTEMA</u>	<u>CANT. FÍSICA</u>	<u>DIFERENCIAS</u>	<u>COST UNITARIO</u>	<u>COST TOTAL</u>
21610570	MOSTAZAL MENTA INTENSA NAC	03PLS	2,51	3,19	0,68	8,56	5,82
21611250	MAST.CHERRY ACEROLA 22917 NAC	03PLS	23,29	22,50	(0,79)	24,94	(19,63)
21611300	MAST.NARANJA PP BRASI NAC	03PLS	19,38	22,00	2,62	19,83	51,94
22128100	CINTA ADHES.TRANSARENTE	03PLS	250,00	250,00	-	0,02	-
29000000	TAPA TT.P/CONT.MOVIMENTACION	03PLS	115,54	40,00	(75,54)	1,87	(141,07)
29000900	FUNDA TT.PLASTICA GRANDE MOV	03PLS	(500,13)	100,00	600,13	1,08	650,25
29002200	PALETAS CONTENEDOR MOVIMENTAC.	03PLS	(75,41)	-	75,41	26,25	1.979,63
29002600	CINTA STRECH KG.	03PLS	11,27	14,00	2,73	3,05	8,32
29003300	CAJA OCTOG.MOVIM.PLASTICOS	03PLS	137,49	38,00	(99,49)	2,54	(252,27)
20000700	ETIQ.EXTRA STRONG DFI	03TPM	553,90	-	(553,90)	0,01	(3,29)
20000800	ETIQ.TT INTENSE MINT DFI	03TPM	6.653,90	-	(6.653,90)	0,01	(36,05)
20000900	ETIQ.TT MENTA DFI	03TPM	653,90	-	(653,90)	0,01	(3,75)
20008600	ETIQ.RETRO TT CHILL APPLE	03TPM	200,00	-	(200,00)	0,02	(4,80)

@ Datos ultima toma física de inventarios del departamento de compras de Ferrero del Ecuador S.A.

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
PAPELES DE TRABAJO
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010
TOMA FÍSICA INVENTARIOS MATERIA PRIMA AL 31 AGOSTO 2010

PTM. 11
5/5

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>BODEGA</u>	<u>CANT. SISTEMA</u>	<u>CANT. FÍSICA</u>	<u>DIFERENCIAS</u>	<u>COST UNITARIO</u>	<u>COST TOTAL</u>
76000175	STEARATE MAGNESIUM FR.A3400141	03PYM	316,42	328,63	12,21	4,27	52,14
76000178	NAT MENTHOL BY ALBA/CD 3400113	03PYM	11,47	11,80	0,33	25,73	8,45
76000258	MALTODEXTRIN 10 DE /CD	03PYM	1.705,85	2.003,76	297,91	1,13	336,67
76000259	MALTODEXTRIN LOW DENSITY/CD	03PYM	78,15	105,67	27,52	6,32	173,88
76000310	CARNAUBA WAX ALBA/CD 3400138	03PYM	13,70	20,77	7,07	18,75	132,51
76000311	COL E102YELL86%GRAN/CD	03PYM	0,60	2,30	1,70	13,05	22,20
76000314	COL. FD&C RED NR.40/CD	03PYM	1,67	1,19	(0,48)	22,19	(10,58)
76000667	VANILLA FLAVOR.FRR 608 3400183	03PYM	12,60	13,00	0,40	180,91	72,36
76000747	NAT.MENTHOL FR.ALBA/CD-DOG	03PYM	8,54	8,54	(0,00)	39,62	(0,16)
76000748	FD&C YELLOW N.6 (E110)/CD-DOG	03PYM	18,52	18,60	0,08	35,59	2,77
76000939	ARABIC GUM SPRAY C-E/CD	03PYM	179,29	144,75	(34,54)	6,03	(208,34)
76001058	LIQ.INT.CHERRY M.FLAV. 3400160	03PYM	3,41	4,39	0,98	40,74	39,92

@

@ Datos ultima toma física de inventarios del departamento de compras de Ferrero del Ecuador S.A.

Elaborado por: JE

Fecha: 4 Febrero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.**PTM. 12**
1/1**PAPELES DE TRABAJO****PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA****PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010**

Proceso	Adquisición de materia prima	Hallazgos
Procedimiento Nº 6	Verificar que el inventario de materia prima se encuentre organizado por producto y por grupos.	
Aplicación:	Al realizar la verificación física del inventario de materia prima se constató que el mismo se encuentra ubicado en una bodega con las condiciones adecuadas para cada material, todo lo que se encuentra almacenado esta ordenado por grupos, codificados y rotulados, por motivos de políticas de la empresa no se puede evidenciar esto a través de fotos.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.
Elaborado por:	JE	Fecha: 4 Febrero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.**PAPELES DE TRABAJO****PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA****PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010****PTM. 13**
1/1

Proceso	Adquisición de materia prima	Hallazgos
Procedimiento Nº 7	Comprobar que la empresa cuente con controles de acceso hacia la bodega de materia prima	
Aplicación:	El control de acceso que se pudo evidenciar se da de la siguiente manera: La bodega cuenta con controles electrónicos y puertas lanfor, estos controles permiten el acceso a las siguientes personas: Ing. Isabel Baldeon jefa del departamento de compras y planificación, Sr. Fernando Parreño comprador industrial, Sr. Gonzalo Vela jefe de bodega y Sr. Carlos Cadena asistente de bodega; por lo que se constató los controles restringidos que existen al interior de la misma.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.
Elaborado por:	JE	Fecha: 4 Febrero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A. PAPELES DE TRABAJO PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010		
		PTM. 14 1/1
Proceso	Adquisición de materia prima	Hallazgos
Procedimiento Nº 8	Comprobar que existe rotación de funciones entre el personal del mismo departamento.	
Aplicación:	En el departamento de planificación y compras existen 4 personas que realizan las funciones al interior de este, mismas que se encuentran al mismo nivel jerárquico, en la empresa no existe una política para que los empleados roten por lo que las personas que trabajan en este departamento han ingresado a sus respectivos puestos y ahí se han mantenido hasta la fecha actual.	HMM. 1
Elaborado por:	JE	Fecha: 4 Febrero 2011

5.4.11. Hoja de Hallazgos para el proceso de adquisición de materia prima

FERRERO DEL ECUADOR S.A. HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010	
PLANIFICACIÓN Y COMPRAS	REF. P/T HHM. 1
Procedimiento Nº 8 Comprobar que existe rotación de funciones entre el personal del mismo departamento.	PTM. 14 1/1
Condición: En el departamento de planificación y compras existen 4 personas que tienen los puestos de compradores industriales y planificadores, mismos que en el orden jerárquico se encuentran en el mismo nivel, pero no existe rotación entre los mismos.	
Criterio: Las normas fundamentales de control interno señalan que debe haber rotación de personal, para disminuir el nivel de riesgo al interior de cada área.	
Causa: No se da rotación entre el personal del departamento.	
Efecto: Cada persona solo conoce las funciones de su puesto, por lo que al existir ausencia de alguno nadie puede sustituir esas funciones, por otro lado los empleados no pueden desarrollar un plan de carrera profesional.	
Conclusión: En el departamento de planificación y compras no existe rotación de personal por lo que cada empleado conoce únicamente sus funciones, y tampoco puede desarrollar un plan de carrera.	
Recomendaciones: Al gerente de recursos humanos: Realizar un plan de rotación del personal entre los empleados del mismo nivel y que tengan la misma especialización.	
Elaborado por: JE	

5.5. AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL

5.5.1. Programa de Trabajo para la auditoría al proceso de adquisición bienes y servicios para el personal

FERRERO DEL ECUADOR S.A.				
PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA				PAB 1/2
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL				
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010				
Objetivo:				
1. Obtener el marco legal, normas y políticas para un conocimiento de la empresa, haciendo énfasis en el departamento de servicios generales				
2. Medir el riesgo inherente y analizar sus resultados.				
3. Evaluar el control interno y determinar el nivel de riesgo y el nivel de confianza, a fin de seleccionar la oportunidad, extensión y profundidad de las pruebas mediante la aplicación de procedimientos y técnicas de auditoría a ser aplicados.				
Nº	<u>ACTIVIDADES REALIZADAS</u>	<u>REF. P/T</u>	<u>ELABORADO POR</u>	<u>OBSERVACIONES</u>
CONOCIMIENTO PRELIMINAR DEL PROCESO				
1	Visita al departamento de servicios generales	PTB. 1	JE	
2	Entrevista al Jefe del departamento de servicios generales	PTB. 2	JE	
3	Conocimiento de la normatividad	PTB. 3	JE	
4	Medición del riesgo inherente	PTB. 4	JE	
CONOCIMIENTO ESPECÍFICO DEL PROCESO				
1	Preparación, aplicación del cuestionario de control interno y evaluación de las respuestas	PTB. 5	JE	
2	Medición de Riesgos	PTB. 6	JE	

FERRERO DEL ECUADOR S.A.**PAB**
2/2**PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA****PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL****PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010****EJECUCIÓN AUDITORÍA AL PROCESO**

1	Verificar si se realiza selección de proveedores.	PTB. 7	IV	
2	Analizar si se realiza cotizaciones para decidir el proveedor.	PTB. 8	IV	
3	Inspeccionar si al momento de recepción de la mercadería, la encargada de la realización de las órdenes de compra compara la factura con el pedido que se realizó.	PTB. 9	IV, SP	
4	Comprobar que una vez que llegan los pedidos se revisa que cumpla con los estándares de aceptación de la empresa.	PTB. 10	IV	
5	Verificar si se lleva un registro de los pedidos entregados a cada departamento.	PTB. 11	IV	
ELABORADO POR: J E		REVISADO POR: S B		
FECHA: 7 Febrero 2011		FECHA: 7 Febrero 2011		

5.5.2. Visita al departamento de servicios generales

PTB. 1
1/1

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
VISITA A LAS INSTALACIONES - DEPARTAMENTO SERVICIOS GENERALES
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Al realizar la visita a las instalaciones del departamento de Servicios Generales se nos informó que se encargan de coordinar el cumplimiento de los requerimientos del personal administrativo, cada departamento realiza su planificación anual de gastos ya sean bienes o servicios, y después se pide al departamento de servicios generales realizar el proceso de selección y órdenes de compra para adquirir algún material o servicio.

La jefa del departamento es la Ing. María Isabel Jaramillo, quien es la encargada de coordinar estos procedimientos para que todos los requerimientos y necesidades del personal sean cubiertos en lo posible.

La planificación de cada gasto o requerimiento se lo realiza al interior de cada departamento solicitante, servicios generales se encarga de realizar el trámite, buscar el proveedor, realizar cotizaciones y verificar la mercadería, pero los encargados de autorizar cada orden de compra son los jefes de cada departamento.

En el departamento trabajan 3 personas incluida la jefa del mismo, ellas se encargan de todo el funcionamiento al interior de este.

5.5.3. Entrevista a la jefa del departamento de servicios generales

PTB. 2
1/2

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

ENTREVISTA A LA JEFA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Nombre de la Entrevistada: Ing. María Isabel Jaramillo

Cargo: Jefa del departamento de Servicios Generales.

Objetivo de la entrevista: Hacer conocer el inicio de la auditoría de gestión al departamento de servicios generales de conformidad con el plan anual de auditoría, que evaluará la eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología del macro proceso de compras.

Se procedió a realizar la entrevista a la jefa del departamento de servicios generales Ing. María Isabel Jaramillo y se le realizaron las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las funciones que realiza usted?

Verificación de las necesidades del personal para coordinar y suplir las mismas, tanto en implementos de ayuda al trabajo así como servicios por ejemplo capacitación, asesorías, etc.

2. ¿Cuál es el enfoque del departamento?

El enfoque del departamento es básicamente la tramitación y la dotación de servicios y bienes que necesitan tanto el personal de la planta como el de administración, para las personas de producción se realiza la tramitación de los insumos para su trabajo como mascarillas, guantes, etc.; y para el personal administrativo se atiende los requerimientos que cada departamento necesita.

3. ¿Qué tiempo trabaja en la empresa?

5 años.

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
ENTREVISTA A LA JEFA DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

4. ¿Qué tipo de controles se manejan al interior del departamento?

En si los controles del sistema en cuanto a órdenes de compra y cada departamento es el responsable de los gastos que realiza con las firmas de autorización de cada jefe.

5. ¿Cómo da seguimiento a las observaciones hechas por la auditoría externa?

No se nos ha informado sobre estas observaciones que usted menciona.

Elaboración: Jessica Eras

Observaciones de la entrevista:

Se realizó la entrevista a la Jefa del departamento de Servicios Generales y se tienen las siguientes observaciones:

- Es un departamento de servicio que funciona para consolidar los requerimientos de cada departamento.
- No existen mayores controles para las actividades de adquisición del departamento debido a que el jefe de cada área tiene que autorizar una compra.
- No se han realizado observaciones por parte de la auditoría externa que contrata Ferrero del Ecuador S.A.

5.5.4. Conocimiento de la normatividad

PTB. 3
1/1

FERRERO DEL ECUADOR S.A.
CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD
DEPARTAMENTO DE SERVICIOS GENERALES
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

El departamento de Servicios Generales de Ferrero del Ecuador S.A. tiene la siguientes normatividad:

- Código Ético Ferrero.
- Proceso para la adquisición de bienes y servicios para el personal.

Elaboración: Jessica Eras

5.5.5. Medición del Riesgo Inherente

PTB. 4
1/1

Se lo considera un riesgo propio de la naturaleza de las actividades del proceso a auditarse. Por lo que esta medida es subjetiva a la existencia de errores importantes en un segmento antes de considerar la eficiencia del control interno. La evaluación de este riesgo la hacemos de forma subjetiva tomando en cuenta factores observados en la entrevista e inspección ocular al proceso de adquisición bienes y servicios para el personal. El riesgo inherente del mismo, es de un 35%, esta afirmación ha sido realizada en base a los siguientes puntos:

- La empresa no cuenta con una auditoría interna.
- Es un departamento que se encarga de prestar el servicio de tramitar los requerimientos del personal.
- Los controles para las adquisiciones están a cargo de cada departamento que solicita las mismas más no de servicios generales.

5.5.6. Evaluación del Control Interno Administrativo del departamento de servicios generales

5.5.6.1 Cuestionario de control interno del proceso de adquisición de bienes y servicios para el personal

FERRERO DEL ECUADOR S.A.						
CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO						
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL						
PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010						
Nombre del personal entrevistado: Ing. María Isabel Jaramillo						
Cargo del personal entrevistado: Jefa del departamento de servicios generales						
Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	
1.	AMBIENTE DE CONTROL					
1.1	¿El departamento de servicios generales cuenta con documentos normativos debidamente aprobados como Procedimientos o Procesos?	x		10	10	
1.2	¿Los Documentos Normativos se han actualizado en el último año?	x		10	10	
1.3	¿Los Documentos Normativos son del conocimiento de todo el personal?	x		10	10	
1.4	¿La jefa del departamento supervisa que los empleados bajo su dependencia conozcan las funciones y deberes descritos en los Documentos Normativos?	x		10	10	
1.5	¿El departamento de servicios generales cuenta con una estructura orgánica aprobada?	x		10	10	
1.6	¿La negociación directa con proveedores está basada en la honestidad y equidad?	x		10	10	
1.7	¿Ha existido rotación del personal de supervisión del departamento?		x	0	10	No existe rotación desde hace 3 años.
1.8	¿El jefe del departamento revisa frecuentemente las operaciones que se dan al interior del mismo?	x		10	10	
1.9	¿Se realizan inventarios físicos periódicamente de las existencias de bodega?		x	5	10	El departamento no maneja inventarios, ni bodegas.
1.10	¿La jefa del departamento de servicios generales tiene experiencia profesional en su cargo?	x		10	10	

PTB. 5
1/4

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

PTB. 5
2/4

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE	PUNTAJE	
				OBTENIDO	ÓPTIMO	
2.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS					
2.1	¿Existe coherencia entre los objetivos globales de la empresa, versus los objetivos del departamento?	x		10	10	
2.2	¿Los objetivos establecidos por la empresa son claros y medibles?	x		10	10	
2.3	¿Se establecen objetivos, metas y acciones en el tiempo para asegurar el éxito?	x		10	10	
2.4	¿El sistema contable de la empresa, suministra información oportuna, completa y exacta de los resultados operativos del departamento?		x	0	10	No suministra informes de todas las órdenes de compra que se realizan.
3.	IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS					
3.1	¿Es efectiva la capacidad de reacción del departamento ante la presencia de un problema?	x		10	10	
3.2	Se realizan estudios para verificar que los precios se encuentran de acuerdo al mercado.		x	0	10	Se realizan las adquisiciones de forma inmediata por lo que no se realizan estos estudio.
3.3	¿Existen medidas de prevención para desastres naturales?, así como provisión de recursos financieros para hacer frente a estos desastres	x		10	10	
3.4	¿Existen planes de contingencia en cuanto a la seguridad industrial del departamento?	x		10	10	
4.	EVALUACIÓN DE RIESGOS					
4.1	¿Existen objetivos constantes del departamento durante el lapso de un año?	x		10	10	
4.2	¿Se han efectuado procesos de identificación y evaluación de riesgos?	x		10	10	
4.3	¿La normatividad del departamento permaneció constante en el último año?	x		10	10	
4.4	¿Ha existido rotación o ingreso de nuevo personal al departamento en el último año?		x	0	10	No se da rotación entre las personas del mismo nivel.
4.5	¿Se ha brindado capacitación al personal del departamento en el último año?	x		10	10	

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
 PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL

PTB. 5
 3/4

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	
5.	RESPUESTA AL RIESGO					
5.1	Se realizan exámenes periódicos de salud a los empleados del departamento de mantenimiento?		x	5	10	Los empleados no requieren estos exámenes, no tienen contacto con materiales tóxicos ni químicos, por otro lado cuentan con seguro médico.
5.2	El departamento de recursos humanos, establece un plan de capacitación para los empleados del departamento?	x		10	10	
5.3	¿Las operaciones se realizan dentro de horarios de trabajo, es decir, no exceden la capacidad del departamento?	x		10	10	
5.4	¿Existen estándares claramente definidos para aceptar o rechazar los repuestos?		x	0	10	Simplemente se verifica características solicitadas por cada departamento.
5.5	¿El departamento cuenta con la cantidad de personal necesaria, es decir no existe déficit ni exceso?	x		10	10	
6	ACTIVIDADES DE CONTROL					
6.1	¿Sabe qué labores desempeña cada uno de los empleados que trabaja con Ud.?	x		10	10	
6.2	¿Tienen diversificadas las funciones, es decir que no se tenga a una sola persona con el control absoluto de todo el proceso?	x		10	10	
6.3	¿Se elaboran presupuestos y se comparan frecuentemente con los gastos reales?	x		10	10	
6.4	¿Se compara la factura contra la guía de remisión al momento que ingresa la mercadería?	x		10	10	
6.5	¿Se revisa la condición en que se recibe la mercadería?	x		10	10	

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO
 PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL

PTB. 5
 4/4

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Nº	PREGUNTAS	RESPUESTAS		PUNTAJES		OBSERVACIONES
		SÍ	NO	PUNTAJE OBTENIDO	PUNTAJE ÓPTIMO	
7.	INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
7.1	¿Todos los listados o reportes que emite el sistema informático son de utilidad y oportunos?		x	0	10	Existe faltante de informes
7.2	¿Son satisfactorios los sistemas de información computarizados implantados en el proceso y manejo de la información?	x		10	10	
7.3	¿Se tiene back up de la información procesada?	x		10	10	
7.4	¿La información recibida es suficiente y oportuna para las actividades y procesos?		x	0	10	Existe faltante de informes
7.5	¿La información que se brinda es de calidad, permitiendo una adecuada y oportuna toma de decisiones?	x		10	10	
7.6	¿Se han establecido líneas de comunicación para la denuncia de posibles actos indebidos?	x		10	10	
7.7	¿Existe una comunicación eficaz al personal sobre sus funciones y responsabilidades de control?	x		10	10	
7.8	¿Cuándo a usted le supervisan le indican las desviaciones que existen para mejorar sus labores?	x		10	10	
7.9	¿Los empleados entienden cómo el incumplimiento de sus obligaciones afectan a la empresa?	x		10	10	
7.10	¿Existe una manera de comunicar los problemas o inquietudes a la gerencia?		x	0	10	Esto se lo realiza a través de la jefa del departamento
8.	MONITOREO					
8.1	¿El Gerente General, efectúa un proceso de monitoreo de la gestión a fin de prevenir y corregir eventuales desviaciones o deficiencias?	x		10	10	
8.2	¿El Gerente General realiza con periodicidad el proceso de monitoreo mencionado en el punto anterior?	x		10	10	
8.3	¿Existen entidades externas para realizar monitoreos sobre la calidad de las actividades?	x		10	10	
8.4	¿Se consideran las comunicaciones de terceros para corroborar la información generada internamente. Por ejemplo, los reclamos de proveedores, etc.?	x		10	10	
8.5	¿Se utilizan indicadores para detectar ineficiencias o abusos?	x		10	10	
	TOTAL			390	480	
	ELABORADO POR: JE	REVISADO POR: S B				
	FECHA: 8 Febrero 2011	FECHA: 8 Febrero 2011				

5.5.7. Medición de Riesgos al proceso de adquisición de materia prima

- g. Medición del riesgo de control.-** Según la evaluación de control interno se determinó que existe un buen nivel de confianza para el mismo en el proceso. El resultado de la aplicación del cuestionario ha sido del 81%.

Tabla 31. Matriz De Nivel De Confianza De Control Interno Administrativo

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

Elaboración: Jéssica Eras

Riesgo de control = P. Óptimo – P. Obtenido

Riesgo de control = 100 – 81

Riesgo de control = 19%

El porcentaje evidencia que la empresa tiene un riesgo del 19% siendo este riesgo bajo – medio, es decir, que los controles aplicados presentan algunas falencias o que los mismos no son suficientes para el proceso de servicios de adquisición de bienes servicios para el personal.

h. Medición del riesgo de detección.- Por el conocimiento y experiencia de los auditores involucrados en el presente trabajo se ha considerado un nivel de riesgo de detección del 25%. El equipo de trabajo está capacitado y han realizado trabajos en ese ámbito, lo que garantiza que sus pruebas de cumplimiento estén de acuerdo a los niveles de riesgo encontrados.

i. Medición del riesgo de auditoría.- Una vez medidos los riesgos inherente, de control y detección se puede medir el riesgo de auditoría aplicando la siguientes matriz:

Tabla 32. Matriz de Medición del Riesgo de Auditoría

DEFINICIÓN	RESULTADO
Expectativa antes de considerar el Control Interno	Probabilidad mediana que existan errores.
Riesgo Inherente	35%
Confianza en el Control Interno	Confianza Media Alta
Riesgo de Control	19%
Disponibilidad del auditor para permitir que existan errores importantes	Disponibilidad baja
Riesgo de Detección	25%
Nivel de pruebas de auditoría	Bajo

Elaboración: Jéssica Eras

$$\begin{aligned}
 RA &= RI * RC * RD \\
 RA &= 0.35 * 0.19 * 0.25 \\
 RA &= 0.01663 * 100 \\
 RA &= \mathbf{1.66\%}
 \end{aligned}$$

El equipo de auditores se enfrenta a un riesgo de auditoría del **1.66 %**.

5.5.8. Técnicas de auditoría al proceso de adquisición de bienes y servicios para el personal

Tabla 33. Aplicación de Técnicas de Auditoría

<u>TÉCNICA</u>	<u>CLASIFICACIÓN</u>
VERIFICACIÓN	
VERBAL	INDAGACIÓN
	ENTREVISTAS
OCULAR	OBSERVACIÓN
	COMPARACIÓN
	RASTREO
	REVISIÓN
ESCRITA	CONFIRMACIÓN
	ANÁLISIS
	CONCILIACIÓN
DOCUMENTAL	COMPROBACIÓN
	COMPUTACIÓN
FÍSICA	INSPECCIÓN

Elaboración: Jéssica Eras

5.5.9. Procedimientos y Técnicas

Tabla 34. Procedimientos y Técnicas

<u>PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍA</u>	<u>TÉCNICAS</u>
Verificar si se realiza selección de proveedores.	Indagación, Observación y Revisión
Analizar si se realiza cotizaciones para decidir el proveedor.	Observación y comparación
Inspeccionar si al momento de recepción de la mercadería, la encargada de la realización de las órdenes de compra compara la factura con el pedido que se realizó.	Inspección
Comprobar que una vez que llegan los pedidos se revisa que cumpla con los estándares de aceptación de la empresa.	Inspección y comprobación
Verificar si se lleva un registro de los pedidos entregados a cada departamento.	Comprobación
Elaborado por: J E	Fecha: 8 Febrero 2011

5.5.10. Aplicación de Procedimientos y Técnicas al proceso de adquisición de bienes y servicios para el personal

<p style="text-align: center;">FERRERO DEL ECUADOR S.A.</p> <p style="text-align: center;">PAPELES DE TRABAJO</p> <p style="text-align: center;">PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL</p> <p style="text-align: center;">PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010</p>		
Proceso	Adquisición de bienes y servicios para el personal	Hallazgos
Procedimiento Nº 1	Verificar si se realiza selección de proveedores.	
Aplicación:	Se acudió al departamento de servicios generales donde se constató que no existe un manual para la selección de proveedores por lo que el departamento no solicita ningún requisito a las personas naturales o jurídicas a excepción que se emitan las facturas, para constar en la base de datos de la empresa.	HHB. 1
Elaborado por:	J E	Fecha: 8 Febrero 2011

PTB. 7
1/1

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PTB. 8
1/2

PAPELES DE TRABAJO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de bienes y servicios para el personal	Hallazgos
Procedimiento Nº 2	Analizar si se realiza cotizaciones para decidir el proveedor.	
Aplicación:	Para realizar las órdenes de compra, se solicitan cotizaciones para comparar precios, características, marcas, series de los diferentes productos o servicios; se procedió a verificar las órdenes de compra para comprobar si constan con cotizaciones de respaldo.	HHB. 2
Calculo de indicador de gestión:	$\frac{\text{Ordenes cumplen cotizaciones}}{\text{Numero de Ordenes de compra revisadas}} = \frac{5}{15} = 0,33$	
Elaborado por:	J E	Fecha: 9 Febrero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PTB. 8
2/2

PAPELES DE TRABAJO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Nº ORDEN	SOLICITUD	COTIZACIONES ADJUNTAS	NUMERO COTIZACIONES
34562	Útiles de oficina	NO	0
34563	Teclado multimedia GENIUS	SI	2
34564	Servicio asesoría auditores	NO	0
34565	Servicio de mantenimiento áreas verdes	NO	0
34566	Servicio de fumigación de plagas	SI	1
34567	Servicio de publicidad	NO	0
34568	Monitor Lcd IBM	SI	3
34569	Útiles de oficina varios	NO	0
34570	Servicio de seguro médico personal administrativo	NO	0
34571	Servicio de seguro médico personal planta	NO	0
34572	Servicio de seguro de vida personal administrativo	NO	0
34573	Servicio de seguro de vida personal planta	NO	0
34574	Tonner hp	SI	2
34575	Suministros de limpieza	SI	2
34576	Artículos de ferretería	NO	0
<p>@ Datos tomados departamento de mantenimiento de Ferrero del Ecuador S.A.</p>			
Elaborado por: J E		Fecha: 9 Febrero 2011	

@

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PTB. 9
1/1

PAPELES DE TRABAJO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de bienes y servicios para el personal	Hallazgos
Procedimiento Nº 3	Inspeccionar si al momento de recepción de la mercadería, la encargada de la realización de las órdenes de compra compara la factura con el pedido que se realizó.	
Aplicación:	En el momento que llegan la mercadería la encargada de realizar las órdenes de compra Sra. Ximena Cáceres revisa los artículos con la factura entregada versus el pedido u orden de compra que se realiza para determinar diferenciar y comunicar a cada departamento.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.
Calculo de indicador de gestión:	$\frac{\text{Pedidos que fueron comprobados}}{\text{Total de pedidos revisados}} = \frac{30}{30}$	
Elaborado por:	JE	Fecha: 9 Febrero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PTB. 10
1/1

PAPELES DE TRABAJO

**PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL
PERSONAL**

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de bienes y servicios para el personal	Hallazgos
Procedimiento Nº 4	Comprobar que una vez que llegan los pedidos se revisa que cumpla con los estándares de aceptación de la empresa.	
Aplicación:	No se encuentran por escrito los estándares de aceptación de un producto, en el que se detalle las características que debe cumplir para ser aceptado. La empresa realiza una revisión del material que recibe, verificando que este se encuentre en buen estado para ser entregado a cada departamento basándose en la experiencia adquirida a través del tiempo y en las características solicitadas.	HHB. 3
Elaborado por:	J E	Fecha: 10 Febrero 2011

FERRERO DEL ECUADOR S.A.

PTB. 11
1/1

PAPELES DE TRABAJO

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL

PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010

Proceso	Adquisición de bienes y servicios para el personal	Hallazgos
Procedimiento Nº 5	Verificar si se lleva un registro de los pedidos entregados a cada departamento.	
Aplicación:	Cuando se entrega los pedidos a los departamentos solicitantes se llena un registro en el mismo que firman las partes que entregan y las que reciben como constancia de que están de acuerdo con los artículos que se han recibido.	Aplicados los procedimientos y técnicas de auditoría no se encontraron hallazgos.
Calculo de indicador de gestión:	$\frac{\text{Pedidos que fueron comprobados}}{\text{Total de pedidos revisados}} = \frac{30}{30}$	
Elaborado por:	JE	Fecha: 11 Febrero 2011

5.5.11. Hoja de Hallazgos para el proceso de adquisición de bienes y servicios para el personal

FERRERO DEL ECUADOR S.A. HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010	
SERVICIOS GENERALES	REF. P/T HHB. 1
Procedimiento Nº 1 Verificar si se realiza selección de proveedores.	PTB. 7 1/2
Condición: Se realiza las órdenes de compra a proveedores que existen en la base de datos del departamento, si se requiere un nuevo proveedor no se realiza una selección adecuada del mismo ya que no se solicita ningún requisito, la empresa no cuenta con un manual escrito para la aplicación de este procedimiento.	
Criterio: Par la gestión de una empresa se recomienda que se realice una adecuada selección de proveedores tomando en cuenta para esta acción criterios como: Precio, calidad, formas de pago, entrega, servicio post venta, experiencia, reputación, localización, convenios, servicio al cliente, tamaño, situación económica, etc.	
Causa: La empresa no cuenta con un manual escrito para las adquisiciones de bienes y servicios para el personal en donde se indiquen los pasos a seguir y los procedimientos a realizar en el caso de requerir nuevos proveedores, ni los requisitos de cumplimiento para poder ingresar a la base de proveedores de Ferrero del Ecuador S.A.	
Efecto: Existe una base no depurada y muy amplia de proveedores ya que cada departamento solicitante tiene determinada cantidad de los mismos y no se tiene la certeza de que la calidad y precios son los más óptimos.	
Conclusión: Para realizar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios para el personal no existe un manual escrito donde indiquen los requisitos en el caso de ingreso de nuevos proveedores por lo que existe una base muy extensa de los mismos y un gran porcentaje son personas naturales o empresas que no tienen trayectoria en el mercado.	
Recomendaciones: A la gerencia: Realizar un manual de adquisiciones donde se establezcan los requisitos para el ingreso de nuevos proveedores en la empresa.	
Elaborado por: JE	

FERRERO DEL ECUADOR S.A. HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010	
SERVICIOS GENERALES	REF. P/T HHB. 2
Procedimiento Nº 2 Analizar si se realiza cotizaciones para decidir el proveedor.	PTB. 8 1/2
Condición: Cuando cada jefe departamental autoriza las órdenes de compra se deben anexar las cotizaciones solicitadas, pero no siempre se realiza este procedimiento en algunas compras no se tiene ninguna cotización.	
Criterio: La cotización es el procedimiento de contratación mediante el cual se escoge la oferta más favorable para la empresa, presentada por los proveedores más óptimos.	
Causa: Los jefes de cada departamento no exigen este requisito cuando se autoriza una orden de compra.	
Efecto: Existen compras en las cuales no se ha realizado el análisis respectivo por, lo que no se tiene la seguridad de que el proveedor está brindando las mejores opciones para la empresa.	
Conclusión: En algunas ocasiones no se solicita cotizaciones a los proveedores por lo que no existen estos documentos de respaldo y la empresa no tiene la seguridad de que está comprando las mejores opciones.	
Recomendaciones: A la Gerencia: Formar un comité de adquisiciones con empleados de varias áreas donde se decidan las diferentes compras para la empresa. A los jefes de cada departamento: Pedir siempre mínimo tres cotizaciones con un cuadro comparativo y presentarlo al comité de adquisiciones para tomar una decisión y autorizar las compras.	
Elaborado por: JE	

FERRERO DEL ECUADOR S.A. HOJA DE HALLAZGOS PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL PERIODO SEPTIEMBRE 2009 - AGOSTO 2010	
SERVICIOS GENERALES	REF. P/T HHB. 3
Procedimiento Nº 4 Comprobar que una vez que llegan los pedidos se revisa que cumpla con los estándares de aceptación de la empresa.	PTB. 10 1/1
Condición: Se revisa que los productos que son adquiridos se encuentren en buen estado, pero la empresa no tiene definidos cuáles son los estándares de aceptación de la mercadería sino que se lo realiza en base a la experiencia y a las características solicitadas.	
Criterio: Los criterios o estándares de aceptación deben ser analizados al momento de recibir el material.	
Causa: No existen previamente determinados los estándares sobre los cuales se analiza el material comprado, debido a que esta actividad se la realiza en base a la experiencia obtenida a través de los años de funcionamiento de la empresa.	
Efecto: Baja la calidad de los productos recibidos, falta de controles y registros adecuados.	
Conclusión: No existen previamente determinados los estándares de controles y registros sobre los cuales se analiza el material comprado, esta actividad se la realiza basada en la experiencia adquirida a través del tiempo y las características solicitadas, provocando que se den rechazo en algunos productos recibidos.	
Recomendaciones: Al Gerente General y Jefe del departamento: Disponer la realización de un manual en el que se señale los parámetros de aceptación y de rechazo de los productos.	
Elaborado por: JE	

5.6. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Quito, 28 de febrero de 2011

Señores Directorio de la empresa Ferrero del Ecuador S.A.

Cuidad

De nuestras consideraciones

Hemos realizado una Auditoría de Gestión al macro proceso de compras que incluye los procesos de adquisición de repuestos para la maquinaria, adquisición de servicios de comercio exterior, adquisición de bienes y servicios para el personal, y adquisición de materia prima de la empresa Ferrero del Ecuador S.A.

Nuestro examen se realizó de acuerdo con las normas para el ejercicio profesional de la Auditoría Interna promulgadas por el Instituto de Auditores Internos, en consecuencia incluyó las pruebas y procedimientos que consideramos necesarios de acuerdo a las circunstancias.

Una vez que hemos revisado y analizado la información de los departamentos de Mantenimiento, Supply Chain, Planificación y Compras, y Servicios Generales de la empresa se puede expresar que ha mantenido un control interno medio sobre los procedimientos relacionados a dichas áreas, por el período comprendido entre el 1 de septiembre 2009 al 31 Agosto 2010.

Para la realización de este trabajo se planificó 160 horas laborables para cada Área con un total de 480 horas, considerando desde el 1 de Enero al 28 de Febrero del 2011.

El examen de Auditoría de Gestión efectuado a las áreas mencionadas se dio inicio mediante oficio 005 del 22 de diciembre del año 2010.

El objetivo de la auditoría fue determinar si el manejo de los procesos de las áreas de Mantenimiento, Supply Chain, Planificación y Compras, y Servicios Generales de la empresa se está desarrollando con eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología, evaluar el cumplimiento y debilidades de control interno y proponer mejoras.

El presente informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales.

Las recomendaciones han sido discutidas y aceptadas por los Jefes de Área, con quienes hemos desarrollado un cronograma de cumplimiento de las recomendaciones, para monitorear la implementación.

La revisión fue realizada por el siguiente equipo de trabajo:

FUNCIONES	NOMBRE	INICIALES	FECHA ENTRADA	FECHA SALIDA
Jefe de Equipo	Jessica Eras	JE	1 Diciembre	28 Febrero
Auditor Sénior	Iván Vivanco	IV	1 Diciembre	28 Febrero
Auditor Junior	Sebastián Pérez	SP	1 Diciembre	28 Febrero

A continuación se detalla la información a la que se hace referencia:

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE REPUESTOS PARA MAQUINARIA

Del análisis realizado al departamento de mantenimiento, se determinó que:

- **El departamento de mantenimiento no realiza selección de proveedores**

En el departamento de mantenimiento se realiza las órdenes de compra a proveedores que existen en la base de datos del departamento, si se requiere un nuevo proveedor no se realiza una selección adecuada del mismo ya que no se solicita ningún requisito, la empresa no cuenta con un manual escrito para la aplicación de este procedimiento.

Conclusión:

Para realizar el proceso de adquisiciones de repuestos no existe un manual escrito donde indiquen los requisitos en el caso de ingreso de nuevos proveedores por lo que los principales proveedores del departamento son personas naturales o empresas que no tienen trayectoria en el mercado.

Recomendación:

A la Gerencia: Disponer la realización de un manual donde se establezcan los requisitos para el ingreso de nuevos proveedores en la empresa.

- **El departamento de mantenimiento no solicita un número determinado de cotizaciones para adjuntar en las respectivas órdenes de compra.**

Cuando se acude a la gerencia industrial para que autorice las órdenes de compra elaboradas, con su respectiva firma, se deben anexar las cotizaciones solicitadas, pero no siempre son tres en algunas compras solo se tiene la cotización de un solo proveedor.

Conclusión:

En algunas ocasiones no se solicita 3 cotizaciones a los proveedores por lo que no existen estos documentos de respaldo y la empresa no tiene la seguridad de que está comprando las mejores opciones.

Recomendaciones:

A la Gerencia General: Formar un comité de adquisiciones con empleados de varias áreas y con una persona del departamento financiero donde se decidan las diferentes compras para la empresa, y se revise el presupuesto.

A la gerencia industrial: Pedir siempre mínimo tres cotizaciones con un cuadro comparativo para tomar una decisión y autorizar las compras.

- **En el departamento de mantenimiento existe productos que han sido adquiridos con un precio sobrevalorado.**

Se realizan compras a proveedores que previamente no han sido seleccionados, mismos que son minoristas los cuales no brindan los precios más convenientes y se existe sobrevaloración en algunos de los productos que adquiere el departamento.

Conclusión:

En el departamento de mantenimiento se realizan las compras a proveedores minoristas por lo que estos no ofrecen precios de acuerdo al mercado y la empresa debería tener precios competitivos para optimizar los recursos y mejorar el tratamiento de las compras, de la muestra tomada se determinó que al aplicar precios adecuados se hubiese ahorrado un 51%.

Recomendaciones:

A la supervisión del departamento de mantenimiento: Realizar un estudio de los proveedores que mantienen en la base de datos y seleccionar a los que ofrecen precios razonables.

A la supervisión del departamento de mantenimiento: Verificar periódicamente que los precios emitidos son los mejores.

- **En el departamento de mantenimiento no existen estándares definidos para la recepción y aceptación de los repuestos.**

En el momento que llegan los repuestos a la empresa, se revisa que los productos que son adquiridos se encuentren en buen estado, pero la empresa no tiene definidos cuáles son los estándares de aceptación de la mercadería sino que se lo realiza en base a la experiencia y al criterio del Jefe del departamento de mantenimiento

Conclusión:

No existen previamente determinados los estándares de controles y registros sobre los cuales se analiza el material comprado, esta actividad se la realiza basada en la experiencia adquirida a través del tiempo, provocando que se acepten productos que no se tiene la certeza de lo que se necesita para el funcionamiento de la maquinaria

Recomendación:

Al Gerente Industrial y Jefe del departamento: Realizar un manual en el que se señale los parámetros de aceptación y de rechazo de los productos.

- **El departamento de mantenimiento realiza constataciones físicas únicamente de los repuestos codificados.**

Las constataciones físicas las realiza el jefe del departamento Sr. Carlos Hidalgo de forma quincenal, no existe registro por escrito de la toma de física de inventario debido a que el proceso se lo realiza visualmente y solamente de los productos que se consideran medibles, por otro lado la empresa en general con el apoyo del departamento financiero realiza dos constataciones físicas al año en los meses de Agosto y Diciembre, pero únicamente de los repuestos codificados.

Conclusión:

Las constataciones físicas se las realiza de forma quincenal de forma visual y dos veces al año a través del sistema únicamente de repuestos codificados por lo que no se tiene un control total de todo el inventario.

Recomendaciones:

Al jefe del departamento de mantenimiento: Elaborar actas de constatación física.

Al gerente industrial: Disponer que se lleve un control de todos los artículos que no se encuentran codificados.

- **El departamento de mantenimiento no tiene organizado los inventarios por grupos y por producto.**

El inventario de repuestos se encuentra ubicado en una bodega del departamento de mantenimiento, los materiales no se encuentran organizados por productos, esto lo aducen a que dicho inventario está compuesto de materiales usados y desconocen lo que realmente poseen.

Conclusión:

El inventario que no es codificado en su mayoría no se encuentra organizado lo que ocasiona que se incurra en gastos innecesarios al no tener un control detallado del mismo.

Recomendaciones:

Al gerente industrial: Establecer políticas para organizar el inventario de repuestos.

Al gerente general y gerente financiero: Realizar una política para la activación de repuestos codificados y no codificados.

Al gerente general: Revisar el contrato de seguros para garantizar que todos los bienes codificados se encuentran cubiertos.

Disponer el registro contable los sobrantes y establecer el verdadero saldo de inventarios.

- **El departamento de mantenimiento no cuenta con controles de acceso a la bodega donde se almacenan los repuestos.**

El Jefe del departamento es el único que maneja las llaves de la bodega, donde se encuentran los repuestos codificados, pero existe una bodega anexa donde se encuentran herramientas y repuestos no codificados la misma que no tiene control en el acceso, por lo que no existe un conocimiento exacto de donde se encuentra cada cosa.

Conclusión:

No existe control en el acceso para los repuestos no codificados y herramientas, lo que causa confusión en la ubicación de los repuestos no codificados y en las herramientas.

Recomendación:

Al gerente industrial: Establecer controles en toda la bodega para limitar el acceso a la misma.

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE SERVICIOS DE COMERCIO EXTERIOR

Del análisis realizado al departamento de supply chain, se determinó que:

- **En el departamento de supply chain no se encuentra establecido el proceso para la adquisición de servicios de comercio exterior.**

La normatividad para el departamento de Supply Chain simplemente se basa en la Ley de comercio exterior e inversiones, y en las políticas dictadas por casa matriz, pero no existe establecido el proceso para la adquisición de servicios de comercio exterior.

Conclusión:

Al no existir el proceso para la adquisición de servicios de comercio exterior provoca confusión en el desarrollo de las actividades y retraso de tiempos.

Recomendación:

Al jefe de departamento: Disponer el levantamiento del proceso de adquisición de servicios de comercio exterior.

- **En el departamento de supply chain no se tiene un sistema computarizado para llevar el control de todas las facturas que llegan de los trámites de importación y exportación.**

Cada trámite de importación o exportación contiene una serie de facturas por lo que en este departamento únicamente se realiza el control a través de cuadros en Excel en los cuales se registra el número de factura que llega y el valor, omitiéndose el detalle, no existe un sistema informático que agilite este procedimiento.

Conclusión:

El control que se lleva para registrar las facturas de cada trámite de importación o exportación presenta dificultades debido a que no refleja toda la información que se necesita.

Recomendación:

Al Jefe del departamento Supply Chain y de sistemas: Analizar y disponer la creación de un sistema informático para incursionar en este procedimiento.

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE MATERIA PRIMA

Del análisis realizado al departamento de planificación y compras, se determinó que:

- **En el departamento de planificación y compras no existe rotación del personal.**

En el departamento de planificación y compras existen 4 personas que realizan las funciones al interior de este, mismas que se encuentran al mismo nivel jerárquico, en la empresa no existe una política para que los empleados roten por lo que las personas que trabajan en este departamento han ingresado a sus respectivos puestos y ahí se han mantenido hasta la fecha actual.

Conclusión:

En el departamento de planificación y compras no existe rotación de personal por lo que cada empleado conoce únicamente sus funciones, y tampoco puede desarrollar un plan de carrera.

Recomendación:

Al gerente de recursos humanos: Realizar un plan de rotación del personal entre los empleados del mismo nivel y que tengan la misma especialización.

PROCESO DE ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS PARA EL PERSONAL

Del análisis realizado al departamento de servicios generales, se determinó que:

- **El departamento de servicios generales no realiza selección de proveedores.**

Se realiza las órdenes de compra a proveedores que existen en la base de datos del departamento, si se requiere un nuevo proveedor no se realiza una selección adecuada del mismo ya que no se solicita ningún requisito, la empresa no cuenta con un manual escrito para la aplicación de este procedimiento.

Conclusión:

Para realizar el proceso de adquisiciones de bienes y servicios para el personal no existe un manual escrito donde indiquen los requisitos en el caso de ingreso de nuevos proveedores por lo que existe una base muy extensa de los mismos y un gran porcentaje son personas naturales o empresas que no tienen trayectoria en el mercado.

Recomendación:

A la gerencia: Realizar un manual de adquisiciones donde se establezcan los requisitos para el ingreso de nuevos proveedores en la empresa.

- **El departamento de servicios generales no solicita cotizaciones para adjuntar en las respectivas órdenes de compra.**

Cuando cada jefe departamental autoriza las órdenes de compra se deben anexar las cotizaciones solicitadas, pero no siempre se realiza este procedimiento en algunas compras no se tiene ninguna cotización.

Conclusión:

En algunas ocasiones no se solicita cotizaciones a los proveedores por lo que no existen estos documentos de respaldo y la empresa no tiene la seguridad de que está comprando las mejores opciones.

Recomendaciones:

A la Gerencia: Formar un comité de adquisiciones con empleados de varias áreas donde se decidan las diferentes compras para la empresa.

A los jefes de cada departamento: Solicitar siempre mínimo tres cotizaciones con un cuadro comparativo y presentarlo al comité de adquisiciones para tomar una decisión y autorizar las compras.

- **En el departamento de servicios generales no existen estándares definidos para la recepción y aceptación de los diferentes productos.**

Una vez llegados a la empresa los artículos se revisa que lo que se ha adquirido se encuentren en buen estado, pero la empresa no tiene definidos cuáles son los estándares de aceptación de la mercadería sino que se lo realiza en base a la experiencia y a las características solicitadas.

Conclusión:

No existen previamente determinados los estándares de controles y registros sobre los cuales se analiza el material comprado, esta actividad se la realiza basada en la experiencia adquirida a través del tiempo y las características solicitadas, provocando que se den rechazo en algunos productos.

Recomendación:

Al Gerente General y Jefe del departamento: Disponer la realización de un manual donde se señale los parámetros de aceptación y rechazo de productos.

RESULTADOS GENERALES:

- **En la empresa no existe un departamento de auditoría interna.**

La empresa no cuenta en su estructura organizacional con un departamento de auditoría interna que revise las operaciones y transacciones que se realizan al interior de la misma, Ferrero del Ecuador S.A. realiza un examen de auditoría a sus estados financieros con una firma externa.

Recomendación:

Al gerente general: Disponer y analizar la creación de un departamento de auditoría interna, mismo que se encargue de verificar, revisar y controlar todas las transacciones de los diferentes departamentos al interior de la empresa.

- **La empresa no tiene certificación de normas ISO 9001-2000.**

La empresa cuenta con certificación de normas ISO 9001-2000 únicamente del proceso de producción, el resto de procesos no han obtenido esta certificación y los mismos se manejan con políticas dictadas desde casa matriz, con el reglamento interno y con las resoluciones que cada jefe departamental aprueba.

Recomendación:

Al gerente general: Analizar y disponer la certificación de todos los procesos de la empresa, para de esta manera manejar criterios, manuales, procedimientos políticas y estrategias unificadas.

– **La empresa no tiene un plan de capacitación**

La capacitación que se da en la empresa lo planifica cada jefe departamental según el requerimiento del personal, esta capacitación es únicamente de temas profesionales ya que no existe un plan integral de capacitación que incluya a todos los empleados que trabajan en Ferrero del Ecuador S.A.

Recomendación:

Al gerente de recursos humanos: Realizar un plan anual de capacitación que incluya a todos los departamentos y al personal que labora al interior de cada uno de estos.

– **La empresa tiene divididos los procesos para las diferentes adquisiciones.**

La empresa maneja todas las compras con 4 procesos: adquisición de repuestos para maquinaria, adquisición de servicios de comercio exterior, adquisición de materia prima, y adquisición de bienes y servicios para el personal; mismos que se encuentran a cargo de los departamentos de mantenimiento, supply chain, planificación y compras, y servicios generales respectivamente; lo que ha provocado cada proceso se maneje según las políticas de su respectivo departamento.

Recomendación:

Al gerente general: Disponer la creación de un departamento de compras donde se centralicen todos los procesos y se creen políticas y manuales para ser aplicados de forma unificada en el mismo.

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- La presente tesis, constituirá un modelo de Auditoría de Gestión favorable para los estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército y toda persona interesada en la investigación profunda en empresas dedicadas a la fabricación dulces y chocolates.

- Al concluir la Auditoría de Gestión en la empresa Ferrero del Ecuador S.A. se logró cumplir con los objetivos establecidos por el equipo auditor, por lo que se determinó si el manejo de los procesos de adquisición de repuestos para maquinaria, adquisición de servicios de comercio exterior, adquisición de materia prima, y adquisición de bienes y servicios para él personal se están desarrollando razonablemente, se evaluó el cumplimiento y debilidades de control interno y se propuso mejoras, por medio de recomendaciones que permitirán a la empresa desarrollar los procesos de los departamentos que fueron objeto de análisis con eficiencia, efectividad, economía, ética y ecología.

- No se tiene un conocimiento global de las existencias del inventario de repuestos no codificados, debido a que este grupo se maneja como un gasto en el sistema y no cuenta con una codificación que permita el control del mismo, por lo que no se encuentra organizado ni inventariado.

- La empresa no cuenta con estándares de aceptación documentados para la mercadería que ha sido comprada en los departamentos de mantenimiento y servicios generales.

- No existe un manual para las compras donde se establezcan los procedimientos a seguir en los departamentos de mantenimiento y servicios generales, por lo que son guiados únicamente por los criterios de cada jefe departamental.
- Las actividades de supply chain no cuentan con un sistema que les permita controlar los documentos que contiene cada trámite de importación y exportación.
- La empresa no cuenta con un plan de rotación para todo el personal, por lo que las personas no pueden desarrollar un plan de carrera.

6.2. RECOMENDACIONES

- Implementar el presente trabajo como guía para los estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército, cuando se desee desarrollar un trabajo de investigación de empresas dedicadas a la fabricación de dulces y chocolates.
- Observar las recomendaciones que han sido dadas por la auditora en su informe para implementarlas en la empresa a fin de obtener mejoras.
- Establecer políticas para la clasificación de los repuestos y así tener un control de toda la mercadería que se ingresa a la bodega del departamento de mantenimiento.
- Implementar un instructivo en el que conste detalladamente cuáles son los estándares de aceptación o rechazo de un producto que ha sido comprado y que va a ingresar a la empresa.
- Realizar un manual que establezcan los procedimientos a seguir en las adquisiciones que realizan los diferentes departamentos.
- Realizar un sistema que permita tener un control sobre los documentos derivados de cada trámite de importación y exportación.
- Realizar un plan de rotación para todo el personal que sea del mismo nivel jerárquico y de la misma especialización.

BIBLIOGRAFÍA:

- BADILLO, Jorge: Compendio de Clases de la Materia de Auditoría de Gestión, Ecuador, 2007.
- BLANCO, Yanel Luna: Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral.
- CEPEDA, Gustavo: Auditoría y control interno, última edición 2005.
- Código Ético Ferrero – edición Enero 2010
- CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO: Manual de Auditoría de Gestión, Quito – Ecuador, 2003.
- ESTUPIÑAN, Rodrigo: Control Interno y Fraudes.
- FRANKLIN, Benjamín Enrique: Auditoría Administrativa, última edición, 2006.
- MALDONADO, E. Milton K: Auditoría de Gestión, tercera edición, Ecuador, 2006
- MANTILLA, Samuel Alberto y CANTE, Sandra Yolima: Auditoría del Control Interno.
- MENDIVIL, Víctor Manuel: Elementos de Auditoría.
- NEWTON, Enrique Fowler: Auditoría Aplicada, tomo 2.
- SANTILLANA, Juan Ramón: Auditoría interna integral administrativa, operacional y financiera, segunda edición, 2010.
- WILLIAM, P Leonard: Auditoría Administrativa – Evaluación de los métodos y eficiencia administrativos.
- WHITTINGTON, O. Ray y PANY, Kart: Auditoría un Enfoque Integral, 14^a. Edición, Editorial Mc Graw- Hill, Colombia, 2004.
- WHITTINGTON, O. Ray y PANY, Kart: Principios de Auditoría, 14^a. Edición, Editorial Mc Graw- Hill, Colombia, 2004.
- <http://www.alfaeditores.com>
- <http://www.bce.com>
- http://www.captur.com/Docs/Mandato_Constituyente8.pdf
- Estadísticas Macroeconómicas Octubre 2010 BCE
- <http://www.inec.gov.ec>
- Microsoft ® Encarta ® 2007. © 1993--2006 Microsoft Corporation
- <http://es.wikipedia.org>