



## **AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL SISTEMA DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.**

### **RESUMEN**

La Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de la Distribuidora Modesto Casajoana Cía. Ltda. fue elaborada con el propósito de agregar valor al sistema, establecer el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros y mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades del sistema. Para ello se investigó y estudió las definiciones sobre la Auditoría de Gestión y sus aplicaciones dentro de una empresa que comprende todo el proceso para el desarrollo de la Auditoría como: Planificación Preliminar y Específica, Ejecución y la Comunicación de Resultados.

Además se encontrará la aplicación práctica con todo su proceso, Evaluación del Control Interno y el Informe de Auditoría con sus respectivos Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones que contribuirá a mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones del Sistema de Ventas.

### **Palabras Claves**

- Auditoría de Gestión
- Ventas
- Control Interno
- Hallazgos
- Conclusiones y Recomendaciones.



**INTERN AUDIT APPLY TO THE SALES SISTEM OF THE LIMITED  
COMPANY MODESTO CASAJOANA**

**ABSTRACT**

Was elaborated with the purpose to add a to the system, made the effectiveness grade and efficiency with the resources used and financial and improve the operative methods and increase the rentability with constructive goals and with the support of the needs of department and its application into of a Company with has all the process to develop of Audit as preliminary and specific plan, the ejecution, the communication of results.

Also, It has the practice of all the process. The Control Evaluation in or out the audit with it is commentaries, conclusions and recommendations which help to improve the efficiency and efficacy of operation of sells system.

**KEYWORDS**

- Intern Audit
- Sales
- Internal Control
- Findings
- Conclusions and Recommendations



## CONTENIDO

Introducción

## CAPÍTULO I

### 1.- ANTECEDENTES

#### 1.1 Antecedentes Históricos de distribuidora Modesto Casajoana Cía. Ltda.

- 1.1.1 Historial
- 1.1.2 Misión
- 1.1.3 Visión
- 1.1.4 Objetivos
- 1.1.5 Estructura Orgánica
- 1.1.6 Presupuesto
- 1.1.7 Políticas dirigidas para todo el personal

#### 1.2 Antecedentes Teóricos.

- 1.2.1 Concepto de auditoría
- 1.2.2 Características de la auditoría
- 1.2.3 Clasificación de la auditoría
- 1.2.4 Auditoría de Gestión
- 1.2.5 Objetivos de la auditoría de Gestión
- 1.2.6 El auditor de Gestión
- 1.2.7 Código de Ética Del auditor
- 1.2.8 Equipo multidisciplinario de Auditoría de Gestión
- 1.2.9 Funciones del equipo de Auditoría
- 1.2.10 Designación y responsabilidades del equipo de trabajo
- 1.2.11 Proceso de auditoría
  - 1.2.11.1 Planificación
    - Planificación preliminar
    - Planificación específica
  - 1.2.11.2 Ejecución
  - 1.2.11.3 Comunicación de Resultados



## **CAPÍTULO II**

### **2.- DIAGNÓSTICO DE MODESTO CASAJOANA CIA LTDA.**

- 2.1 Orden de Trabajo
- 2.2 Antecedentes históricos de la empresa.
- 2.3 Base Legal
- 2.4 Organización
- 2.5 Riesgo de Auditoría
- 2.6 Reporte

## **CAPÍTULO III**

### **3.- EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

- 3.1 Control Interno
  - 3.1.1 Ambiente de Control
  - 3.1.2 Evaluación del Riego
  - 3.1.3 Respuesta al Riesgo
  - 3.1.4 Identificación de Eventos
  - 3.1.5 Actividades de Control
  - 3.1.6 Establecimiento de Objetivos
  - 3.1.7 Información y Comunicación
  - 3.1.8 Supervisión y Monitoreo
- 3.2 Riesgo de Auditoría
- 3.3 Programas de Auditoría
- 3.4 Reporte

## **CAPÍTULO IV**

### **4.- EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**

- 4.1 Examen



## **CAPÍTULO V**

### **5.- COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1 Informe Final**

## **CAPÍTULO VI**

### **6.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

### **BIBLIOGRAFÍA**

### **ANEXOS**



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA

Tesis previa a la obtención del  
Título de Contador Público - Auditor

**TEMA:**

Auditoría de Gestión aplicada al Sistema de Ventas de la **DISTRIBUIDORA  
MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.**

**DIRECTOR:**

**ING. GENARO PEÑA**

**AUTORAS:**

**LUISA FERNANDA DELGADO  
SARA CHACÓN DELGADO**

**Cuenca - Ecuador  
2010**



El presente trabajo es de absoluta responsabilidad de los autores:

**LUISA FERNANDA DELGADO**  
**SARA CHACÓN DELGADO**



## DEDICATORIAS

El presente trabajo dedico de manera especial a Dios y a toda mi familia por haberme guiado en el camino con amor y entrega para hacer realidad mi meta.

Sara Chacón

Esta tesis dedico a toda mi familia, en especial a mi mamá, a mi Tía Apolina y a las Hermanas del Buen Pastor que con su amor, esfuerzo y sacrificio, me han apoyado para hacer posible este sueño y convertirme en una profesional.

Luisa Fernanda Delgado





### AGRADECIMIENTO

Nuestro más sincero agradecimiento a Dios por habernos dado la vida y permitido lograr una de nuestras metas propuestas; asimismo agradecemos a la Universidad de Cuenca, a la Escuela de Contabilidad y Auditoría, a todos nuestros maestros y maestras, de manera especial al Ing. Genaro Peña asesor y director de la presente tesis, quien con sabiduría y paciencia nos brindó apoyo para hacer posible éste trabajo. Y al Sr. Guillermo Carpio por su calidad humana y su ayuda incondicional.



## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas, negocios, y grandes factorías necesitan de ayuda profesional y especializada en la administración, planificación, organización, dirección, control interno y uso de sus recursos, con eficiencia, eficacia y economía, así como también para la toma de decisiones oportunas y acertadas, con el fin de maximizar sus utilidades y posesionarse en el mercado y poder competir con las demás entidades, por lo que la Auditoría de Gestión es una herramienta primordial para esta necesidad, permitiéndole a la entidad ser más competitiva en el mercado.

La Auditoría de Gestión por medio de la práctica de exámenes permite formular y presentar informes sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, con el ánimo de ayudar a tomar decisiones y medidas correctivas para un mejor funcionamiento de la entidad, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, en el cumplimiento de los objetivos y metas planteados, en los periodos establecidos, maximizando así el valor del negocio.

En este examen, la Auditoría de Gestión está aplicada al Sistema de Ventas de la Distribuidora Modesto Casajoana Cía. Ltda. con el propósito de convertir las amenazas en oportunidades y superar las debilidades, a través de las recomendaciones que hacen posible la toma oportuna de decisiones para mejorar el rendimiento de la empresa.

Asimismo se debe realizar un seguimiento a la Distribuidora, con el propósito de que considere y ponga en práctica las propuestas y recomendaciones planteadas en el examen, con el fin de contribuir para que sea más competitiva y exitosa.



# Capítulo I

---

## ANTECEDENTES



## CAPÍTULO I

### DISTRIBUIDORA MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.

#### 1.- ANTECEDENTES

##### 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

###### 1.1.1 HISTORIAL

MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA. con RUC 0190000907001 fue constituida el 14 de Diciembre de 1967 por el Sr. Dr. Modesto Casajoana Donoso. La empresa se dedica al comercio en todas sus ramas: importación, exportación, agencias, representaciones, comisiones, compra y venta de toda clase de artículos y valores. Se inició con un capital de doscientos mil sucres, divididas en 40 aportaciones de cinco mil cada una, repartida de la siguiente manera: 86 aportaciones del Dr. Modesto Casajoana y 4 aportaciones del Sr. Ricardo Malo.

La compañía está ubicada en la Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, Parroquia Gil Ramírez Dávalos, en la calle Simón Bolívar 11-51 y General Torres, Edificio Almacenes Casajoana con número de teléfono 072824318; el capital actual es de 70,000.00 dólares americanos.

La actividad económica de MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA., es la venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos, medicinales y de aseo. La entidad es contribuyente especial estando obligada a llevar contabilidad y a efectuar sus respectivas obligaciones tributarias como: Anexo Relación de Dependencia, Anexo Transaccional Simplificado, Declaración de Impuesto a la Renta Sociedades, Declaración de Retenciones en la Fuente, Declaración Mensual del IVA.



La compañía cuenta con los siguientes departamentos y su respectivo personal.

**Cuadro N° 1**

<b>CARGO</b>	<b>DEPARTAMENTO</b>
Presidente	PRESIDENCIA
Gerente	GERENCIA
Supervisora de Ventas	VENTAS
Agente de Ventas (7)	VENTAS
Recepcionista	TESORERÍA
Auxiliar de Crédito	CRÉDITO
Auxiliar de Facturación (2)	FACTURACIÓN
Asistente de Compras	COMPRAS
Jefe de Bodega	BODEGA
Ayudante de Bodega (3)	BODEGA

El horario de atención es de 8H30 a 12H30 y de 15H00 a 19H00 de lunes a viernes.

### **1.1.2 MISIÓN**

Ser la distribuidora más grande del austro ecuatoriano, cuya oferta está dirigida a farmacias, mayoristas, detallistas, subdistribuidores, ferreterías y automotrices con el mejor servicio y otorgando al consumidor productos de la más alta calidad.

### **1.1.3 VISIÓN**

Proveer a nuestros clientes productos de las mejores líneas, a precios competitivos en el mercado, con un adecuado sistema de entrega, poniendo énfasis en la calidad del servicio.



#### 1.1.4 OBJETIVOS

**Para los clientes:** Busca anticiparse a las necesidades de mercado y de sus clientes ofreciendo la distribución de productos de la máxima calidad.

**Para la sociedad:** Busca ser constante y mantener sus esfuerzos para contribuir a la mejora de la sanidad en nuestra sociedad.

Satisfacer las necesidades de los consumidores con productos de calidad, en las mejores condiciones de venta.

**Para los empleados:** Mantener un clima de motivación laboral con los colaboradores del entorno, para sentirse identificados, abonando esfuerzos para que la compañía siga el camino imparable que desde hace años viene tomando.

#### 1.1.5 ESTRUCTURA ORGÁNICA

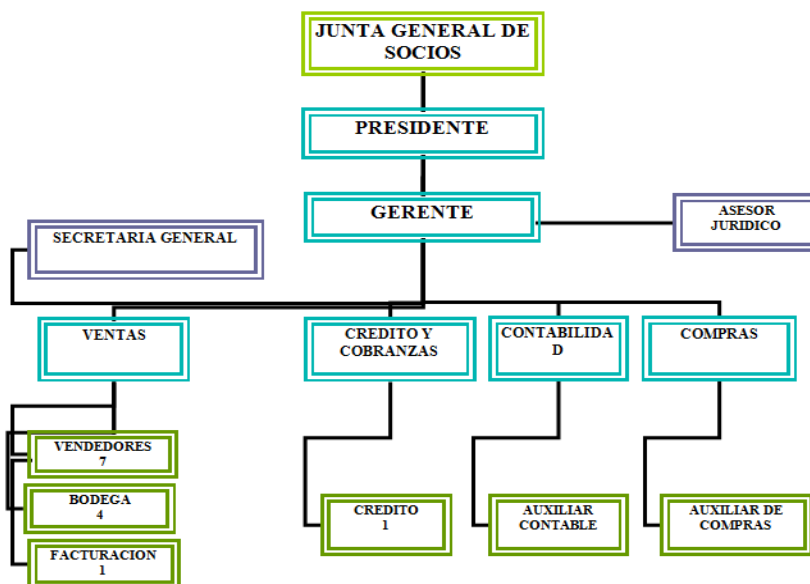
Modesto Casajoana Cía. Ltda. posee una estructura organizacional acorde al tamaño y tipo de negocio, el cual proporciona un confiable control sobre sus operaciones. La entidad esta organizada de la siguiente manera:

- a) **NIVEL DIRECTIVO Y EJECUTIVO.-** Representado por el Presidente y el Gerente. A este nivel le corresponde tomar las decisiones, impartir instrucciones, controlar las actividades a otros niveles.
- b) **NIVEL ASESOR.-** Conformado por Asesoría Jurídica. Les corresponde asesorar a los diferentes niveles en los ámbitos concernientes a la administración y funcionamiento de la entidad, en la entidad tenemos Asesoría Legal, Asesoría Financiera.
- c) **NIVEL OPERATIVO.-** Constituido por los diferentes departamentos de: Ventas, Crédito y Cobranzas, Contabilidad y el Departamento de Compras. A este nivel le corresponde la ejecución de las distintas funciones y operaciones de la empresa.

d) **NIVEL DE APOYO.**- Son todas las áreas que se encuentran dentro de los diferentes departamentos.

El organigrama de MODESTO CASAJOANA CÍA LTDA. está compuesta de la siguiente manera:

**Cuadro N° 2**



Todas estas actividades van acorde con el desempeño de la empresa, existiendo así un grado de dependencia del 90%, que equivale a un nivel máximo debido a que todas las actividades están relacionadas entre sí bajo el control y mando de la Gerencia General, sin tener restricción alguna.

#### 1.1.6 PRESUPUESTO

Los presupuestos de ventas se realizan al principio de cada año, basándose en información del periodo anterior y en la evolución del mercado.



### 1.1.7 POLÍTICAS DIRIGIDAS PARA TODO EL PERSONAL

Estas políticas son verbales:

- Los trabajadores tienen la obligación de incorporarse a sus labores en los horarios establecidos de acuerdo a sus funciones.
- Puntualidad.
- Multas por daños y perjuicios a la empresa.
- Si el cobro de la factura no se realiza a tiempo, el valor de la misma será descontada a quien corresponda, en este caso al vendedor.
- Realizar todo trabajo con excelencia y calidad.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos.
- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.

## 1.2. ANTECEDENTES TEÓRICOS

### 1.2.1 CONCEPTO DE AUDITORÍA

*"Auditoría es el examen objetivo, sistemático y profesional de las operaciones financieras o administrativas, efectuado con posterioridad a su ejecución, con la finalidad de verificarlas, evaluarlas y elaborar un informe que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones y en el caso del examen de estados financieros el correspondiente dictamen profesional".<sup>1</sup>*

### 1.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA

1.- Es un *examen* porque a la auditoría se le considera como un proceso de estudio de actividades, cuentas, programas, sistemas, etc., que incluye revisiones, evaluaciones, diagnósticos e investigaciones necesarias.

---

<sup>1</sup> ILACIF (Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras)





- 2.- Es *objetivo*.- El auditor debe adoptar una madurez de juicio bajo la condición de que sea independiente de las actividades revisadas. Su opinión debe estar fundamentada en las evidencias que obtiene, alejado de toda subjetividad.
- 3.- Es *sistemática*.- Debido a que toda labor de auditoría debe estar planeada y programada, bajo una metodología claramente establecida y basada en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas – NAGA-.
- 4.- Es *profesional*.- La persona que efectúa un examen debe poseer cualidades o atributos personales y profesionales especiales; además el auditor o contador público a nivel universitario o equivalente tiene que estar debidamente colegiado o afiliado con un organismo profesional que prescriba normas y un código de ética.
- 5.- El *ámbito*.- El ámbito de aplicación cubre las operaciones o actividades financieras y/o administrativas de una empresa, ya sea en forma íntegra o en parte. No existen límites al alcance del trabajo del auditor.
- 6.- Trabajo posterior.- Se efectúa *posteriormente* al llevar a cabo las operaciones, pero su valor disminuye directamente en proporción a cualquier demora indebida entre la ejecución de las operaciones y su examen posterior.
- 7.- El *propósito del examen*.- El propósito es la evaluación y verificación de las operaciones examinadas comparándolas con normas de rendimiento, calidad o cualquier otra norma aplicable incluyendo las políticas, estrategias, planes, etc. y estableciendo su veracidad, legalidad y propiedad.
- 8.- El *producto final*.- Constituye un informe formal por escrito de comunicaciones verbales, presentando la labor del auditor a la gerencia y a otras partes interesadas. El informe debe contener comentarios o hallazgos, conclusiones y recomendaciones.



El **hallazgo** de auditoría es la descripción lógica, completa y ordenada de las desviaciones establecidas por el auditor como producto de la aplicación de pruebas selectivas con empleo de procedimientos o técnicas de auditoría.

Todo hallazgo debe contener los siguientes atributos:

Condición.- Lo que es, la situación encontrada

Criterio.- Lo que debería ser, la norma, el estándar, el índice, etc.

Efecto.- Lo que representa para la empresa. Diferencia entre criterio y condición.

Causa.- Por qué sucedió

La **conclusión** es el juicio personal de auditor sobre el hallazgo informado.

La **recomendación** es la acción correctiva sugerida por el auditor para superar los hallazgos.

9.- En el caso del examen de los Estados Financieros el informe proporciona el Dictamen Profesional del auditor sobre la razonabilidad de su presentación.

### 1.2.3 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA

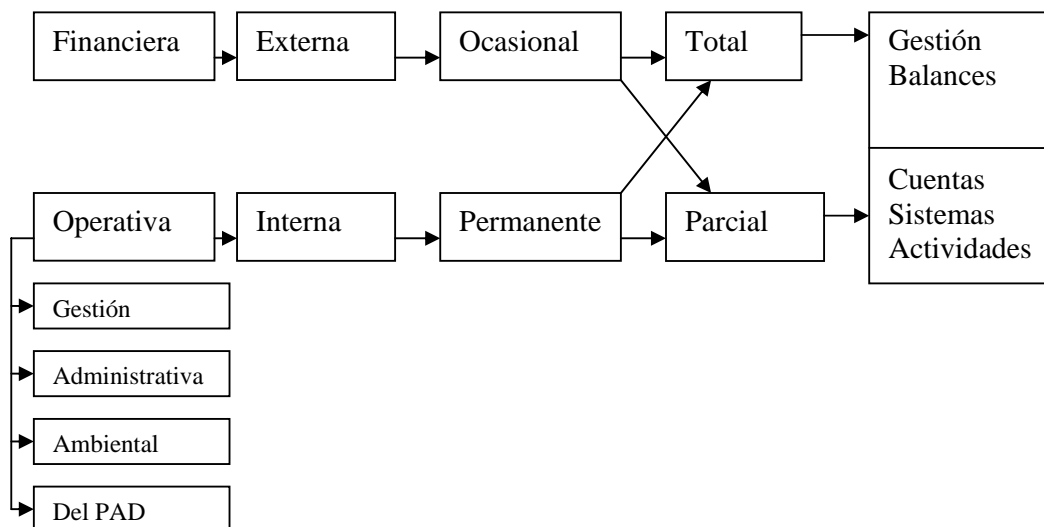
Considerando los objetivos y el enfoque que tiene, la auditoría se clasifica en:



- |   |  |
|---|--|
| 1.- De acuerdo al ámbito de aplicación. | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Financiera</li><li>➤ Operativa o de Gestión</li></ul>  |
| 2.- Por el sujeto que lo realiza        | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Interna</li><li>➤ Externa</li></ul>  |
| 3.- Por el tiempo                       | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Ocasional</li><li>➤ Permanente</li></ul>   |
| 4.- Por su extensión                    | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Total de balances o de gestión de la empresa.</li><li>➤ Parcial o examen especial.</li></ul> |

El siguiente cuadro resume la clasificación y la visión de que en la práctica hay dos tipos de auditoría:

**Cuadro N° 3**



De acuerdo con la Ley de la contraloría General del Estado establece la siguiente clasificación:



- Auditoría Interna
- Auditoría Externa
- Auditoría Financiera
- Auditoría de Gestión
- Auditoría de Aspectos Ambientales
- Auditoría de Obras Públicas o de Ingeniería y Examen Especial.

#### 1.2.4 AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión es un examen objetivo, sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, que consiste en evaluar el control interno, su gestión y desempeño de la entidad así como planes, programas, proyectos y operaciones para establecer de acuerdo a sus principios y criterios el grado de eficiencia, eficacia y economía, utilizando recursos humanos, materiales, financieros, ambientales, tecnológicos y de tiempo.

Para comprender de mejor manera la auditoría de gestión resumimos en el siguiente cuadro:

**Cuadro N° 4**

CARACTERÍSTICA	AUDITORÍA OPERACIONAL O DE GESTIÓN
Concepto	Formular y expresar una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales u operativos, poniendo énfasis en el grado de eficacia, eficiencia y economía con que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, determinando así mismo si se han alcanzado los objetivos programados.



Alcance	Puede alcanzar a todas las operaciones en general, inclusive las financieras o puede limitarse a cualquier operación o actividad específica.
Orientación	Hacia las operaciones de la empresa en el presente con proyección hacia el futuro y retrospectivo al pasado cercano.
Meditación	Aplicación de los principios de administración.
Método	No existen todavía normas generalmente aceptadas. El método queda a criterio del auditor.
Técnicas	Las técnicas de auditoría establecidas por la profesión del Contador Público.
Interés	La gerencia, el directorio, los accionistas.
Enfoque	Eminentemente positivo, endiente a obtener mejores resultados, con más eficiencia, efectividad y economía.
Encargados	Auditor, Contador Público, otros Profesionales.
Personal de Apoyo	Profesionales de otras disciplinas tanto como personal en varias etapas de entrenamiento práctico y formal.
Informe de Auditoria	Puede o no presentar los estados financieros. Su contenido esta relacionado con cualquier aspecto significativo de la administración y gestión.
Conclusiones del Auditor	Inciden sobre cualquier aspecto de la administración y operación de la empresa.



Recomendaciones del auditor.	Se refiere a mejoras en todos los sistemas administrativos, el sistema de control interno gerencial y cualquier aspecto de la administración y operación de la empresa.
Historia	Reciente, todavía en sus fases iniciales. Una evolución de la auditoría tradicional relacionada con el enfoque de los sistemas, nació con la profesión del auditor interno y el auditor gubernamental.
Catalizador	Iniciativa de auditores internos dinámicos y/o Organismos Superiores de Control, debido a la necesidad de un mejor aprovechamiento de recursos.
Frecuencia	Cuando se considere necesario.
Importancia	Necesaria para lograr y mantener una buena gerencia en general.
Independencia	Imprescindible (necesaria).

### 1.2.5 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

**Los principales objetivos de la Auditoría de Gestión son:**

- Establecer el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros.
- Verificar si las políticas, controles operativos y de acción correctiva han sido manejadas correctamente
- Determinar la razonabilidad de las políticas, procedimientos y normas que se dan en la empresa.



- Identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- Determinar si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva.
- Determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos, así como también los Estados Financieros.
- Verificar si la financiación de las adquisiciones de bienes o servicios afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.

### 1.2.6 EL AUDITOR DE GESTIÓN

El auditor de gestión es un profesional con entrenamiento técnico y capacidades para evaluar y dar un informe con respecto a las áreas críticas de la entidad. El auditor debe tener atributos tales como:

- Ser ético, imparcial y discreto
- Mentalidad abierta
- Persistente
- Inclinación hacia el análisis
- Una gran dosis de imaginación
- La capacidad para redactar
- Capacidad para expresarse clara y lógicamente
- Capacidad para tomar decisiones

Además debe poseer destrezas para conseguir una buena calidad en el trabajo, se requiere seguir un programa continuo de adiestramiento, ya que el auditor debe estar siempre al corriente de los nuevos métodos, así como de



diversas y nuevas técnicas de auditoría y administración, inclusive nuevos conceptos, herramientas y equipo.

### **1.2.7 CÓDIGO DE ÉTICA DEL AUDITOR**

El Código de Ética del Auditor incluye:

- 1) Ser honesto, objetivo, independiente y diligente al llevar a cabo sus deberes y responsabilidades; deberán actuar con integridad y moralidad tanto en su vida profesional como en su vida particular, evitando cualquier posible compromiso o actos que puedan hacer presumir falta de independencia o posibilidad de influencia indebidas en el desempeño de sus deberes.
- 2) Observar las disposiciones legales, normas y procedimientos diseñados, procurando perfeccionar y mejorar su competencia profesional y calidad de sus servicios.
- 3) Demostrar lealtad en todo lo relacionado con la entidad en donde se esta auditando.
- 4) No aceptar ningún beneficio de organismos, empleados o terceros relacionados con la empresa, puesto que esto va a afectar a su objetividad e independencia.
- 5) El auditor no puede participar ya sea directa o indirectamente en actividades o partidos políticos de la empresa que esta auditando.
- 6) Ser equitativo y justo con los servidores de la entidad, evitando cualquier daño personal hasta el máximo de su actividad.
- 7) Guardar con reserva y utilizar con prudencia la información obtenida durante el ejercicio de sus funciones.
- 8) Cooperar y colaborar con otros auditores, sí estos requirieren de su ayuda.
- 9) Al elaborar comentarios, conclusiones y recomendaciones, presentar toda la evidencia posible y revelando el hecho, ya que de no hacerlo podría dañar el informe.





- 10) No participar ni realizar una auditoría en una entidad en la que estuviese empleado parientes o íntimos amigos, puesto que pudiese originar la falta de independencia y objetividad.
- 11) No participar ni tampoco dedicarse a negocios u ocupaciones que sean incompatibles a su profesión.
- 12) Mantenerse actualizado constantemente con los más modernos métodos, técnicas de auditoría así como gerencia, presupuestos, contabilidad y otras áreas a fines, además asistir a talleres, seminarios, cursos etc.
- 13) Al participar en cursos de capacitación mantener honestidad e integridad completa evitando obtener o proporcionar información relacionada con los exámenes efectuados o que se estén realizando.
- 14) No participar en actos administrativos, tampoco firmar, autorizar o aprobar documentos con anticipación.
- 15) Respetar la disciplina impuesta por la entidad donde se esta auditando.
- 16) Mantener una conducta impecable el cual se obtenga crédito y prestigio a su profesión y de testimonio de la misma.
- 17) Mantener un enfoque positivo al momento de dar las recomendaciones, planteando mejoras en las operaciones. Tratar de minimizar el papel de crítico y promotor de sanciones y enfoque negativo.
- 18) Procurar siempre buscar maneras de aumentar la eficiencia, eficacia y economía en las operaciones y actividades que se desarrolla dentro de la entidad sujeta a examen.

#### **1.2.8 EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Para realizar Auditorías de Gestión es necesario la conformación de un equipo multidisciplinario, que dependiendo de la naturaleza de la entidad y de las áreas a examinarse, a más de los auditores profesionales, podría estar integrado por especialistas en otras disciplinas, tales como: ingenieros, abogados, economistas, psicólogos, médicos, etc.



## AUDITORES

De éste grupo, entre los dos más experimentados, se designa al jefe de grupo y al supervisor, quienes tendrán la máxima e íntegra responsabilidad de la Auditoría de Gestión.

## ESPECIALISTAS

Estos profesionales a más de su capacidad deben tener la independencia necesaria con relación a la entidad objeto de la auditoría, a fin de obtener mayor confianza de que su trabajo será ejecutado con total imparcialidad.

### 1.2.9 FUNCIONES DEL EQUIPO DE AUDITORÍA

#### **FUNCIONES DEL JEFE DE AUDITORÍA**

El Jefe de Equipo de auditoría, es el profesional responsable de administrar y dirigir a los miembros del grupo, además de cumplir con los criterios y estándares establecidos por el nivel directivo para la ejecución del trabajo.

Las principales funciones del Jefe de Equipo de auditoría son:

- 1) Ejecutar de manera conjunta con el supervisor las funciones de responsabilidad compartida.
- 2) Elaborar conjuntamente con el supervisor la planificación preliminar y específica.
- 3) Comunicar y dejar constancia escrita de la iniciación de la auditoría o examen especial.



- 4) Dirigir el equipo de auditoría de acuerdo con los criterios establecidos por el nivel directivo, tomando en cuenta para tales efectos el objetivo y alcance indicados en la orden de trabajo, la planificación y la programación específica, las muestras seleccionadas y la estructura definida para el informe, entre otros.
- 5) Incentivar la participación activa de los miembros del equipo para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
- 6) Calificar el riesgo de auditoría al evaluar la Estructura de Control Interno.
- 7) Organizar conforme a lo establecido, el índice y contenido de los papeles de trabajo para documentar los procedimientos de auditoría aplicados y los resultados obtenidos, tomando en cuenta que constituyen la fuente primaria de información para estructurar y redactar el informe de auditoría.
- 8) Distribuir el trabajo entre los miembros del equipo de auditoría y revisar la aplicación de los programas específicos para el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
- 9) Comunicar, en forma oportuna de manera verbal y por escrito, a la administración de la entidad auditada los resultados obtenidos en la evaluación del control interno, previa revisión y aprobación del respectivo informe por parte del supervisor.
- 10) Asegurar, mediante la revisión oportuna de la totalidad de los papeles de trabajo, que todos los resultados del estudio se encuentren debidamente respaldados con evidencia suficiente y competente y que dichos resultados hayan sido comentados previamente con los funcionarios responsables de las actividades relacionadas.



- 11) Preparar, en coordinación con el supervisor, la estructura del borrador del informe final de la auditoría.
- 12) Redactar el borrador del informe y memorando de antecedentes, de conformidad con la estructura establecida y de común acuerdo con el supervisor.
- 13) Preparar y tramitar la convocatoria a la administración de la entidad para la reunión en que se presentarán los resultados finales del examen, exponer los resultados, documentar la reunión efectuada y registrar las fuentes adicionales de datos a que se haga referencia en dicha reunión.
- 14) Entregar al Supervisor o a quien corresponda el borrador del informe, memorando de antecedentes y expediente de papeles de trabajo para el trámite de revisión y aprobación correspondiente, tomando en cuenta las opiniones y la documentación adicional obtenida en la presentación de los resultados.

### **FUNCIONES DEL SUPERVISOR DE AUDITORÍA**

El Supervisor de auditoría cumple una importante función de coordinación permanente y dirección, entre el equipo de auditoría. Sus funciones principales son:

- 1) Preparar y aplicar los programas de supervisión, durante el proceso de auditoría.
- 2) Desarrollar conjuntamente con el Jefe de equipo de auditoría, las funciones de responsabilidad compartida, especialmente las relacionadas con la planificación preliminar o específica.



- 3) Familiarizarse con las actividades de la entidad a ser examinada, a fin de ejercer una supervisión efectiva y adecuada de las labores de los miembros del equipo.
- 4) Supervisar periódicamente las actividades del equipo de auditoría, de acuerdo con la fase del proceso de la auditoría que se esté realizando, para orientar los procedimientos, evaluar el avance del trabajo, resolver las consultas realizadas, revisar los productos intermedios y finales del trabajo, informar a la jefatura sobre los asuntos importantes del examen, así como los de carácter administrativo.
- 5) Informar mensualmente al jefe de auditoría sobre el avance de cada trabajo supervisado, utilizando para ello el formulario diseñado para el efecto.
- 6) Estudiar y decidir sobre las condiciones que se presenten en la ejecución del examen, como la falta de información o su desactualización, la ampliación o reducción de los procedimientos de auditoría y su alcance, asuntos delicados para discutir con la administración y en casos muy relevantes someterlos a consideración del jefe de auditoría.
- 7) Dirigir las reuniones programadas con los funcionarios de la administración, en las cuales se presenten los resultados parciales o finales del examen o se discutan otros asuntos importantes relacionados con la auditoría.
- 8) Informar al jefe de auditoría sobre los hallazgos significativos relacionados con el examen y los hechos que no han podido ser solucionados.
- 9) Revisar el borrador del informe de auditoría, antes y después de la comunicación de los resultados a los funcionarios de la entidad auditada.



- 10) Preparar y presentar al jefe de auditoría el informe de supervisión.
- 11) Presentar al jefe de la unidad operativa el informe final, memorando de antecedentes, síntesis y el expediente de papeles de trabajo de cada examen.
- 12) Cumplir y hacer cumplir las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas al momento de llevar a cabo un examen.

### **FUNCIONES DE AUDITORES**

Los auditores integrantes de los equipos de auditoría, trabajan bajo la supervisión directa del jefe de equipo y sus principales funciones son:

- 1) Aplicar los programas de auditoría preparados para el desarrollo del trabajo, conforme a las instrucciones del jefe de equipo.
- 2) Documentar la aplicación de los procedimientos de auditoría utilizando la estructura y orden definido para los papeles de trabajo.
- 3) Cumplir con los criterios de ejecución establecidos para su trabajo, así como, los estándares profesionales (normas de auditoría) y de encontrar dificultades, comunicarlas de inmediato al auditor jefe de equipo de la auditoría.
- 4) Mantener ordenados y completos los papeles de trabajo.
- 5) Sugerir procedimientos alternativos o adicionales para promover la eficiencia en las actividades de auditoría realizadas.
- 6) Colaborar continuamente para fomentar el logro de los objetivos contenidos en la planificación específica y contribuir para proyectar una imagen positiva de la auditoría y de la Contraloría.



- 7) Obtener la evidencia suficiente, competente y pertinente de los hallazgos de auditoría, desarrollar sus principales atributos y analizarlos con el jefe de equipo de la auditoría.
- 8) Redactar en la correspondiente cédula o papel de trabajo, los resultados del examen, (comentarios, conclusiones y recomendaciones) sobre cada componente o rubro desarrollado, guiándose con la estructura preestablecida para el informe final.
- 9) Estructurar el expediente de papeles de trabajo y entregarlo al jefe de equipo para la integración completa de los resultados y su correspondiente archivo.
- 10) Cumplir con las disposiciones legales, normativas e instrucciones relacionadas con el ejercicio de la auditoría, así como observar el Código de Ética Profesional.

El ejercicio de la auditoría profesional requiere la participación activa de la supervisión técnica en la ejecución del trabajo, función que se integra en varias ocasiones con las responsabilidades del jefe de equipo, situación que originó la definición de los deberes de responsabilidad compartida.

#### **1.2.10 DESIGNACIÓN Y RESPONSABILIDADES DEL EQUIPO DE TRABAJO**

El nivel directivo (Jefe de Auditoría) designará por escrito a los auditores encargados de efectuar el examen a un ente o área, precisando los profesionales responsables de la supervisión técnica y de la jefatura de equipo.

La designación del equipo constará en una orden de trabajo que contendrá los siguientes elementos:



- Objetivo general de la auditoría.
- Alcance del trabajo.
- Presupuesto de recursos y tiempo.
- Instrucciones específicas.

a. Para cada auditoría se conformará un equipo de trabajo, en concordancia con la disponibilidad de personal, complejidad, magnitud y volumen de las actividades a ser examinadas.

b. El equipo estará dirigido por un auditor experimentado al que se le designará como jefe de equipo y será supervisado técnicamente. En la conformación del equipo también se deberá considerar lo siguiente:

- Rotación del personal para los diferentes equipos de auditoría.
- Continuidad del personal hasta la finalización de la auditoría.
- Independencia de criterio de los auditores.
- Equilibrio en la carga de trabajo del personal.

c. La organización e integración del equipo de auditoría es uno de los factores importantes para el éxito del trabajo, decisión en la cual debe participar el jefe de equipo y el supervisor para exponer sus criterios sobre el particular, pues ellos serán los responsables del desarrollo y cumplimiento de los estándares establecidos para la auditoría específica.

d. Para cumplir los objetivos con mayor eficiencia es necesario que la auditoría esté adecuadamente planificada y organizada. Por consiguiente, durante la planificación de una auditoría se determinará quién realiza el trabajo y cuándo será ejecutada, además de establecer los controles para asegurar que se concluya según lo planificado.

e. Los estimados de tiempo para cada auditoría, deben confirmarse durante la planificación y señalarlo para cada persona o por lo menos para cada componente de la auditoría, así como prever el tiempo para la supervisión. Las





estimaciones de tiempo deben ser realistas y manejadas por el jefe de equipo de la auditoría con el detalle de las fechas planificadas para su terminación.

f. El cumplimiento de las normas de auditoría, de las funciones e instrucciones impartidas en los diferentes niveles, así como una apropiada comunicación entre los miembros del equipo de auditoría contribuye al éxito del trabajo.

### **1.2.11 PROCESO DE AUDITORÍA**

La auditoría de gestión inicia su proceso con la elaboración de la Orden de Trabajo, que es un documento emitido por la entidad en el cual se solicita al auditor profesional llevar a cabo un examen en el que consta:

- El objetivo de llevar a cabo
- El alcance que tendrá el examen
- Presupuesto y tiempo
- Instrucciones específicas

Dicho proceso consta de 3 fases que son:

- Planificación
- Ejecución
- Comunicación de Resultados

#### **1.2.11.1 PLANIFICACIÓN**

La planificación es un proceso dinámico de la cual dependerá la eficiencia y eficacia del examen. En esta fase se deberá seleccionar métodos, técnicas y procedimientos adecuados para llevar a cabo la siguiente fase de la ejecución, por lo tanto la planificación deberá ser cuidadosa, creativa, positiva e imaginaria para asegurar la obtención de los resultados.

La planificación de la auditoría de gestión comienza con la obtención de información necesaria y oportuna para definir la estrategia a emplear y culmina



con las tareas a realizar en la fase de la ejecución, cuyo resultado será evaluado en la fase de la conclusión.

El objetivo principal de la fase de la planificación corresponde en determinar que procedimientos de auditoría se van a realizar, cómo y cuando se ejecutarán.

Estos procedimientos deben ser efectivos ya que de ellos depende, que la evidencia obtenida resulte válida, suficiente y competente para respaldar el informe del auditor.

La planificación puede dividirse en dos etapas que son:

Planificación Preliminar o Diagnóstico Preliminar

Planificación Específica

a) **Planificación Preliminar**.- En esta etapa se define cual será la estrategia a seguir en base al conocimiento acumulado e información obtenida, así como la familiarización de las actividades sustantivas o adjetivas de la empresa en donde se va a realizar la auditoría.

Como primer punto de la planificación preliminar es tener una comprensión global del negocio, desenvolvimiento, cambios, riesgos y todo lo que esté relacionado con la entidad a auditar para que ésta sea efectiva e eficiente.

Después de haber obtenido toda la información suficiente, competente, de analizar y evaluar los riesgos se define cual va a ser el enfoque y procedimientos a emplear en la auditoría en particular.

El resultado obtenido del diagnóstico preliminar puede documentarse en un memorando que resuma la obtención de información adicional y la definición del enfoque de auditoría. Este documento va a ser la base para la



segunda etapa de la planificación en donde, se decidirá los procedimientos específicos a realizar.

**b) Planificación Específica.**- Se fundamenta en la información obtenida en el diagnóstico preliminar es decir contendrá la estrategia del trabajo que se va a seguir y consecuentemente tiene incidencia en la eficiente utilización de los recursos disponibles y el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas.

La planificación específica estudia selectivamente las principales actividades de la empresa, evaluando el cumplimiento de sus objetivos básicos, la aplicación de los principios del control interno y los puntos claves de control establecidos en la estructura organizativa y en la base legal de la empresa.

Los objetivos fundamentales de la planificación Específica son:

- Evaluar la Estructura del Control Interno, controles y verificar el cumplimiento de la normativa.
- Calificar el nivel de riesgo
- Identificar la áreas críticas
- Determinar el enfoque del examen

### **CONTROL INTERNO**

Es un proceso ejecutado por el Consejo de Administración, la dirección, el personal y los demás miembros de la entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable en conseguir los siguientes objetivos:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Suficiencia y confiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables



Entre otros aspectos, el control interno agrega valor al:

- Ayudar a que la institución alcance sus objetivos de rentabilidad y rendimiento con la utilización eficiente de los recursos.
- Apoyar en la obtención de información financiera eficiente, confiable y oportuna.
- Reforzar la confianza en el cumplimiento de las normas y leyes vigentes.
- Evitar peligros y sorpresas (riesgos) en el transcurso de la auditoria.

### **COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO**

Consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión los cuales son:

1. Entorno o ambiente de Control
2. Evaluación o valoración de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Supervisión y Monitoreo

#### **1. Entorno o Ambiente de Control**

Establecimiento de un entorno que influya y estimule al personal en el control y desarrollo de sus actividades dentro de una organización.

El ambiente de control debe garantizar la integridad de las personas, un entorno favorable y satisfactorio para trabajar cumpliendo así los objetivos de la entidad.

Es la base fundamental de los componentes del control interno, incide en la manera como se: estructura las actividades del negocio, asigna autoridad y responsabilidad, organiza y desarrolla gente, comparten valores y



creencias, en el cual el personal toma conciencia de la importancia del control.

Los factores del ambiente de control son:

- Integridad y valores éticos
- El compromiso a ser competente
- Responsabilidad de la junta directiva y el comité de auditoría
- La mentalidad y el estilo de operación de la gerencia
- Estructura de la organización
- La asignación de autoridad y responsabilidad
- Políticas y prácticas del talento humano

## **2. Evaluación del Riesgo**

Toda entidad debe determinar y analizar cuáles son sus riesgos que pueda enfrentar al establecer objetivos generales y específicos que puedan afectar su capacidad para:

- Salvaguardar sus bienes y recursos
- Mantener ventaja ante la competencia
- Construir y mantener su imagen
- Mantener e incrementar su solidez financiera y crecimiento de la entidad

Existen dos tipos de riesgos que son: Riesgos internos y Riesgos externos el cual hay que minimizarlos.

Las técnicas para la evaluación de los riesgos de la empresa son:

- Análisis GESI (gubernamentales, políticas, económicas, sociales, tecnológicas)
- Análisis del FODA (Internas: fortalezas y debilidades, externas: oportunidades y amenazas)
- Análisis de vulnerabilidad (Riesgo País, crédito, mercado, jurídico, auditoría, etc.)



- Análisis de las 5 fuerzas (Proveedores, clientes, competencia, productos sustitutos, competidores potenciales)
- Análisis del perfil de capacidad de la entidad
- Análisis del manejo de cambio

### **3. Actividades de Control**

Las actividades de control junto con ciertas actividades de gestión nos ayudarán a evitar que los riesgos a los que está sujeto el negocio se lleguen a materializar y producir efectos negativos en ésta.

Las actividades de control se traducen en políticas (lo que debe hacerse) y procedimientos (mecanismos concretos de control) desarrollados a través de toda la organización para garantizar la labor gerencial así como la administración de los riesgos para el cumplimiento de objetivos.

Es necesario considerar los siguientes aspectos:

- Aprobaciones y autorizaciones
- Reconciliaciones
- Segregación de funciones
- Salvaguardar activos
- Indicadores de desempeño
- Fianzas y seguros
- Análisis de registro de información
- Verificaciones, conciliaciones de la empresa
- Revisión de desempeño operacional, informes de actividades y desempeño
- Seguridades físicas
- Controles sobre procesamiento de información

Para evaluar de manera efectiva, se manejan 3 tipos de controles que son:



*Defectivos:*

- Detienen el proceso del riesgo
- Implican correcciones

*Preventivos:*

- Guías que evitan que existan las causas
- Evitan costos de correcciones

*Correctivos:*

- Corrigen el problema
- Implica correcciones y reprocesos

#### **4. Información y Comunicación**

Es importante identificar cual es la información relevante y, disponer de los mecanismos para recogerla y comunicarla en forma y tiempo oportuna, de tal forma que la misma pueda cumplir los objetivos previstos.

Las clases de información y comunicación pueden ser internas y externas y se comunican a destinatarios tanto internos como externos. Los flujos de información pueden ser: tanto verticales como horizontales o transversales a lo largo y ancho por la estructura organizativa de la entidad y pueden tener carácter tanto formal como informal. Cada entidad debe valorar sus necesidades de sistemas de información en función de sus objetivos. Para responder a estas necesidades, debe atenderse a los siguientes aspectos relativos a la calidad de la información:

*Contenido.* La información debe ser necesaria y relevante.

*Tiempo.* La información debe transmitirse en tiempo oportuno y adecuado.

*Actualidad.* La información debe ser la más reciente posible.

*Accesibilidad.* Los miembros de la organización que necesiten utilizar información, deben poder acceder a la misma con facilidad.



La comunicación en general es la transmisión de información (interna y externa) y es inherente a la información.

## **5. Supervisión y Monitoreo**

Evaluación continua y periódica realizada por la gerencia sobre la eficacia del diseño y operación de la estructura del control interno, para comprobar su funcionamiento de acuerdo a lo planeado. Esto ocurre en el curso normal de las operaciones realizando una supervisión y dirección de las actividades de cada empleado para obtener un mejor sistema de control.

Para un adecuado monitoreo se debe tomar en cuenta las siguientes reglas:

- El personal debe saber que el control interno funciona correctamente.
- Si las comunicaciones externas corroboran la información interna.
- Efectuar comparaciones de las cantidades registradas en la contabilidad con el físico de los activos.
- Revisar la implementación de controles recomendados por auditores internos y externos.
- Si los seminarios de entrenamiento proporcionan retroalimentación a la administración.
- Si el personal es evaluado periódicamente para establecer el entendimiento y cumplimiento de los códigos.
- Si las actividades de la auditoría interna son adecuadas, efectivas y confiables.

Los niveles de supervisión y la gerencia son importantes ya que evalúan la efectividad del sistema de control, con lo que pueden tomar la decisión de corrección y mejoramiento de los mismos.





### ***COSO ERM (Enterprise Risk Management)***

Es una herramienta idónea para asegurar un control interno efectivo que reduzca sustancialmente el fraude corporativo y asegure una buena gestión de la entidad.

En el modelo del COSO ERM está compuesto por 8 componentes: los 5 antes mencionados en el COSO original más tres que son: Establecimiento de los Objetivos, Identificación de Eventos y Respuesta al riesgo.

Todos estos componentes puestos en orden, quedarían de la siguiente manera:

- Ambiente de Control
- Establecimiento de Objetivos
- Identificación de Eventos
- Evaluación de Riesgos
- Respuesta al Riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Supervisión y Monitoreo

#### **Establecimiento de Objetivos**

Identifica el proceso de establecer objetivos como un componente esencial del control interno para evaluarlos en base a la misión y visión de la entidad.

En este componente se evaluará las siguientes categorías:

- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Seleccionados
- Objetivos Relacionados



## **Identificación de Eventos**

El modelo COSO ERM establece la necesidad de identificar los eventos que muestran una alerta de riesgo.

Tales eventos representan una alerta temprana y son más que un riesgo potencial, el cual afecta a la implementación de una estrategia o al logro de los objetivos, ya sea que tenga un impacto positivo, negativo o ambos.

Hay que evaluar estos riesgos para que pueda ayudar a la empresa a tomar medidas correctivas tempranas proyectándose así al futuro.

## **Respuesta al Riesgo**

Define la estrategia gerencial para mitigar los riesgos, desde un punto de vista mucho más general y estratégico, que una lista detallada de controles a aplicar.

Las estrategias a seguir son:

- Terminar con el riesgo
- Reducir el Riesgo
- Aceptar el Riesgo
- Pasar el riesgo

## ***PROGRAMAS DE AUDITORÍA***

Es un documento en el que se detalla los objetivos que se pretenden alcanzar en el análisis de cada componente, con la indicación de los procedimientos a emplear y el tiempo previsto para llevar a cabo las tareas, así como el tiempo que realmente se utilice en el desarrollo de la auditoría.



## ***LAS TÉCNICAS DE AUDITORÍA***

Las técnicas de auditoría son métodos prácticos de investigación y prueba utilizados en forma común por la profesión para obtener evidencias. Los organismos superiores de control y las contralorías de algunos países adoptaron y clasificaron las técnicas de la siguiente manera:

**Cuadro N° 5**

<b>OCULAR</b>	Observación: Establece ocularmente el desarrollo y comportamiento de una actividad.
	Comparación: Relacionar dos o más objetos, hechos o magnitudes.
	Revisión selectiva: Separar mentalmente los asuntos que no son típicos o comunes de un conjunto.
	Rastreo: Seguimiento de una actividad desde su inicio hasta su terminación.
<b>VERBAL</b>	Indagación: Diálogo no planificado sobre temas específicos.
<b>ESCRITA</b>	Análisis: Descomponer el todo en sus elementos para efectos de estudio y evaluación.
	Conciliación: Igualar dos conjuntos de datos, a fin de establecer un acuerdo, semejanza o igualdad.
	Confirmación: Obtener información escrita de terceras personas.



<b>DOCUMENTAL</b>	Computación: Permite establecer la corrección matemática de cálculos.
	Comprobación: Determinar si los documentos que amparan un acto de muestran: Autoridad, legalidad, propiedad y certidumbre.

<b>FISICA</b>	Inspección: Existencia física y ocular de bienes, dinero y documentos.
---------------	--

<b>OTRAS</b>	Certificación: Información escrita de autoridad competente.
	Declaración: Rendir testimonio ante autoridad competente.
	Encuesta: Aplicar preguntas con respuesta cerrada.
	Conferencia: Proceso en el que el auditor da a conocer los resultados preliminares de su examen.
	Síntoma: Indicios de desviaciones.
	Entrevista: Sirve para obtener información de variada naturaleza sobre aspectos de interés para el auditor.
	Intuición: Sexto sentido.

### **PRUEBAS DE AUDITORÍA**

Es la manera o método que utiliza el auditor para establecer la veracidad de un hecho, actividad, proceso o afirmación. Las pruebas sirven para acumular evidencia suficiente y competente y son archivadas en los papeles de trabajo del auditor para sustentar sus aseveraciones.

El conjunto de **procedimientos de auditoría** se denomina **pruebas de auditoría**. Las clases de pruebas que existen son:



- **Pruebas a los controles o de cumplimiento:** determinan el grado de cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos para el funcionamiento de la estructura de control interno, obteniendo evidencia de auditoría en cuanto al flujo de la documentación y sus controles inherentes. A su vez se subdividen en:
  1. Pruebas para entender la estructura de control interno: las cuales evalúan en forma preliminar el grado de aplicación y la operación de los controles específicos.
  2. Pruebas de control: que determinan el grado de cumplimiento del diseño y operación de los controles específicos y determinan el riesgo de control evaluado.
- **Pruebas sustantivas:** sirven para verificar la razonabilidad de las afirmaciones administrativas: saldos de cuentas y operaciones. Se clasifican en:
  1. Pruebas sustantivas de operaciones: determinan el nivel de confianza y corrección de la información de la entidad (saldos de cuentas y operaciones).
  2. Pruebas analíticas; consisten en la descomposición de una cuenta o actividad a fin de establecer relaciones, fluctuaciones y tendencias.
  3. Pruebas de detalle de saldos: permiten probar errores o irregularidades en los saldos de las cuentas. Se concentran en los saldos finales del Estado de Resultados y del Balance General.
- **Pruebas de doble propósito:** permiten evaluar tanto el grado de cumplimiento de los procedimientos de control como la razonabilidad de la cantidad monetaria presentada en las cuentas examinadas.



## ***RIESGO DE AUDITORÍA***

Es la probabilidad o susceptibilidad a la existencia de errores o irregularidades que puedan presentarse en el examen.

También puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores significativas que modificarían el sentido del informe. Su análisis y evaluación ayuda a manejar en forma adecuada, la implicación y el nivel de riesgo que puede tener en la labor de auditoría.

### **Las categorías del riesgo de auditoría son:**

***Riesgo Inherente.-*** Es la probabilidad o susceptibilidad de que las operaciones, sistemas, programas, tengan errores o irregularidades, es decir se refiere exclusivamente por las características del negocio, independientemente del sistema de control.

Los factores de este riesgo son:

- Naturaleza del negocio: operaciones
- Naturaleza del producto: volúmenes
- La estructura económica financiera del negocio
- Plan de Organización de la empresa
- La estructura humana y dotación de materiales
- La integridad de la gerencia
- Calidad de recursos

***Riesgo de Control.-***Incapacidad de los sistemas de control para detectar y evitar errores o irregularidades.

Los factores del riesgo de control son:

- Sistema de información, contabilidad y control
- Una estructura de control débil incrementa el riesgo



**Riesgo de Detección.-** Posibilidad de que los procedimientos, técnicas o prácticas no detecten errores o irregularidades. Es un riesgo propio del auditor.

Los factores del riesgo de Detección son:

- Ineficacia de los procedimientos
- Mala aplicación de procedimientos
- Problemas de definición de alcance y oportunidad

### **Medición – Evaluación del riesgo**

A partir del análisis de la existencia e intensidad de los factores se mide el riesgo en:

Mínimo, Bajo, Medio, Alto.

En dos momentos:

En la Planificación Preliminar (riesgo global, inherente y de control),

En la Planificación Específica (el riesgo inherente y de control de los componentes o actividades).

### **Calificación del Riesgo**

Es un proceso subjetivo basado en la experiencia, criterio y capacidad del auditor, y sirve de base para la determinación del enfoque de auditoría a aplicar.

No obstante de ser un proceso subjetivo, hay formas de tratar de disminuir o estandarizar esa subjetividad mediante la combinación de 3 elementos que son:

- La significatividad de los componentes
- La existencia de factores de riesgo y su importancia relativa
- Probabilidad de ocurrencia de errores o irregularidades



### **Relación entre riesgo de auditoría y enfoque de auditoría**

La evaluación del riesgo de auditoría depende de la cantidad y calidad de evidencia para la satisfacción de auditoría necesaria.

- Efecto del Riesgo Inherente.- Afecta directamente la cantidad de evidencia por lo que a mayor nivel de riesgo mayor cantidad de evidencia.
- Efecto del Riesgo de Control.- Afecta la calidad y alcance del procedimiento de auditoría, el cual depende de la forma en que se presenta el sistema de control, por lo que si los controles vigentes son fuertes, el riesgo de que existan errores no detectados por los sistemas es mínimo.

### **Combinación de Riesgo Inherente y de Control**

La combinación da la calidad y cantidad de procedimientos de auditoría a aplicar. Esto se puede ver claramente en una matriz, la relación existente entre ambos.

#### **1.2.11.2 EJECUCIÓN**

En esta etapa se aplica los procedimientos de revisión y pruebas sobre las áreas identificadas como críticas es decir las que tiene un nivel de riesgo medio o alto; se prueba la efectividad del control interno incluyendo mejoras sugeridas en la planificación específica.

Se analiza y determina los hallazgos que son el resultado de la aplicación de las pruebas y procedimientos de la auditoría en la etapa de la ejecución, además se determinan las conclusiones y recomendaciones a incluir en el informe de Auditoría.

Dichos hallazgos se examinan en función de sus tributos:





*Condición.-* Refleja el grado en que los criterios o estándares están siendo logrados o aplicados; constituye la situación encontrada por el auditor con respecto a una operación, actividad o transacción.

*Criterio.-* Es el estándar (leyes, normas) con el cual el auditor mide la condición; son las metas que la empresa auditada está tratando de lograr o los estándares relacionados con su logro.

*Causa.-* Es la razón o razones por las cuales se presenta la condición o el motivo por el que no se cumplió el criterio o estándar. Las recomendaciones deben estar directamente relacionadas con las causas que se hayan identificado.

*Efecto.-* Es el resultado o consecuencia real o potencial que resulta de la comparación entre la condición y el criterio que debió ser aplicada. Deben definirse en lo posible en términos cuantitativos, como moneda, tiempo, unidades de producción etc.

Se concluye el trabajo de auditoría con la elaboración del informe y preparación la conferencia final.

#### **1.2.11.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

En esta etapa se une los resultados obtenidos del trabajo realizado en cada unidad operativa y en cada componente, a fin de dar a conocer mediante un informe de auditoría, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

Los máximos responsables del equipo de auditoría deben revisar críticamente el trabajo realizado para asegurarse que el plan de auditoría haya sido aplicado efectivamente y determinar si los hallazgos han sido evaluados correctamente y los objetivos fueron alcanzados. Esta revisión en combinación con las conclusiones ya obtenidas del trabajo detallado, deben proporcionar una base adecuada para emitir el informe final.



El informe constituye un factor invaluable que permite conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos; particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría.

Los hallazgos como las recomendaciones deben estar sustentados por evidencia suficiente, competente y relevante, debidamente documentada en los papeles del trabajo del auditor.

Los resultados, conclusiones y recomendaciones, deberán reunir los siguientes atributos como:

**Objetividad.** Visión imparcial de los hechos.

**Oportunidad.** Disponibilidad en tiempo y lugar de la información.

**Claridad.** Fácil comprensión del contenido.

**Utilidad.** Provecho que puede obtenerse de la información.

**Calidad.** Apego a las normas de la calidad y elementos del sistema de calidad en materia de servicios.

**Lógica.** Secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

Los objetivos de la etapa de conclusión son:

- Comunicar los resultados del examen concluido.
- Emitir un juicio basado en la evidencia de auditoría obtenida en la etapa de la ejecución.
- Cumplimiento del programa de trabajo.
- Presentar el informe de auditoría, el cual contiene la conclusión sobre el hallazgo, la recomendación que es la acción correctiva sugerida por el auditor para superar los hallazgos.
- Presentar la síntesis y memorando de antecedentes.



En conclusión la comunicación de resultados es la transmisión de la información útil y oportuna del auditor operacional al personal responsable de la empresa.



## Capítulo II

---

DIAGNÓSTICO  
DE  
MODESTO CASAJOANA CIA  
LTDA.



## CAPÍTULO II

### APLICACIÓN PRÁCTICA

#### AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL SISTEMA DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.

#### PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

#### ORDEN DE TRABAJO N. 001

**Fecha:** 11 de Enero del 2010

**Asunto:** Examen al Sistema de Ventas

**De:** Jefe de Auditoría

**Para:** Jefe de Equipo

#### 1. MOTIVO DEL EXAMEN

Por petición de la Ing. Alexandra Loyola Gerente de la Distribuidora Modesto Casajoana Cía. Ltda. según oficio # 075 con fecha 4 de Enero del 2010.

#### 2. OBJETIVO GENERAL

Verificar que el Sistema de Ventas cumpla con las metas y objetivos previstos por la administración y se ejecute con efectividad, eficiencia y economía, para que los clientes se sientan satisfechos, mejorando así la imagen de la entidad.

#### 3. OBJETIVOS PARTICULARES

- Comprobar que las metas y objetivos del Sistema de Ventas se cumplan y sean los adecuados.
- Verificar que las políticas del Sistema de Ventas sean las apropiadas para guiar la acción de la empresa.



- Verificar el cumplimiento de los planes y programas de ventas en los términos propuestos.
- Verificar que se cumpla con los presupuestos establecidos para la venta de los productos.
- Verificar que las medidas adoptadas para el control se cumplan y sean adecuadas.
- Verificar que exista una adecuada coordinación entre el personal de ventas y su jefe inmediato superior.
- Comprobar que la asesoría y capacitación dada al personal de ventas sea efectiva y este de acuerdo con las necesidades de la entidad.

#### **4. ALCANCE**

El alcance de este examen comprenderá el análisis y estudio de los planes y programas de ventas, presupuestos, recurso humano, procedimientos, coordinación y medidas de control, para llevar el correcto funcionamiento de la empresa.

#### **5. RECURSOS**

##### **5.1 RECURSOS HUMANOS**

Jefe de Equipo: Ing. Genaro Peña.

Auditor 1: Fernanda Delgado.

Auditor 2: Sara Chacón D.



## 5.2 RECURSOS MATERIALES

**Cuadro N° 6**

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO
Hojas de papel para impresión	500	5.00
Cuadernos de apuntes	5	6.50
Esferos, borradores, corrector	6	5.00
Varios		10.00
<b>TOTAL</b>		<b>26.50</b>

## 6. FECHA DE TERMINACIÓN

La duración del examen al Sistema de Ventas está planificado realizarlo en 100 días con el apoyo de 1 auditor jefe y 2 auditores, distribuido en tres etapas:

**Cuadro N° 7**

PROCESOS	DESARROLLO	COMUNICACIÓN	TOTAL
Planificación de Auditoría			
• Planificación Preliminar	10	5	
• Planificación Especifica	10	5	30
Ejecución del Examen	50	10	60
Comunicación Resultados	0	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fecha de iniciación:** 12 de Enero del 2010

**Fecha de culminación:** 22 de Abril del 2010

---

**JEFE DE AUDITORIA**



**PLAN ESTRATÉGICO DEL EXAMEN  
DISTRIBUIDORA MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL SISTEMA DE VENTAS DE LA  
DISTRIBUIDORA MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.**

**1. OBJETIVO GENERAL**

Verificar que el Sistema de Ventas cumpla con las metas y objetivos previstos por la administración y se ejecute con efectividad, eficiencia y economía, para que los clientes se sientan satisfechos, mejorando así la imagen de la entidad.

**2. OBJETIVOS PARTICULARES**

- Comprobar que las metas y objetivos del Sistema de Ventas se cumplan y sean los adecuados.
- Verificar que las políticas del Sistema de Ventas sean las apropiadas para guiar la acción de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de los planes y programas de ventas en los términos propuestos.
- Verificar que se cumpla con los presupuestos establecidos para la venta de los productos.
- Verificar que las medidas adoptadas para el control se cumplan y sean adecuadas.
- Verificar que exista una adecuada coordinación entre el personal de ventas y su jefe inmediato superior.
- Comprobar que la asesoría y capacitación dada al personal de ventas sea efectiva y este de acuerdo con las necesidades de la entidad.





### 3. MOTIVO DEL EXAMEN

Este examen se realizará de acuerdo con la Orden de Trabajo # 001 con fecha 11 de Enero del 2010 y para dar cumplimiento con la petición de la Ing. Alexandra Loyola Gerente de la Distribuidora Modesto Casajoana Cía. Ltda. Según oficio # 075 con fecha 4 de Enero del 2010.

### 4. ALCANCE

El alcance de este examen comprenderá el análisis y estudio de los planes y programas de ventas, presupuestos, recurso humano, procedimientos, coordinación y medidas de control, para llevar el correcto funcionamiento de la empresa.

### 5. METODOLOGÍA

En el examen al Sistema de Ventas se va a utilizar el siguiente proceso:

#### 5.1 PLANIFICACIÓN

##### 5.1.1 PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

Servirá para que el auditor tenga un conocimiento completo con respecto a las áreas en las que va a practicar el examen.

**Objetivos.-** Es lo que se pretende alcanzar con la Planificación Preliminar.

- a. Obtener y actualizar conocimientos e información del Sistema de Ventas.
- b. Familiarizar al equipo de Auditoria.
- c. Documentar el examen.
- d. Enriquecer la documentación de antecedentes y justificación de Auditoria.



**Resultados.-** Los documentos e información que vamos a obtener en la Planificación son:

- a. Conocimiento de la actividad y antecedentes de la empresa.
- b. Conocimiento del medio ambiente en el que se desenvuelve la empresa.
- c. Reporte de la Planificación Preliminar.
- d. Contar con un archivo de papeles de trabajo.
- e. Programa de la Planificación Específica.

### 5.1.2 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

Está orientado a la evaluación del Control Interno, identificación de áreas críticas y análisis del riesgo.

**Objetivos.-** Es lo que se pretende alcanzar con la Planificación Específica.

- a. Evaluar el Control Interno del Sistema de Ventas.
- b. Evaluar el Ambiente de Control.
- c. Evaluar y calificar el riesgo de auditoría. Aquí se analizará el riesgo Inherente y el de Control.
- d. Identificación de áreas críticas
- e. Establecer el enfoque del examen.

**Resultados.-** Los documentos e información que vamos a obtener en la Planificación Específica son:

- a. Para la Empresa.- Informe de la evaluación del Control Interno, el cual será entregado a Gerencia con el objetivo de mejorar la eficiencia del Sistema de Ventas, sugiriendo la implementación de las recomendaciones emitidas en dicho informe.
- b. Para el Equipo.- Se obtendrá:
  - Análisis del Control Interno,
  - Matriz de calificación del riesgo,
  - Identificación de áreas críticas,
  - Plan de muestreo,
  - Plan detallado de la ejecución



- Programas de auditoría
- Obtención de papeles de trabajo.

## 5.2 EJECUCIÓN

Es la etapa en la cual se tienen que seleccionar y aplicar las técnicas de recolección que se estiman más viables de acuerdo con las circunstancias propias de la auditoría a realizarse. Se integra el equipo de trabajo.

**Objetivos.-** Es lo que se pretende alcanzar en la Ejecución.

- a. Aplicar las pruebas de auditoría en base al procedimiento de áreas críticas.
- b. Aplicar el plan de muestreo y los programas
- c. Identificar y desarrollar los hallazgos de auditoría.

**Resultados.-** Los documentos e información que vamos a obtener en la Ejecución son:

- a. Hallazgos de auditoría.- Descripción lógica, completa, ordenada y detallada de las desviaciones establecidas por el auditor como producto de la aplicación de pruebas selectivas con empleo de procedimientos o técnicas de auditoría. Debe considerarse que todo hallazgo debe contener los siguientes atributos:
  - Condición.- Lo que es, la situación encontrada.
  - Criterio.- Lo que debería ser, la norma, el estándar, el índice, etc.
  - Efecto.- Lo que representa para la empresa, de ser posible en términos cuantitativos. Diferencia entre criterio y condición.
  - Causa.- Por qué sucedió, razón o motivo que produjo la desviación.
- b. Obtención de evidencia. La evidencia debe ser útil, válida y cumplir con los siguientes requisitos:
  - Suficiente.- Necesaria para sustentar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
  - Competente.- Consistente, convincente, confiable y válida.



- Relevante.- Aporta elementos de juicio para demostrar o refutar un hecho en forma lógica.
- Pertinente.- Congruencia entre las observaciones, conclusiones y recomendaciones de la auditoría.

### 5.3 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

Preparación de un informe de auditoría operacional para identificar claramente el sistema auditado, el objeto de revisión, la duración, el alcance, los recursos y métodos empleados, con la finalidad de divulgar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

**Objetivos.-** Es lo que se pretende alcanzar a través de la Conclusión.

- a. Redacción del Informe
- b. Presentar el informe de auditoría, este debe contener la conclusión, que consiste en: el juicio personal del auditor sobre el hallazgo informado, la recomendación, es decir, acción correctiva sugerida por el auditor para superar los hallazgos. Este informe de auditoría deberá reunir los siguientes atributos:
  - Objetividad
  - Oportunidad
  - Claridad
  - Utilidad
  - Calidad
  - Lógica
  - Respaldo adecuado

**Resultados.-** Consiste en los documentos e información obtenidos con la Conclusión.

- a. El Informe de auditoría. Este informe deberá contener:

CAPITULO I.- Enfoque de la auditoría

CAPITULO II.- Información de la entidad



### CAPITULO III.- Resultados Generales

Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones sobre la entidad, relacionados con la evaluación de la Estructura de Control Interno del cumplimiento de objetivos y metas institucionales, etc.

CAPITULO IV.- Resultados Específicos por componente, presentación por cada uno de los componentes y/o subcomponentes, debe contener lo siguiente:

- a) Comentarios,
- b) Conclusiones,
- c) Recomendaciones.

### CAPITULO V.- Anexos y Apéndice

- a) Anexos,
- b) Apéndice.

## 6. PLAN DE ÍNDICES O REFERENCIA

Cuadro N° 8

INDICE	REFERENCIAS
<b>P</b>	PLANIFICACIÓN
<b>DP</b>	DIAGNÓSTICO PRELIMINAR
<b>DPL</b>	D.P. LEGISLACION
<b>DPO</b>	D.P. ORGANIZACIÓN
<b>DPP</b>	D.P. PRÁCTICAS EN LA EMPRESA
<b>PE</b>	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
<b>PEAC</b>	P.E. AMBIENTE DE CONTROL
<b>PEER</b>	P.E. EVALUACIÓN DE RIESGOS
<b>PEACC</b>	P.E. ACTIVIDADES DE CONTROL
<b>PEIyC</b>	P.E. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN
<b>PESyM</b>	P.E. SUPERVISIÓN O MONITOREO
<b>PEIE</b>	P.E. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS
<b>PERR</b>	P.E. RESPUESTA AL RIESGO
<b>PEEO</b>	P.E. ESTABLECIMIENTO DEL
<b>E</b>	OBJETIVO
<b>C</b>	EJECUCIÓN
<b>CB</b>	CONCLUSION
<b>CL</b>	C. BORRADOR
<b>CE</b>	C. LECTURA
	C. ENTREGA DEL INFORME



## 7. BASE LEGAL

- Ley Orgánica de Administración Financiera y Control
- Normas Técnicas de Control Interno
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
- Normas Técnicas de Contabilidad
- Otras Disposiciones Legales Aplicables
- Código de Trabajo
- Principios de Administración
- Principios Contables

## 8. PLAN DE MARCAS

Las marcas de auditoría son símbolos utilizados por el auditor para identificar el tipo de procedimientos, tarea o pruebas realizadas en la ejecución del examen. Éstas permiten conocer, cuales son los componentes que fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Las marcas que se utilizarán dentro del examen son:

DESCRIPCIÓN	MARCA
Observación	*
Analizado	$\infty$
Conciliado	—
Cálculos	$\Sigma$
Comparado	$\sqrt{\phantom{x}}$
Indagado	$\lambda$
No autorizado	<b>N</b>



## 9. EVALUACIÓN GLOBAL DEL RIESGO

En el examen al Departamento de Ventas se evaluará y analizará el riesgo inherente mediante los siguientes factores: presupuestos que sean reales, los objetivos del departamento estén planteados en bases reales y coherentes, los controles en este proceso sean adecuados, constantes y oportunos, para obtener la meta esperada. El riesgo de la actividad comercial que desempeña la distribuidora es alto, debido a que la mercadería corresponde a medicamentos los cuales están regidos por una fecha de caducidad, lo que hace que la rotación de la mercadería sea muy importante y deba ser igual al ingreso a bodega, para que no se caduquen los productos y se disminuya las devoluciones en venta. Todo este análisis nos conlleva a un riesgo inherente medio.

## 10. RECURSOS

### 10.1 RECURSOS HUMANOS

Jefe de Equipo: Ing. Genaro Peña.

Auditor 1: Fernanda Delgado.

Auditor 2: Sara Chacón D.

### 10.2 RECURSOS MATERIALES

Cuadro N° 9

MATERIALES	CANTIDAD	COSTO
Hojas de papel para impresión	500	5.00
Cuadernos de apuntes	5	6.50
Esferos, borradores, corrector	6	5.00
Varios		10.00
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 26.50</b>



## 11. FECHA DE TERMINACIÓN

La duración del examen al Sistema de Ventas está planificado realizarlo en 100 días con el apoyo de 1 auditor jefe y 2 auditores, distribuido en tres etapas:

**Cuadro N° 10**

PROCESOS	DESARROLLO	COMUNICACIÓN	TOTAL
Planificación de Auditoría			
• Planificación Preliminar	10	5	
• Planificación Especifica	10	5	30
Ejecución del Examen	50	10	60
Comunicación Resultados	0	10	10
<b>TOTAL</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>100</b>

**Fecha de iniciación:** 12 de Enero del 2010

**Fecha de culminación:** 22 de Abril del 2010





## PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA

### FASE 1: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

**EMPRESA:** Modesto Casajoana Cía. Ltda.

**Sistema:** Ventas

**Fecha:** 12 de Enero del 2010

#### Cuadro N° 11

No	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	Ref.	Realizado	Supervisado
	<p>Obtener y analizar la información general sobre las actividades desarrolladas por el departamento de ventas.</p> <p>Examinar los controles existentes con el propósito de detectar problemas.</p> <p>Desarrollar una estrategia que permita ejecutar la auditoria de acuerdo con los lineamientos establecidos en la Orden de Trabajo.</p> <p style="text-align: center;"><b>PROCEDIMIENTOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>CONOCIMIENTO DEL ÁREA A EXAMINAR</b></p>			
1	Recopile de manera ordenada y resumida la información disponible en los archivos del departamento de ventas.			
2	Realice el seguimiento a las acciones tomada con base a las recomendaciones emitidas en los últimos exámenes de auditoría externa para el departamento de ventas.			
3	Obtenga la información sobre la normativa, manual e instructiva de procedimientos vigentes en el departamento de ventas.			



4	<p>Obtenga información sobre la estructura operativa utilizada por el área de ventas y realice las siguientes acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Consiga un organigrama estructural y funcional</li><li>• Revise la funcionalidad de la estructura organizativa</li></ul>			
5	<p>Prepare un plan de entrevistas y reuniones con los principales funcionarios del departamento de ventas.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Identifique y entreviste a los funcionarios del departamento de ventas relacionados con el objetivo de la auditoría.</li></ul> <p><b>PRINCIPALES ACTIVIDADES, OPERACIONES, INSTALACIONES, METAS U OBJETIVOS A CUMPLIR</b></p>			
1	Conozca y analice las políticas de ventas			
2	Estudie el procedimiento para determinar el precio de venta.			
3	Revise el flujograma del procedimiento de ventas y determine su funcionalidad.			
4	Visite la bodega de mercadería a fin de conocer su organización.			
5	Conozca y analice el tipo de publicidad que utiliza la empresa.			
6	<p>Compruebe la información obtenida en las entrevistas anteriores :</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivo de la unidad.</li><li>• Últimos reportes de gestión.</li></ul>			



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Aspectos en que podría colaborar en el equipo de auditoría para fomentar la eficiencia u efectividad.</li><li>• Resuma los resultados de la inspección clasificados por cada actividad sustantiva.</li><li>• Indague las áreas de riesgo potenciales.</li></ul> <p><b>PRINCIPALES POLÍTICAS OPERATIVAS , ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS</b></p>			
1	Prepare un resume de las principales políticas y prácticas utilizadas para el registro y control del sistema de ventas.			
2	<p>Analice globalmente las situaciones económicas bajo la cuales se desenvuelve el departamento de ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Efecto de las condiciones económicas existentes para la comercialización de bienes.</li><li>• Factores económicos específicos que afecten el manejo del departamento de ventas.</li><li>• Efecto de las acciones externas como cambios en los medios de oferta y demanda sobre los bienes comercializados.</li><li>• Cambios en los niveles de oferta y demanda de los bienes.</li></ul> <p><b>GRADO DE CONFIABILIDAD DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y DE OPERACIÓN</b></p>			
1	<p>Obtenga una lista de los reportes preparados por la unidades operativas y de apoyo señalando:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Nombre del documento.</li><li>• Número de ejemplares.</li></ul>			



	<ul style="list-style-type: none"><li>• Usuarios.</li><li>• Periodo de elaboración.</li><li>• Destino.</li></ul>			
2	Selectivamente obtenga la opinión de los usuarios de los informes sobre los beneficios que presenta.			
	<b>COMPLEJIDAD Y GRADO DE DEPENDENCIA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADO</b>			
1	Determine el grado de complejidad y dependencia del sistema informático y la existencia de claves de acceso al sistema.			
	<b>PRODUCTOS DE LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b>			
1	Prepare el reporte de la planificación preliminar detallando los componentes y actividades significativas a ser evaluadas en la fase siguiente basado en el objeto general del examen y de los recursos presupuestarios.			
2	Organice el expediente de papeles de trabajo dividiéndolos en dos segmentos: <ul style="list-style-type: none"><li>• Archivo Corriente.- sirve solo para este examen.</li><li>• Archivo Permanente.- se maneja la información para este examen y futuros exámenes.</li></ul>			



	<b>ELABORAR EL PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>			
<p style="text-align: center;"><b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Archivos de la entidad examinada.</li><li>2. Entrevista con los funcionarios.</li></ol> <p><b>Revisado por:</b></p> <p><b>Supervisado por:</b></p> <p><b>Fecha:</b></p>				



## **DISTRIBUIDORA MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.**

### **REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

Cuenca, 18 de Enero del 2010

### **CONOCIMIENTO DEL ÁREA A EXAMINAR**

La Distribuidora Modesto Casajoana Cía. Ltda., nace hace 42 años, en la ciudad de Cuenca, como una empresa dedicada a la venta al por mayor y menor de productos farmacéuticos, medicinales y de aseo. El Departamento de Ventas comienza a funcionar el 14 de Diciembre de 1967 bajo la dirección del Sr. Dr. Modesto Casajoana Donoso.

Todas las actividades y operaciones del Departamento de Ventas están regidas por las siguientes normas, leyes y reglamentos vigentes:

- Reglamento Interno
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Manuales, políticas y estatutos internos

La estructura orgánica del Departamento de Ventas es la siguiente:

Nivel Administrativo: Departamento de Ventas

Nivel Operativo: Área de Facturación, Agentes y Bodega

El organigrama es el siguiente:

**Cuadro N° 12**



**PRINCIPALES ACTIVIDADES, OPERACIONES, INSTALACIONES, METAS Y OBJETIVOS A CUMPLIR**

Las principales actividades del sistema de ventas es la comercialización y distribución al por mayor y menor de productos farmacéuticos, medicinales y de aseo, cubriendo la demanda de la zona del Austro considerándose lugares como Cañar, Azuay, Loja, Morona Santiago y Zamora. La entidad cuenta con 2000 clientes aproximadamente los cuales están distribuidos en: Farmacias, Ferreterías, Automotrices, Autoservicios, Comisariatos y Mayoristas.

En los últimos meses se ha presentado una disminución de las ventas. Según el análisis esto es debido a la inestabilidad política. Además el mercado se ha visto afectado por la presencia de nuevas distribuidoras. La gerencia, junto con la Jefe de Ventas y los Agentes, están tomando medidas que logren enfrentar, con éxito, la contingencia, de modo que esta amenaza se puede revertir en oportunidad.

**Los Objetivos del Departamento son:**

- Captar las ventas del contado en un 15% en el primer año.
- Incrementar la rentabilidad en un 10%



- Introducir anualmente nuevos platos típicos del Ecuador al mercado para de esta manera competir de mejor forma a través de la innovación en el producto.
- Cubrir el mercado local en un 100% en los próximos 5 años.
- Capacitar al personal en tres cursos anuales de calidad, medio ambiente y seguridad.

### **PRINCIPALES POLÍTICAS OPERATIVAS, ADMINISTRATIVAS Y FINANCIERAS**

Las principales políticas son:

#### **Políticas Operativas**

- Despachar y enviar oportunamente la mercadería solicitada por el cliente para que se sienta satisfecho.
- Mantener organizado y limpio el área de Bodega para una mejor distribución de los productos, evitando así errores e irregularidades.
- Dar de baja en el sistema computarizado medicamentos entregados a clientes, empleados de la empresa, o vendedores.
- No se recibirán productos que estén discontinuados entregados al cliente, ya que de igual manera el proveedor no nos recibe.
- La factura debe efectuarse al momento de entregar o enviar la mercadería al cliente.
- No se recibirán devoluciones que sean por baja rotación del inventario.
- No se receptaran devoluciones de productos que hayan sido alterados en los sellos y etiquetas es decir con roturas, tachaduras o sucios, estén los envases rotos o en mal estado, frascos incompletos o abiertos, sin tapas, descoloridos u otras alteraciones que atenten al buen estado de la mercadería.
- La empresa se libera de toda responsabilidad al momento de entregar la mercancía al transportista mediante la guía de embarque.





- La mercancía podrá ser enviada por el medio de transporte que el cliente señale.
- Para el caso de ventas a clientes locales no se cobrará ningún cargo adicional por el envío de mercancía a domicilio.
- En el caso de ventas foráneas el envío de la mercancía será por cuenta y riesgo del cliente.
- Organizar reuniones periódicas con los principales funcionarios del Departamento de Ventas conjunto con el gerente para ver si se está cumpliendo con los objetivos y metas previstos.

### **Políticas Administrativas**

- Presentar informes de Ventas mensuales al gerente para su respectivo análisis y toma de decisión.
- Emitir documentos de Ventas como Facturas, Notas de Ventas el cual el Original se entregara al cliente al momento de la entrega del producto, la copia de EMISOR quedará bajo resguardo de la empresa para archivo, la copia AGENTE se le entrega al agente vendedor para cobranza, la copia SRI en contabilidad, la copia TRANSPORTE con los transportistas para envío de la mercadería.
- En caso de requerir una refacturación, solo se podrá pedirla hasta 5 días después de la facturación.
- Las devoluciones por error en facturación, despacho serán receptadas únicamente con la presentación del pedido firmado por el cliente y la factura a la que este afectado el producto.
- El cliente se compromete a notificar a la empresa por escrito cualquier cambio que se genere (Domicilio y/o Razón Social), en un término de 10 días hábiles anexando documentación correspondiente.
- Las mercaderías sujetas de devolución se receptaran dentro de un plazo máximo de tres meses a la fecha de caducidad del producto, con un descuento del 20% al precio de venta del producto para el caso de vencimientos en el producto y de treinta días a la fecha de la emisión de



la factura en las devoluciones por error en facturación o despacho de la mercadería.

- Pasar reportes periódicos de la mercadería existente para la venta, así como para las bajas.

### **Políticas Financieras**

- Las cantidades de dinero que se entreguen por adelantado se considerarán dadas a cuenta del pedido o en un pago abonable a las deudas vencidas del cliente con la empresa.
- El cliente está obligado al pago íntegro de la factura.
- El plazo para el pago podrá considerarse vencido a partir del primer día después de la fecha de vencimiento especificada en la Factura.
- Los pagos los podrá realizar el cliente en efectivo y en cheque.
- Las notas de créditos emitidos por este concepto tendrán un costo de penalización de \$ 0.50 (cincuenta centavos de dólar) por cada una, valor que será cobrado al personal responsable de facturación y bodega según el caso.
- Las devoluciones por vencimiento de la mercadería igualmente se requerirá la presentación de la factura. En el caso de clientes que no posean este documento se le solicitará algún otro que certifique, que los agentes vendedores de Modesto Casajoana Cía. Ltda. le vendieron el producto, adicionalmente a esto se realizara un seguimiento de la devolución dentro de las oficinas con la finalidad de asegurar la procedencia de los productos para efectos de la devolución.



**GRADO DE CONFIABILIDAD**  
**DE LA INFORMACIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA**  
**Y DE OPERACIÓN**

Modesto Casajoana Cía. Ltda., se dedicada a la venta de productos farmacéuticos medicinales y de aseo, por lo que el funcionamiento y organización del Sistema de Ventas es el siguiente:

El vendedor visita al cliente, recibe el pedido y emite la orden; si el vendedor no se encuentra en Cuenca nos envía el pedido por fax o por teléfono para tomar lo solicitado. La empresa posee un sistema computarizado en donde se individualizan la mercadería en existencia con sus respectivos costos y precios de venta.

La orden de pedido pasa al área de Créditos y Cobranzas, quien efectúa un análisis de los clientes, en función de la solvencia, morosidad y código de los mismos y después de este análisis el área decide si otorga o no el crédito. La entidad trabaja casi en su totalidad con créditos, rara vez el contado.

Si el crédito es aprobado, el vendedor conjunto con el área de Facturación emite el documento de venta y envían el pedido al cliente. El documento tiene cinco copias, primera se llama original que es para el cliente, segunda copia se llama emisor se queda en bodega, tercera copia se llama agente, esta es para el vendedor para cobrar, cuarta copia es para SRI se queda en cobranzas y la quinta es para el transportista del vehículo.

Por la gran cantidad de operaciones realizadas en la empresa, la poca organización, y predisposición del responsable del área almacenes, en reiteradas oportunidades este ha omitido dar de baja en el sistema computarizado medicamentos entregados a clientes, empleados de la empresa, o vendedores, el cual ha ocasionado serios problemas.

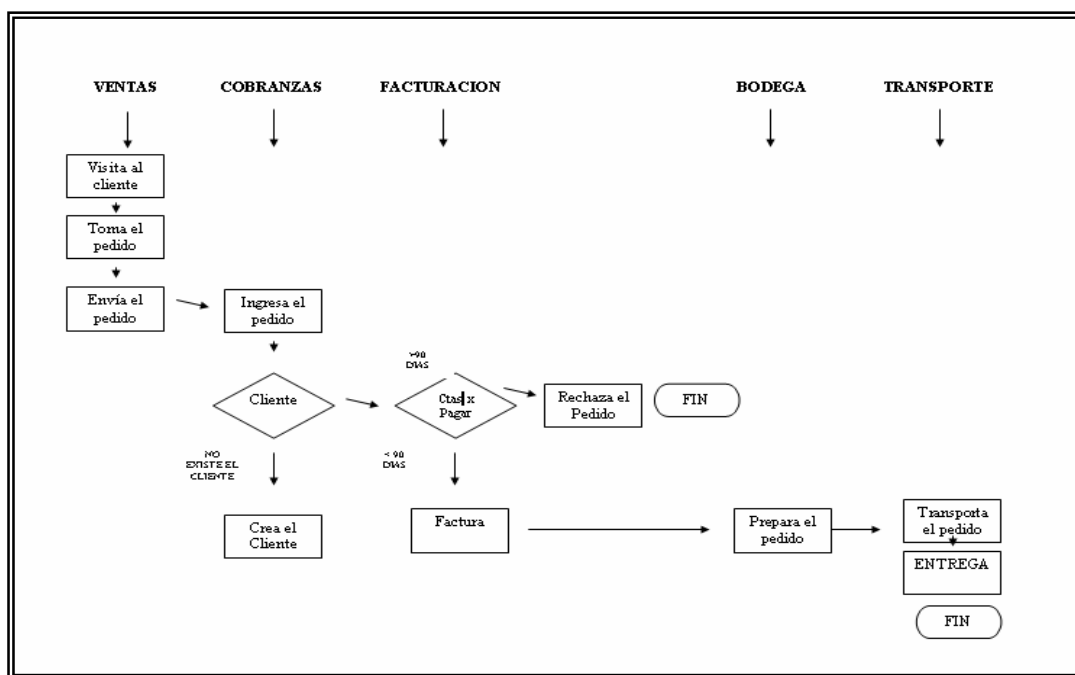
La mercancía es transportada con la copia de la factura correspondiente, ya sea por empresas transportistas o por la entidad, así llega a manos de los clientes los productos para que estos se sientan satisfechos.

Cuando los productos de la entidad están en mal estado, mal facturadas, productos cerca de vencimiento o cambiados, se elabora la nota de crédito con 3 copias, la una para el cliente, la segunda se envía a bodega para su revisión y la tercera copia para cobranzas.

El vendedor visita al cliente y recibe los pagos ya sean en efectivo o en cheque, el cual emite un recibo con copia, dejándole el original al cliente, el duplicado se queda con él y el triplicado va a créditos y cobranzas, para el control de lo cobrado.

Para una mejor comprensión del proceso diario de comercialización y distribución se presenta a continuación un diagrama de flujo:

**Cuadro N° 13**





## **COMPLEJIDAD Y GRADO DE DEPENDENCIA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN COMPUTARIZADO**

El sistema informático utilizado es el AustroSoft que fue adquirido en noviembre de 2007, diseñado para los movimientos de la empresa, es fácil de manejar y flexible al momento de procesarlo, porque puede trabajar en diferentes plataformas, en red y en tiempo real. El sistema es operado por el teclado. Se ha realizado varias modificaciones al sistema para poderlo adaptar al tipo de empresa que es Modesto Casajoana.

El grado de dependencia que tiene el Departamento de Ventas al Sistema es del 100%, ya que de presentarse algún inconveniente como daños, apagones de luz u otros motivos de fuerza mayor, no se puede seguir trabajando, quedando paralizadas totalmente las labores.

En la entidad existen 8 computadoras que pueden operar en red y en tiempo real las cuales la analizamos por departamentos:

### **Contabilidad**

Windows 2000 Professional

Intel Pentium

La capacidad del disco duros es: 78.1 GB

Memoria RAM de: 520.00 MB

Memoria Virtual de: 32 bits.

Velocidad del procesador: 3 MHz

### **Auxiliar de Contabilidad**

Windows XP

La capacidad del disco duros es: 1.974.00 MB

Memoria RAM de: 280.00 MB

Memoria Virtual de: 32 bits.

Velocidad del procesador: 2.8 MHz



### **Facturación (2 MAQUINAS)**

Windows XP

La capacidad del disco duro es: 1.8.731.00 MB

Memoria RAM de: 120.00 MB

Memoria Virtual de: 32 bits.

Velocidad del procesador: 2.8 MHz

### **Compras**

Windows XP

La capacidad del disco duro es: 1.8.731.00 MB

Memoria RAM de: 120.00 MB

Memoria Virtual de: 32 bits.

Velocidad del procesador: 2.8 MHz

### **Ventas y Cobranzas**

Windows XP

La capacidad del disco duro es: 1.8.731.00 MB

Memoria RAM de: 120.00 MB

Memoria Virtual de: 32 bits.

Velocidad del procesador: 2.8 MHz

### **Secretaria**

Windows XP

La capacidad del disco duro es: 1.8.731.00 MB

Memoria RAM de: 120.00 MB

Memoria Virtual de: 32 bits.

Velocidad del procesador: 2.8 MHz

### **Gerencia**

Windows XP

La capacidad del disco duro es: 1.8.731.00 MB

Memoria RAM de: 120.00 MB

Memoria Virtual de: 32 bits.

Velocidad del procesador: 2.8 MHz



Dicho programa consta de los siguientes módulos.

- 1. MODULO DE INVENTARIO.-** contiene inventarios, compras, ventas, devoluciones de compra y venta, ingresos, egresos.
- 2. MODULO DE CONTABILIDAD.-** posee el manejo de todo lo contable, conciliaciones bancarias, anexos transaccionales, elaboración de Balances,
- 3. MODULO DE VENTAS Y COBRANZAS.-** Manejo de clientes cobros, retenciones, notas de crédito, cruces de cuentas.
- 4. MODULO DE CUENTAS POR PAGAR.-** Manejo de proveedores, pagos, notas de crédito, retenciones.



## EVALUACIÓN DEL RIESGO GLOBAL

### Planificación

- Los objetivos constan por escrito y tienen respaldo, pero no existe énfasis en el cumplimiento.
- El presupuesto es elaborado solo para ventas dejando de lado otros departamentos importantes de la entidad. Las revisiones son mensuales.
- El P.O.A. es manejado solamente por el gerente y se cumple en gran parte.

### Organización

- Los empleados cumplen con sus funciones de acuerdo a los cargos y responsabilidades que tienen, además existe el debido control por parte de la Gerencia en las actividades que se realizan.
- La departamentalización es de acuerdo a las necesidades de la entidad, pero existe una alejada supervisión por parte de las personas responsables para cada departamento.
- La Directiva conjunto con Gerencia son las personas que toman las decisiones los cuales son analizadas, supervisadas y controladas

### Dirección

- Los empleados no reciben cursos de capacitación y es la Gerenta quien supervisa todas las actividades de cada empleado.
- La gerenta es accesible a dialogar con los empleados y el que toma las dediciones de acuerdo a la necesidad de cada empleado.
- Ausencia de políticas para el sistema de información por lo que la mayoría de información es entregada verbalmente.





## Control

- La Gerenta esta empapado de todas las actividades existiendo una supervisión continúa en la entidad.
- La principal actividad es la distribución el cual se realizan informes diarios del número de ventas.
- Las tareas de cada empleado no son realizadas de acuerdo a un plan pero existe un límite de tiempo establecido.

## Aspectos relevantes que han sido identificados

En la planificación preliminar efectuada al departamento de ventas se ha identificado aspectos que son relevantes como:

- Los objetivos no son cumplidos a cabalidad por la entidad.
- No existe presupuesto para otras áreas más que para las ventas.
- El P.O.A es manejado únicamente por el gerente.
- Los empleados no reciben cursos de capacitación.
- Inexistencia de políticas para el sistema de información.



### CUADRO DEL RIESGO DE AUDITORÍA

**Cuadro N° 14**

COMPONENTE	RIESGO		PROCEDIMIENTOS
	INHERENTE	CONTROL	
1. Planificación			
• Objetivos	<b>Mínimo</b> Constan por escrito y tienen respaldo	<b>Medio</b> No existe énfasis en el cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Observación</li><li>• Rastreo</li><li>• Comparación</li><li>• Entrevista</li></ul>
• Presupuesto	<b>Medio</b> Solo realizan para ventas	<b>Bajo</b> Existen revisiones mensuales	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indagación al personal</li><li>• Rastreo</li><li>• Observación</li></ul>
• P.O.A.	<b>Medio</b> Cumplen en gran parte con el plan	<b>Alto</b> Solo maneja el Gerente	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indagación al Gerente</li><li>• Observación.</li></ul>

COMPONENTE	RIESGO		PROCEDIMIENTOS
	INHERENTE	CONTROL	
2. Organización			
<ul style="list-style-type: none"><li>• División del Trabajo</li></ul>	<b>Bajo</b> Los empleados cumplen con funciones de acuerdo a los cargos y responsabilidades	<b>Bajo</b> Existe el debido control por parte de la Gerencia en las actividades que se realizan	<ul style="list-style-type: none"><li>• Observación</li><li>• Verificación</li><li>• Entrevistas verbales</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Departamentalización</li></ul>	<b>Bajo</b> Está estructurada de acuerdo a las necesidades de la empresa.	<b>Medio</b> Existe una alejada supervisión por parte de las personas responsables.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indagación al personal</li><li>• Observación</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Poder y Autoridad</li></ul>	<b>Medio</b> La Directiva conjunto con Gerencia son las personas que toman las decisiones.	<b>Bajo</b> Las decisiones son analizadas, supervisadas y controladas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indagación al Personal</li><li>• Entrevista</li></ul>



COMPONENTE	RIESGO		PROCEDIMIENTOS
	INHERENTE	CONTROL	
3. Dirección			
<ul style="list-style-type: none"><li>Recursos Humanos</li></ul>	<b>Medio</b> Los empleados no reciben cursos de capacitación	<b>Medio</b> El Gerente supervisa las actividades de cada empleado	<ul style="list-style-type: none"><li>Observación</li><li>Indagación al Gerente</li><li>Indagación al Personal</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Motivación Administrativa</li></ul>	<b>Bajo</b> El gerente es accesible a dialogar con los empleados	<b>Bajo</b> El Gerente toma dediciones de acuerdo a la necesidad de cada empleado	<ul style="list-style-type: none"><li>Indagación al personal</li><li>Observación</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Comunicación</li></ul>	<b>Medio</b> Ausencia de políticas para el sistema de información	<b>Alto</b> La mayoría de información entregada es verbal	<ul style="list-style-type: none"><li>Indagación al Gerente</li><li>Observación física</li><li>Entrevista verbal</li></ul>

COMPONENTE	RIESGO		PROCEDIMIENTOS
	INHERENTE	CONTROL	
4. Control			
<ul style="list-style-type: none"><li>Administrativo</li></ul>	<b>Bajo</b> El Gerente esta empapado de las actividades	<b>Bajo</b> Existe una supervisión continua por parte de la autoridad máxima	<ul style="list-style-type: none"><li>Observación</li><li>Indagación al Gerente</li><li>Indagación al personal</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Ventas</li></ul>	<b>Alto</b> La distribución es la actividad principal de la empresa	<b>Medio</b> Realizan informes diarios del número de ventas	<ul style="list-style-type: none"><li>Indagación al personal</li><li>Indagación al Gerente</li><li>Observación</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Tiempo</li></ul>	<b>Medio</b> Las tareas de cada empleado no son realizadas de acuerdo a un plan	<b>Bajo</b> Existe un límite de tiempo en la realización de actividades	<ul style="list-style-type: none"><li>Entrevista verbal</li><li>Observaciones físicas</li><li>Indagación al personal</li></ul>



Para medir los niveles de riesgo de control y riesgo inherente utilizaremos la siguiente designación:

- Nivel Alto: 70% - 100%
- Nivel Medio: 30% - 70%
- Nivel Bajo: 10% - 30%
- Nivel Mínimo: 0% - 10%

-----  
Srta. Fernanda Delgado

-----  
Srta. Sara Chacón



## Capítulo III

---

### EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO



### CAPÍTULO III

#### PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA FASE 2: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

**EMPRESA:** Modesto Casajoana Cía. Ltda.

**Sistema:** Ventas

**Fecha:** 21 de Enero del 2010

**Cuadro N° 15**

No	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	Ref.	Realizado	Supervisado
	<p>Evaluar el Control Interno con todos sus componentes, para asegurar la exactitud y confiabilidad de la información así como el cumplimiento de las normas técnicas y la base legal.</p> <p>Estudiar los controles utilizados para el manejo de los componentes más importantes del sistema.</p> <p>Evaluar y calificar el riesgo de auditoría y establecer el enfoque del examen.</p> <p><b>PROCEDIMIENTOS</b></p> <p><b>CONSIDERACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORÍA Y DEL REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b></p>			
1	Revise la estrategia de auditoría definida en la planificación preliminar y compárela con el objetivo general de la auditoría, determinando su coherencia.			
2	Determine los principales componentes a ser evaluados durante la planificación específica de la auditoría.			



	<p><b>RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN ADICIONAL SOLICITADA AL EJECUTAR LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR</b></p>			
1	Del Departamento de Ventas relacionado con otras unidades operativas de la entidad.			
2	De las principales actividades, operaciones e instalaciones, políticas y prácticas operativas, administrativas y financieras.			
	<p><b>EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO</b></p>			
1	Determinar las principales unidades operativas.			
2	Resuma la estructura organizativa de las principales unidades operativas relacionadas con el manejo de la entidad y sus objetivos básicos.			
3	Considere los siguientes factores para ubicar las principales unidades operativas. <ul style="list-style-type: none"><li>• Unidades importantes del Departamento de Ventas.</li><li>• Si las principales unidades se identifican por la función que realizan.</li></ul>			
4	Analice los riesgos inherentes existentes en relación con el ambiente de control de las principales actividades			
5	Prepare y aplique el cuestionario del Control Interno con todos sus componentes.			



CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE REGISTRO E INFORMACIÓN				
1	Describir oportunamente y de manera clasificada todas las operaciones para incluirlas en los informes de gestión.			
2	Establecer periodos para el registro e información de tal forma que puedan ser analizados y comparados.			
3	Investigue, revise y resuma aspectos importantes que permitan una comprensión adecuada del sistema de registro, utilizado para el control de las operaciones.			
4	Obtenga documentos de respaldo, procedimientos de datos e información de las actividades del sistema.			
5	Examine el proceso de registros de operaciones o transacciones importantes, desde su inicio hasta la prestación del Informe de Gestión.			
6	Resuma en una lista los informes preparados sobre la gestión técnica, administrativa y financiera, señalando: Nombre del documento, número de ejemplares elaborados, detalle de usuarios, fecha de elaboración y destino e importancia para desarrollar las operaciones.			
7	Revise el sistema de información computarizado utilizado para el sistema y obtenga una comprensión global del mismo.			





	<b>PROCEDIMIENTOS DE CONTROL</b>			
1	Autorización de las actividades, operaciones del sistema.			
2	Evaluar si existe una correcta segregación de funciones para disminuir las posibilidades de ocultar errores e irregularidades en el curso normal de las actividades.			
3	Revise el diseño y uso de documentos, registros e informes apropiados que promueven el control y la veracidad de las operaciones.			
4	Analice los dispositivos de seguridad apropiados sobre el acceso y uso de bienes, registros, informes, archivos de datos, programas de cómputo e instalaciones.			
5	Revisar los reportes periódicos de gestión producidos por las unidades operativas.			
	<b>ELABORAR EL REPORTE DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA ELABORAR EL PROGRAMA DE TRABAJO PARA LA FASE DE EJECUCIÓN</b>			
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>  1.- Archivos de la entidad. 2.- Entrevista, encuestas con los funcionarios y el personal. <b>Revisado por:</b> <b>Supervisado por:</b> <b>Fecha:</b>				



## PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

### CONSIDERACIÓN DEL OBJETIVO GENERAL DE LA AUDITORÍA Y DEL REPORTE DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

El objetivo general de la auditoría de gestión es evaluar la eficiencia, efectividad y economía en la administración de los recursos a base de la aplicación de técnicas, métodos y procedimientos que nos permitan obtener evidencia sustantiva y de control.

La fase de Planificación Específica tiene como principales objetivos los siguientes:

- Determinar si las funciones se han ejecutado de manera económica, eficiente y eficaz.
- Evaluar la estructura del Control Interno y formular recomendaciones dirigidas a mejorarlo.
- Estudiar los controles utilizados para el manejo de los componentes más importantes.
- Elaborar el Programa de Auditoría.

Para alcanzar estos objetivos los procedimientos empleados serán de cumplimiento y sustantivos como son la inspección de la documentación del sistema, la observación de determinados controles, los datos de prueba, indagaciones al personal, la inspección de documentos respaldatorios, la observación física de la documentación, un estudio y evaluación de la información, utilizando comparaciones con otros datos relevantes, cumplimiento de las políticas de la entidad para la realización de las distintas operaciones. También se aplicará técnicas de relevamiento, verificación, como son la entrevista al personal y a los funcionarios de la entidad, técnicas de estudio de documental y archivo.



Para realizar este examen minucioso al Sistema de Ventas de la empresa Modesto Casajoana Cía. Ltda. nos regiremos en los Principios Administrativos, NAGAS Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, SAS Statement on Auditing Stándar en la Ley del Seguro Social, en el Código de Trabajo, Estatutos y Reglamentos de la entidad.

Los componentes del sistema a examinar son:

- Agentes
- Facturación
- Bodega



## **RECOPILACIÓN DE INFORMACIÓN ADICIONAL SOLICITADA AL EJECUTAR LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**

En la Planificación Preliminar se analizó y evaluó toda la información del sistema, por lo tanto no ha quedado nada pendiente por examinar en esta fase.

### **EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

El departamento de ventas está dirigido por gerencia, la misma que está pendiente de las actividades que se realizan en el departamento; la información producida por el departamento llega adecuada y oportunamente a manos de la administración; la comunicación es directa y verbal, los controles que se aplican a las diferentes actividades del departamento están supervisadas por contabilidad, cobranzas y gerencia.

La organización en el Departamento de Ventas es lineal y está dirigida por gerencia. El departamento se divide en tres subsistemas: Agentes de Ventas, Facturación y Bodega.

Bodega es responsable de despachar la mercadería facturada y comparar con el pedido, receptor los productos de devolución de clientes con su respectivo documento de devolución, este subsistema es supervisado y controlado por contabilidad.

Facturación recibe pedidos, factura los pedidos, este subsistema es supervisado y controlado por contabilidad y cobranzas.

Agentes de Ventas se encargan de las visitas a los clientes, recepta pedidos, devoluciones, recibe los cobros es supervisado por cobranzas y administración.

El riesgo inherente del ambiente de control del Departamento de Ventas es medio debido a que la administración es relativamente nueva en el cargo, por



lo que recién está aplicando un estilo y filosofía gerencial; las políticas y prácticas aplicadas al personal no están claramente definidas.

Los informes que emite el departamento son:

Un reporte de ventas y de devolución de ventas a Presidencia semanalmente con motivo de análisis y conocimiento del movimiento de las ventas.

Un reporte de facturas anuladas a contabilidad y administración por motivos de control.

Un reporte de ventas y cobros por vendedor a cobranzas con motivo de cálculo de comisiones.

### **CONOCIMIENTO DEL SISTEMA DE REGISTRO E INFORMACIÓN**

El sistema contable del Departamento de Ventas que se utiliza es de fácil manejo y flexible, ya que se puede obtener un control en inventarios favoreciendo así al área de bodega. La importancia de las transacciones incluidas en las operaciones sustantivas de la entidad son: ventas, proveedores, clientes, compras, estos son manejados por sus responsables, y revisado por el departamento contable.

Gerencia conjunto con el Jefe de Ventas emiten los memorandos ya sea para una nueva lista de precios, catálogos de productos, promociones, descuentos, cambios de horarios etc., que pasa a manos de la secretaria para hacerles saber y firmar al personal de Ventas y si no cumplen con lo dispuesto en el memorándum, se toma las medidas necesarias para su aplicación.

El Jefe de Ventas se reúne cada mes con el personal de ventas para examinar y evaluar las dificultades, problemas o asuntos presentados, para dar soluciones oportunas a todos los problemas presentados. Asimismo los



vendedores se reúnen periódicamente con los proveedores de los productos, para evaluar: la venta de dicho productos, algún reclamo que tengan, cuando tienen nuevos productos o para dar premios, incentivos o bonos al mejor vendedor del periodo.

A continuación se presenta un cuadro en donde se especifica los informes y reportes realizados por el Departamento de Ventas:

### LISTA DE INFORMES

Cuadro N° 16

NOMBRE DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE EJEMPLARES	DETALLE DE USUARIOS	PERIODO DE ELABORACION	DESTINO
Informe de Ventas	3	Proveedores, Presidencia, Contabilidad	Mensual	Calculo pago de impuestos al SRI, comparación con presupuestos.
Informe de la existencia y baja de los productos	3	Gerente, Contabilidad, Ventas	Mensual	Manejo de pedidos, Cálculos, Inventarios
Reporte de Cartera por Cobrar	9	7 Vendedores, Jefe de Ventas y Cobranzas	Semanal	Saldo de clientes Comisiones de los vendedores, Créditos
Reporte de Transporte	2	Gerente y Ventas	Semanal	Eficiencia para entregar los productos, Clientes satisfechos



## PROCEDIMIENTOS DE CONTROL

Al revisar los procedimientos de control aplicados al Sistema de Ventas de la empresa Modesto Casajoana, observamos que todas sus actividades se basan en el Reglamento Interno, los Principios de Contabilidad, Seguro Social, manuales, normas verbales establecidas por la misma y las disposiciones legales del Servicio de Rentas Internas. Todas las actividades que realizan en el departamento son debidamente autorizadas y supervisadas por la gerente.

La estructura y organización del Sistema es el adecuado, ya que existe una segregación de funciones y responsabilidades, evitando así posibles errores, irregularidades y fraudes, lo cual se crea un ambiente favorable para laborar.

Los registros de las ventas y despachos son llevados por medio de un programa contable confiable y seguro, pero lamentablemente si pasara algún inconveniente, imprevisto o daño con el sistema, no se puede vender ni despachar dejando a los trabajadores con las manos cruzadas, ocasionando pérdidas a la entidad y malestar a los clientes.

Los documentos de venta de la mercadería son despachados y archivados en folders de acuerdo a la clase de documentos y a los meses, están bajo la responsabilidad del área de Facturación y Bodega.

Las notas de crédito, facturas de venta cumplen con los requisitos de la Ley de Comprobantes de Venta y Retención, y cuando emiten una factura de venta dan el original para el cliente, una copia para bodega, la tercera para el ejecutivo de ventas para que realice el cobro, la cuarta copia para el SRI se queda en cobranzas y la quinta es para el transportista; en el caso de los otros documentos se emite el original para el cliente o proveedor, la otra para el departamento de ventas y la última para contabilidad.

Realizan reportes mensuales de Cuentas por Cobrar con el objeto de que el Agente Vendedor se percate de realizar los cobros y en el caso de que no lo



haga realizar las investigaciones pertinentes. También realizan reportes mensuales de ventas y en base a éste efectuar la planificación de presupuestos.

El departamento de ventas cuenta con claves de acceso al sistema para cada empleado permitiéndole el ingreso a los programas para trabajar, quedando grabado su tiempo y responsable del mismo, evitando así el clásico lavado de manos. Pero no tiene alarma, cámaras, ni guardia de seguridad.

En el departamento no se ha realizado Auditorias de Gestión anteriores, por lo que el gerente nos encomendó poner énfasis en los componentes del sistema, para ayudar a enmendar errores y que el departamento sea más eficiente.





**DISTRIBUIDORA MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.**

**REPORTE DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

Cuenca, 3 de Febrero del 2010

**Referencia de la Planificación Preliminar**

Una vez concluida la etapa de Planificación Preliminar con su respectivo Reporte en la que se obtuvo información general del Sistema de Ventas referente a su organización, objetivos, estructura y procesos; el grupo de auditoría continuó con la fase de Planificación Específica cuyos objetivos principales son:

Evaluar el Control Interno con todos sus componentes, para asegurar la exactitud y confiabilidad de la información así como el cumplimiento de las normas técnicas y la base legal.

Estudiar los controles utilizados para el manejo de los componentes más importantes del sistema.

Evaluar y calificar el riesgo de auditoría y establecer el enfoque del examen.

**Resultados de la Evaluación del Control Interno**

En la evaluación que se realizó al Control Interno del Sistema de Ventas se encontró las siguientes falencias a considerar:

- La mayoría de las políticas y objetivos son verbales y las que están por escrito no se ha entregado al personal para que se rijan a ellas y las cumplan.



- El nivel administrativo no impone metas agresivas realistas para el personal del departamento de ventas, ni se compromete con analistas y terceros para lograr pronósticos agresivos.
- Se elaboran planes para futuros despidos del personal dentro del departamento de Ventas.
- En la evaluación del riesgo del departamento de ventas no existe una medida de seguridad para establecer un control de visitas a clientes por parte de los agentes de venta.
- No existe un monitoreo de las actividades de control del departamento.
- No existen métodos adecuados de identificación y comunicación de errores, irregularidades o variaciones en el desempeño planeado.
- El departamento no cuenta con una unidad de auditoría interna, ni de supervisión.
- El departamento carece de medidas correctivas oportunas y acertadas para enfrentar las amenazas y superar debilidades que se presentan.

### **Evaluación y Calificación del Riesgo**

Para la evaluación y verificación de los controles utilizados se validara el cumplimiento de los mismos, mediante la aplicación de cuestionarios.

Los componentes a ser evaluados son:

Facturación, Agentes y Bodega.

Se realizó programas de auditoría, encaminados a evaluar cada uno de los componentes que fueron previamente seleccionados. Estos programas que serán ejecutados en la fase siguiente, el cual contiene objetivos y procedimientos a seguir.



La evaluación específica de los componentes del Control Interno es:

### **Ambiente de Control**

- La administración es relativamente nueva y joven careciendo de experiencia.
- Las políticas y prácticas no están definidas claramente.

### **Evaluación del Riesgo**

- La ocurrencia de errores e irregularidades no es frecuente.
- Las actividades a realizar están claramente definidas y son de conocimiento del personal.

### **Actividades de Control**

- La planeación y responsabilidades son definidas de acuerdo a las necesidades del departamento.
- Existen controles pero no se da seguimiento a los mismos.

### **Información y Comunicación**

- Los canales de comunicación tanto interna como externa no son muy eficaces.
- La comunicación es directa por medios escritos o verbales y la información que se entrega posee respaldos.

### **Supervisión y Monitoreo**

- El departamento no cuenta con equipos de monitoreo, ni personal encargado lo que le hace vulnerable.
- No existe un seguimiento a los errores que se presentan en el departamento, ni del sistema de seguridad.

### **Identificación de Eventos**

- No se tiene información necesaria y oportuna para prevenir los eventos potenciales y cambios que se dan en el mercado.



- El departamento no elabora planes de contingencia para afrontar riesgos potenciales.

### **Respuesta al Riesgo**

- El departamento reduce los riesgos que se puedan presentar.
- No existen controles adecuados para identificar los riesgos que se presentan.

### **Establecimiento de Objetivos**

- Existen objetivos para el sistema pero no todos se aplican y están formulados para aprovechar las oportunidades.
- Falta de controles adecuados para el planteamiento y cumplimiento de los objetivos.



**DEPARTAMENTO DE VENTAS**  
**MATRÍZ DE EVALUACIÓN ESPECÍFICA DE LOS COMPONENTES DEL**  
**CONTROL INTERNO**

**Cuadro N° 17**

COMPONENTE	RIESGO		PROCEDIMIENTOS
	INHERENTE	CONTROL	
<ul style="list-style-type: none"><li>Ambiente de Control</li></ul>	<b>Medio</b> Debido a que la administración es relativamente nueva y joven careciendo de experiencia.	<b>Medio</b> Existen políticas y prácticas pero no están definidas claramente.	<ul style="list-style-type: none"><li>Entrevistas al personal.</li><li>Observación</li><li>Indagación al gerente.</li><li>Cuestionario</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Evaluación del Riesgo</li></ul>	<b>Bajo</b> La ocurrencia de errores e irregularidades no es frecuente.	<b>Bajo</b> Las actividades a realizar están claramente definidas y son de conocimiento del personal.	<ul style="list-style-type: none"><li>Observación</li><li>Entrevistas al personal.</li><li>Indagación al gerente.</li><li>Inspección documental</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Actividades de Control</li></ul>	<b>Medio</b> La planeación y responsabilidades son definidas de acuerdo a las necesidades del departamento.	<b>Alto</b> Debido a que existen los controles pero no se da un seguimiento a los mismos.	<ul style="list-style-type: none"><li>Inspección Documental.</li><li>Observación al personal.</li><li>Indagación</li><li>Cuestionario</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• Información y Comunicación</li></ul>	<b>Medio</b> Los canales de comunicación tanto interna como externa no son muy eficaces.	<b>Bajo</b> La comunicación es directa por medios escritos o verbales y la información que se entrega posee respaldos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Indagación al personal</li><li>• Inspección documental.</li><li>• Observación</li><li>• Entrevistas</li><li>• Encuestas</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Supervisión y Monitoreo</li></ul>	<b>Alto</b> El departamento no cuenta con equipos de monitoreo, ni personal encargado lo que le hace vulnerable.	<b>Alto</b> No existe un seguimiento a los errores que se presentan en el departamento, ni del sistema de seguridad.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Observación</li><li>• Indagación</li><li>• Entrevista con gerencia</li><li>• Aplicación de Encuesta</li><li>• Pruebas de reconstrucción.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Identificación de Eventos</li></ul>	<b>Alto</b> No se tiene información necesaria y oportuna para prevenir los eventos potenciales y cambios que se dan en el mercado.	<b>Alto</b> El departamento no elabora planes de contingencia para afrontar riesgos potenciales.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevista con gerencia</li><li>• Indagación</li><li>• Inspección Documental</li><li>• Encuesta</li></ul>



<ul style="list-style-type: none"><li>• Respuesta al Riesgo</li></ul>	<b>Medio</b> El departamento reduce los riesgos que se puedan presentar.	<b>Alto</b> No existen controles adecuados para identificar los riesgos que se presentan.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevista</li><li>• Encuesta</li><li>• Observación</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Establecimiento de Objetivos</li></ul>	<b>Medio</b> Existen objetivos para el sistema pero no todos se aplican y están formulados para aprovechar las oportunidades.	<b>Medio</b> Falta de controles adecuados para el planteamiento y cumplimiento de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Inspección documental</li><li>• Entrevista</li><li>• Cuestionario</li><li>• Indagación al personal</li></ul>

Para medir los niveles de riesgo de control y riesgo inherente utilizaremos la siguiente designación:

- Nivel Alto: 70% - 100%
- Nivel Medio: 30% - 70%
- Nivel Bajo: 10% - 30%
- Nivel Mínimo: 0% - 10%

-----  
Srta. Fernanda Delgado

-----  
Srta. Sara Chacón



Cuenca, 3 de Febrero del 2010

**INFORME COSO**  
**Informe de Evaluación del Control Interno**

**Llenar los documentos preimpresos correctamente mejorará la información y el proceso de ventas**

Las disposiciones del Reglamento de Facturación emitido por el SRI y la normativa interna de la empresa, determinan que los documentos preimpresos deben ser llenados con todos los datos constantes en los formatos de las facturas y otros documentos, sin embargo, los agentes de ventas omiten cumplir esta obligación habiéndose establecido que las notas de pedido no poseen las respectivas firmas de responsabilidad (cliente y vendedor) y la letra impresa no es legible, debido a la rapidez con la que se toma los pedidos, esto debido a la falta de conocimiento de los requisitos y no contar con la presencia del cliente, provocando el incumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía Modesto Casajoana Cía. Ltda. Capítulo IX, Artículo 33, inciso A, el cual ocasiona que se realice mal la nota de pedido, se facturen otros productos y se realicen notas de crédito o anulación de facturas, así incrementando los gastos en papelería e incluso en transporte y la molestia del cliente.

**CONCLUSIÓN N° 1**

La presentación de documentos preimpresos como notas de pedidos por parte de los Agentes de Venta se encuentran llenados incorrectamente y su presentación no es clara y adecuada lo que dificulta la facturación de los mismos.





## RECOMENDACIÓN

### **Agentes de Ventas**

Establecer un nexo de comunicación con atención a los Agentes de Venta con copia y firma de recibido, este comunicado debe contener todas las indicaciones sobre el manejo de las notas de pedido. Las notas de pedido deben contener: fecha de la toma del pedido, nombre, razón social y ciudad del cliente, cantidad, descripción clara del producto que desea que sea despachado, firmas de responsabilidad del cliente que confirma el pedido y firma del vendedor. Toda esta información debe ser con letra clara, comprensible, sin tachones ni borrones, para que no existan equivocaciones en el momento de facturar.

### **Contar con datos completos de los clientes evitara retrasos y anulación de documentos**

Los documentos de la empresa contienen los datos de los clientes como nombres, apellidos, razón social, RUC, teléfonos, en la gran mayoría de los casos se presentan equivocaciones o errores, ya sea en la nota de pedido como en las facturas, y en ocasiones se confía en la información existente en los registros de la empresa, sin tomar la precaución de verificarla, debido a la rapidez con que se toman los datos del cliente, provocando el incumplimiento de las políticas de la compañía que establece: Los datos de los clientes deben ser reales, verificables, si existe modificación en la información, el cliente tiene un mes para la comunicación de los cambios, lo cual produce que las facturas contengan datos erróneos, existencia de anulación de facturas, la información para aspectos tributarios sea equivocada.



## CONCLUSIÓN N° 2

Las facturas, notas de pedido, devoluciones en venta se encuentran con información errónea de los clientes, lo que produce anulación de documentos, y entrega de información incorrecta a los organismos de control.

## RECOMENDACIÓN

### Agentes de Ventas

Los Agentes deben pedir la Copia del RUC cuando es nuevo el cliente para la creación del código con sus respectivas verificaciones y actualización, y cuando es un cliente permanente verificar los datos cada vez que se realice la venta, evitando así datos erróneos y el disgusto del cliente.

### Departamento Contable

Realizar un muestreo de clientes y verifique los datos ingresados; éste control debería hacerse permanentemente.

Atentamente,

-----

Srta. Fernanda Delgado

-----

Srta. Sara Chacón



## Capítulo IV

---

### EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA



## CAPÍTULO IV

### PROGRAMA DE AUDITORÍA INTERNA

#### FASE 3: EJECUCIÓN

**EMPRESA:** Modesto Casajoana Cía. Ltda.

**Sistema:** Ventas

**Fecha:** 5 de Febrero del 2010

**Cuadro N° 18**

No	OBJETIVOS Y PROCEDIMIENTOS	Ref.	Realizado	Super visado
	<p>Aplicar las Pruebas de Auditoría y procedimientos sobre las áreas críticas o de riesgo.</p> <p>Probar la efectividad del Control Interno, incluyendo mejoras sugeridas en la planificación específica.</p> <p>Determinar los hallazgos, conclusiones y recomendaciones a incluir en el informe de Auditoría.</p> <p>Concluir el trabajo de auditoría con la elaboración del informe y preparación de la conferencia final.</p> <p><b>PROCEDIMIENTOS</b></p>			
1	Revise y analice los documentos de respaldo con respecto al cumplimiento de los procedimientos previstos, previo y posterior a la adquisición y venta de productos.			
2	Realice una visita de inspección a la bodega para verificar su eficiencia y eficacia, mediante la técnica de observación.			



3	Analice las ventas realizadas en el 2009 mediante indicadores de liquidez, gestión, solvencia y rentabilidad.			
4	Compare y analice las ventas del 2009 con las ventas planteadas en el presupuesto, para el mismo se utilizara la técnica de comparación de datos.			
5	Mediante la elaboración de encuestas se evaluará el grado de adhesión de la política empresarial y de la normativa aplicable.			
6	Analice si los objetivos y metas alcanzados son razonables en términos de eficiencia, eficacia y economía, mediante la comparación la inspección documental.			
7	Mediante la elaboración de encuestas y cuestionarios se examinará el ambiente de trabajo del departamento.			
8	Investigue y analice la documentación pertinente que tiene el personal para el cumplimiento de sus deberes y obligaciones laborales en términos de eficiencia, eficacia y economía.			
9	Compare la estructura organizativa con las actividades y funciones realizadas mediante la observación, entrevistas con el personal y funcionarios.			
10	Examine la capacitación y formación que tiene el personal para desempeñar sus funciones dentro del departamento con eficiencia, eficacia y economía.			



11	Observe y analice la documentación respaldatoria de las evaluaciones aplicadas al personal, mediante la inspección documental de los informes con sus respectivas evaluaciones y correctivos.			
12	Observe y estudie las diferentes actividades realizadas por el personal del departamento para determinar el grado de desempeño mediante la observación y análisis del Manual de Funciones.			
13	Analice la capacidad que tienen los empleados para alcanzar un trabajo cooperativo en equipo frente al esfuerzo competitivo individual con perjuicio o a expensas de la organización.			
<b>FUENTES DE INFORMACIÓN</b>  1.- Archivos y documentos de la entidad. 2.- Entrevistas, indagaciones a los funcionarios y el personal.  <b>Revisado por:</b> <b>Supervisado por:</b> <b>Fecha:</b>				



## Capítulo V

---

### COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



## **CAPÍTULO V**

### **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

#### **5.1 Informe Final**

**DISTRIBUIDORA “MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.”**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

**INFORME DE AUDITORÍA**

**AL 7 DE ABRIL DEL 2010.**

**CUENCA – ECUADOR**

Cuenca, 7 de Abril del 2010.





Ingeniera Comercial

Alexandra Loyola C.

GERENTE GENERAL DE LA DISTRIBUIDORA “MODESTO CASAJOANA CÍA.  
LTDA.”

Ciudad.

De nuestras consideraciones:

Hemos efectuado el examen al Sistema de Ventas de la Distribuidora Modesto Casajoana Cía. Ltda., el mismo que cubrió el estudio de las operaciones administrativas.

El correcto y eficiente cumplimiento de las operaciones y actividades es de responsabilidad del personal del Departamento de Ventas y la nuestra es a base de la auditoría realizada con el fin de expresar nuestra opinión para determinar si las operaciones se están realizando con eficiencia, eficacia y economía, de conformidad con las disposiciones y normas.

La auditoría fue realizada de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente

Aceptadas (NAGAS), Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA), Principios de Administración, Principios Contables, así como las disposiciones legales y reglamentos, incluyendo pruebas consideradas necesarias y pertinentes. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinada no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden, se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.



Debido a la naturaleza especial de nuestro examen, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

-----

Srta. Fernanda Delgado

-----

Srta. Sara Chacón



## CAPÍTULO I

### INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

#### Motivo del Examen

Este examen se realizará de acuerdo con la Orden de Trabajo # 001 con fecha 11 de Enero del 2010 y para dar cumplimiento con la petición de la Ing. Alexandra Loyola Gerente de la Distribuidora Modesto Casajoana Cía. Ltda. Según oficio # 075 con fecha 4 de Enero del 2010.

#### Objetivo General del Examen

Verificar que el Sistema de Ventas cumpla con las metas y objetivos previstos por la administración y se ejecute con efectividad, eficiencia y economía, para que los clientes se sientan satisfechos, mejorando así la imagen y solvencia de la entidad.

#### Objetivo Particular del Examen

- Comprobar que las metas y objetivos del Sistema de Ventas se cumplan y sean los adecuados.
- Verificar que las políticas del Sistema de Ventas sean las apropiadas para guiar la acción de la empresa.
- Verificar el cumplimiento de los planes y programas de ventas en los términos propuestos.
- Verificar que se cumpla con los presupuestos establecidos para la venta de los productos.
- Verificar que las medidas adoptadas para el control se cumplan y sean adecuadas.
- Verificar que exista una adecuada coordinación entre el personal de ventas y su jefe inmediato superior



- Comprobar que la asesoría y capacitación dada al personal de ventas sea efectiva y este de acuerdo con las necesidades de la entidad

### **Alcance**

El alcance de este examen comprenderá el análisis y estudio de los planes y programas de ventas, presupuestos, recurso humano, procedimientos, coordinación y medidas de control, para llevar el correcto funcionamiento de la empresa.

### **Base Legal**

- Ley de Compañías
- Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas
- Normas Técnicas de Contabilidad
- Otras Disposiciones Legales Aplicables
- Código de Trabajo
- Principios de Administración
- Principios Contables
- Estatutos de la empresa

## **INFORMACIÓN REFERENTE A LA ENTIDAD Y AL DEPARTAMENTO AUDITADO**

### **LA DISTRIBUIDORA “MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.”**

MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA. con RUC 0190000907001 fue constituida el 14 de Diciembre de 1967 por el Sr. Dr. Modesto Casajoana Donoso. La empresa se dedica al comercio en todas sus ramas: importación, exportación, agencias, representaciones, comisiones, compra y venta de toda clase de artículos y valores. Se inició con un capital de doscientos mil sucres, divididas en 40 aportaciones de cinco mil cada una, repartida de la siguiente manera: 86 aportaciones del Dr. Modesto Casajoana y 4 aportaciones del Sr. Ricardo Malo.



La compañía está ubicada en la Provincia del Azuay, Cantón Cuenca, Parroquia Gil Ramírez Dávalos, en la calle Simón Bolívar 11-51 y General Torres, Edificio Almacenes Casajoana con número de teléfono 072824318; el capital actual es de 70,000.00 dólares americanos.

Las principales actividades del Sistema de Ventas es la comercialización y distribución al por mayor y menor de productos farmacéuticos, medicinales y de aseo, cubriendo la demanda de la zona del Austro considerándose lugares como Cañar, Azuay, Loja, Morona Santiago y Zamora. La entidad cuenta con 2000 clientes aproximadamente los cuales están distribuidos en: Farmacias, Ferreterías, Automotrices, Autoservicios, Comisariatos y Mayoristas.

### **Misión**

Ser la distribuidora más grande del Austro ecuatoriano dirigida a farmacias, mayoristas, detallistas, subdistribuidores, ferreterías y automotrices con el mejor servicio y otorgando al consumidor productos de la más alta calidad.

### **Visión**

Proveer a nuestros clientes productos de las mejores líneas, a precios competitivos en el mercado, con un adecuado sistema de entrega, brindando así un excelente servicio.

### **Objetivos**

**Para los clientes:** Busca y anticiparse a las necesidades de mercado y de sus clientes ofreciendo la distribución de productos de la máxima calidad.

**Para la sociedad:** Buscar ser constante y mantener sus esfuerzos para contribuir a la mejora de la sanidad en nuestra sociedad.

Satisfacer las necesidades de los consumidores con productos de calidad, en las mejores condiciones de venta.

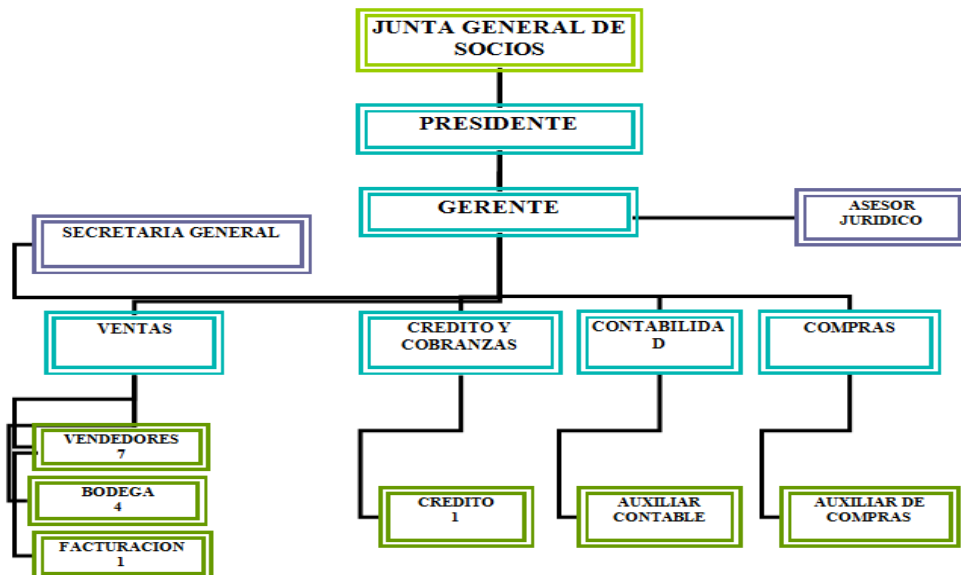
**Para los empleados:** Mantener un clima de motivación laboral con los colaboradores del entorno, para sentirse identificados, abonando esfuerzos para que la compañía siga el camino imparable que desde hace años viene tomando.

### Estructura Organizativa

Modesto Casajoana Cía. Ltda. posee una estructura organizacional acorde al tamaño y tipo de negocio que proporciona un confiable control sobre sus operaciones.

El organigrama de MODESTO CASAJOANA CÍA LTDA. está compuesta de la siguiente manera:

**Cuadro N° 1**





Todas estas actividades van acorde con el desempeño de la empresa, existiendo así un grado de dependencia del 90%, que equivale a un nivel máximo debido a que todas las actividades están relacionadas entre sí bajo el control y mando de la Gerencia General, sin tener restricción alguna.

La estructura orgánica del Departamento de Ventas es la siguiente:

Nivel Administrativo: Departamento de Ventas

Nivel Operativo: Áreas de Facturación, Agentes y Bodega

El organigrama es el siguiente:

**Cuadro N° 2**



### Los Objetivos del Departamento

- Captar las ventas del contado en un 15% en el primer año.
- Incrementar la rentabilidad en un 10%
- Introducir anualmente nuevos platos típicos del Ecuador al mercado para esta manera competir de mejor forma a través de la innovación en el producto.
- Cubrir el mercado local en un 100% en los próximos 5 años.
- Capacitar al personal en tres cursos anuales de calidad, medio ambiente y seguridad.



## CAPÍTULO II

### RESULTADOS DEL EXAMEN

#### CONTROL INTERNO

##### Informe de Evaluación del Control Interno

#### **Llenar los documentos preimpresos correctamente mejorará la información y el proceso de ventas**

Las disposiciones del Reglamento de Facturación emitido por el SRI y la normativa interna de la empresa, determinan que los documentos preimpresos deben ser llenados con todos los datos constantes en los formatos de las facturas y otros documentos, sin embargo, los agentes de ventas omiten cumplir esta obligación habiéndose establecido que las notas de pedido no poseen las respectivas firmas de responsabilidad (cliente y vendedor) y la letra impresa no es legible, debido a la rapidez con la que se toma los pedidos, esto debido a la falta de conocimiento de los requisitos y no contar con la presencia del cliente, provocando el incumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo de la Compañía Modesto Casajoana Cía. Ltda. Capítulo IX, Artículo 33, inciso A, el cual ocasiona que se realice mal la nota de pedido, se facturen otros productos y se realicen notas de crédito o anulación de facturas, así incrementando los gastos en papelería e incluso en transporte y la molestia del cliente.

#### **CONCLUSIÓN N° 1**

La presentación de documentos preimpresos como notas de pedidos por parte de los Agentes de Venta se encuentran llenados incorrectamente y su presentación no es clara y adecuada lo que dificulta la facturación de los mismos.





## RECOMENDACIÓN

### **Agentes de Ventas**

Establecer un nexo de comunicación con atención a los Agentes de Venta con copia y firma de recibido, este comunicado debe contener todas las indicaciones sobre el manejo de las notas de pedido. Las notas de pedido deben contener: fecha de la toma del pedido, nombre, razón social y ciudad del cliente, cantidad, descripción clara del producto que desea que sea despachado, firmas de responsabilidad del cliente que confirma el pedido y firma del vendedor. Toda esta información debe ser con letra clara, comprensible, sin tachones ni borrones, para que no existan equivocaciones en el momento de facturar.

### **Contar con datos completos de los clientes evitara retrasos y anulación de documentos**

Los documentos de la empresa contienen los datos de los clientes como nombres, apellidos, razón social, RUC, teléfonos, en la gran mayoría de los casos se presentan equivocaciones o errores, ya sea en la nota de pedido como en las facturas, y en ocasiones se confía en la información existente en los registros de la empresa, sin tomar la precaución de verificarla, debido a la rapidez con que se toman los datos del cliente, provocando el incumplimiento de las políticas de la compañía que establece: Los datos de los clientes deben ser reales, verificables, si existe modificación en la información, el cliente tiene un mes para la comunicación de los cambios, lo cual produce que las facturas contengan datos erróneos, existencia de anulación de facturas, la información para aspectos tributarios sea equivocada.



## CONCLUSIÓN N° 2

Las facturas, notas de pedido, devoluciones en venta se encuentran con información errónea de los clientes, lo que produce anulación de documentos, y entrega de información incorrecta a los organismos de control.

## RECOMENDACIÓN

### Agentes de Ventas

Los Agentes deben pedir la Copia del RUC cuando es nuevo el cliente para la creación del código con sus respectivas verificaciones y actualización, y cuando es un cliente permanente verificar los datos cada vez que se realice la venta, evitando así datos erróneos y el disgusto del cliente.

### Departamento Contable

Realizar un muestreo de clientes y verifique los datos ingresados; éste control debería hacerse permanentemente.



### **Departamento de Ventas**

**Contar con un eficiente Sistema computarizado en el Modulo de Inventarios permitirá agilidad y exactitud en los procesos.**

El sistema computarizado en el Modulo de Inventarios y Facturación presenta contratiempos que provocan errores al momento de guardar e imprimir las facturas ya ingresadas a causa de la inexistencia de un servidor para el sistema y la falta de un antivirus actualizado, debido a que la máquina que funciona de servidor es una computadora normal que sirve para el trabajo diario y es manejada en el departamento contable, haciendo lo contrario a lo que la empresa ordena en el reglamento Interno que establece: La elaboración de las facturas deben ser eficientes, exactas y el tiempo de facturación será de un mínimo de cinco minutos por pedido, el cual ha ocasionado pérdida de tiempo, error en la facturación, realización de notas de crédito o anulación de facturas, acumulación de trabajo, aumento del gasto en papelería.

### **CONCLUSIÓN N° 3**

El Sistema Computarizado en el Modulo de Inventarios presenta problemas en facturación, al momento de guardar e imprimir los documentos, así como también variaciones en los precios de los productos.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Administración**

Se adquirirá un servidor para el Sistema que permita rapidez y agilidad en los procesos. Debido que los recursos económicos de la entidad son escasos por el momento, se propone realizar un crédito o fondo acumulativo para la compra del mismo, que debería realizarse de manera inmediata.



Se comprara una licencia de antivirus corporativo con actualizaciones desde la base o servidor para las maquinas y así evitar que se produzca infecciones por ingreso de unidades externas infectadas.

### **Disponer de un Archivo de Facturas de Ventas completo conlleva a un control adecuado**

En el Departamento de Ventas los archivos de las facturas de cliente copia - emisor están incompletas, existiendo desorden, descuido, recarga de trabajo en el departamento y falta de control. Esto es debido a que no se observa el Principio de Administración de Orden y lo que el SRI comunica: Las Facturas de ventas no deben presentar borrones, tachones o enmendaduras, por lo tanto, cuando se cometan errores al llenar una factura, deberá anularse consignando la leyenda “ANULADO” y archivarla en original y todas sus copias en forma cronológica, el archivo deberá mantenerse durante un periodo de seis años, el cual provoca archivos incompletos, inexistencia de respaldos, problemas con organismos reguladores SRI.

### **CONCLUSIÓN N° 4**

El archivo de facturas de Ventas del año 2009 están incompletas y en mal estado, ignorando los reglamentos impuestos por el SRI y el Principio de Administración de Orden.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Departamento de Ventas**

Se adecuará un espacio físico en Bodega libre de agresiones ambientales; humedad, exposición solar, etc. debe estar ordenado por días y número de facturas.



Se elaborará y entregará un reporte mensual que contenga: números de facturas, con detalles de clientes, indicación de facturas anuladas. Este reporte se entregará al departamento contable para que realice la pertinente verificación de la información ahí contenida.

**La oportuna observación del Manual de Funciones permitirá a los empleados del Departamento de Ventas un mejor rendimiento**

Existe Manual de Funciones para los empleados, pero no se han revisado hace tres años, ni tampoco se les ha dado a conocer a los empleados para su cumplimiento, esto es debido al descuido, falta de interés y dejadez de parte de Gerencia hacia estos asuntos, incumpliendo el Principio de Administración: División de Trabajo. El cual se ha reflejado en la pérdida de tiempo al momento de realizar las actividades del departamento, ignorar obligaciones, evadir responsabilidades, duplicidad de funciones.

**CONCLUSIÓN Nº 5**

El Manual de Funciones no se ha revisado hace tres años por la Administración, ni tampoco han entregado ejemplares al personal para su conocimiento y aplicación en las diferentes actividades de la entidad.

**RECOMENDACIÓN**

**Administración**

Revisar y actualizar el Manual de Funciones que debe ser descriptivo y gráfico para una mejor comprensión y entendimiento por parte de los empleados. Se adecuará este manual dependiendo de las actividades que realicen los empleados y que pasos siguen desde el principio hasta el fin, se puede ayudar



realizando flujograma de funciones por subsistemas siguiendo un orden lógico con el fin de lograr un desarrollo efectivo y eficiente de las actividades.

Se organizará una reunión con el personal que labora en el departamento para dar a conocer cargo, responsabilidades, obligaciones y la entrega del Manual.

**La pertinente revisión del Presupuesto de Ventas ayudará a tomar las decisiones para el cumplimiento del mismo.**

En diciembre de 2008 se elaboró el presupuesto de ventas para el año 2009, en relación a las ventas efectuadas en el 2008. Estableciendo el presupuesto de ventas para el 2009 en \$ 2.031.630,00 las que se reflejan en el siguiente cuadro por vendedor:

<b>VENEDORES</b>	<b>PRESUPUESTO 2009</b>
ALVARADO VIRGINIA	203.163,00
DELGADO HERNAN	203.163,00
GONZALEZ FRANCISCO	304.744,50
GUILLEN JULIO	507.907,50
GUAPIZACA LUIS	406.326,00
MORA FABIAN	203.163,00
VASQUEZ FABIAN	203.163,00
<b>TOTAL</b>	<b>2.031.630,00</b>



Cumplíendose las ventas en el 2009 en un monto de \$ 1.859.224,14 que le resumimos en el siguiente cuadro con sus diferencias con lo presupuestado:

VENDEDORES	PRESUPUESTO 2009	VENTAS 2009	DIFERENCIA
ALVARADO VIRGINIA	203.163,00	165.234,20	37.928,80
DELGADO HERNAN	203.163,00	159.319,59	43.843,41
GONZALEZ FRANCISCO	304.744,50	299.590,53	5.153,97
GUILLEN JULIO	507.907,50	498.479,38	9.428,12
GUAPIZACA LUIS	406.326,00	399.164,22	7.161,78
MORA FABIAN	203.163,00	195.340,63	7.822,37
VASQUEZ FABIAN	203.163,00	142.095,59	61.067,41
<b>TOTAL</b>	<b>2.031.630,00</b>	<b>1.859.224,14</b>	<b>172.405,86</b>

El presupuesto de ventas para el 2009 no se cumplió de acuerdo a lo planteado con una diferencia del 8,49%, y con una diferencia en ventas con el 2008 en una disminución del 2%, a causa del descuido por falta de Gerencia, falta de controles, inexistencia de análisis mensuales. Esto provocó una disminución de la utilidad, aumento de costos y gastos.

El Margen Bruto de Utilidad disminuyó en un 0,01% en comparación con el año 2008. Por cada dólar de ventas el 14% le queda a la distribuidora después de pagar sus costos de ventas.

## CONCLUSIÓN N°6

El Presupuesto de Ventas establecido por la Administración para el ejercicio económico 2009, no se ha llegado a cumplir, bajando las ventas en comparación con el año anterior.



## RECOMENDACIÓN

### Administración

Se recomienda elaborar un presupuesto anual de ventas asentado en bases históricas reales, con revisiones mensuales para la elaboración de los correspondientes ajustes, además se llamará a reunión para dar a conocer el presupuesto para el próximo año. De la misma manera se elaborará un presupuesto individual para cada agente vendedor.





### Estudio de los Resultados de la Gestión de Ventas

Para la evaluación de la gestión de ventas se ha considerado los balances de los últimos tres años de la entidad con sus debidos comportamientos, el cual han presentado los siguientes datos:

#### ESTADO DE RESULTADOS

CUENTAS	2007	2008	2009
VENTAS	2.046.278,53	1.892.391,28	1.859.224,14
VENTAS AL CONTADO	13.383,57	11.573,26	10.825,64
VENTAS A CRÉDITO	2.032.894,96	1.880.818,02	1.848.398,50
OTROS INGRESOS	2.442,60	9.424,01	6.866,99
COSTO DE VENTAS	1.761.404,33	1.607.130,53	1.595.985,73
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN Y VENTAS	275.179,47	289.114,66	253.249,72
SUELDOS Y ADICIONALES	92.694,23	89.343,53	120.992,16
BENEFICIOS SOCIALES	22.979,18	84.513,80	39.584,15
GASTOS DE VENTAS	125.893,00	42.740,70	43.454,35
SUELDOS Y ADICIONALES			10.296,78
COMUNICACIONES Y RP	1.925,44		
SERVICIOS VARIOS	18.591,07		
OTROS GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	8.836,75	72.516,63	28.922,08
GASTOS VARIOS E IMPREVISTOS	4.259,80		
GASTOS FINANCIEROS	19.250,83	11.056,18	6.817,11
GASTOS APLICADOS	8.758,56		
<b>RESULTADO</b>	<b>(15.872,06)</b>	<b>(5.486,08)</b>	<b>10.038,57</b>



**UNIVERSIDAD DE CUENCA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

**BALANCE GENERAL**

<b>CUENTAS</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
ACTIVO CORRIENTE	405.868,23	502.745,51	505.054,00
DISPONIBLE	(80.879,03)	59.323,93	46.429,21
EXIGIBLE	310.335,82	325.690,58	354.085,26
REALIZABLE	143.354,91	117.731,00	104.539,53
OT. ACT. CORR. PAGOS ANTICIPADOS	33.056,53	-	
ACTIVO FIJO	45.022,58	39.977,48	29.672,60
EDIFICIOS	41.948,56	10.000,00	10.000,00
BIENES MUEBLES	2.036,49	29.977,48	19.672,60
ACTIVOS AMORTIZABLES	1.037,53	-	
TOTAL ACTIVOS	450.890,81	542.722,99	534.726,60
PASIVO CORRIENTE A CORTO PLAZO	292.046,47	379.974,91	358.593,49
PASIVO A LARGO PLAZO	34.726,87	44.258,39	44.258,39
TOTAL PASIVO	326.773,34	424.233,30	402.851,88
CAPITAL SOCIAL	70.000,00	70.000,00	72.400,00
CUENTA DE RESERVAS SOCIALES	12.302,26	12.302,26	13.248,72
RESULTADOS ACUMULADOS	57.687,27	41.673,51	36.187,43
TOTAL PATRIMONIO	139.989,53	123.975,77	121.836,15
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	466.762,87	548.209,07	524.688,03
<b>RESULTADO DEL EJERCICIO</b>	<b>(15.872,06)</b>	<b>(5.486,08)</b>	<b>10038,57</b>



### INDICADORES UTILIZADOS PARA EL ESTUDIO

INDICADOR	FORMULA	2007	2008	2009
Velocidad de Rotación del Activo	$\frac{\text{Ventas Netas} \times 100}{\text{Activo Total}}$	4,54	3,49	3,48
Aceptación de los Productos	$\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Devoluciones}}$	13,50	11,53	11,05
Ventas Netas por Hombre Empleado	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{No. de Empleados}}$	81.851,14	86.017,79	97.853,90
Clientes Estratégicos	$\frac{\text{Clientes Estratégicos}}{\text{Cuentas Totales}}$	0,61	0,52	0,50
Rotación de Inventarios	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventarios}}$	14,27	16,07	17,78
Movilidad de los Inventarios	$\frac{\text{Inventarios}}{\text{Capital Contable}}$	2,05	1,68	1,44
Cumplimiento de Programa de Ventas	$\frac{\text{Volumen Real}}{\text{Volumen Programado}}$	0,95	0,92	0,92
Rotación de Cuentas por Cobrar	$\frac{\text{Valor de Ventas}}{\text{Promedio de Saldos de CxCobrar}}$	6,59	5,81	5,25
Rotación de Cuentas por Pagar	$\frac{\text{Cuentas por Pagar} \times 12}{\text{Costo de Ventas}}$	1,99	2,84	2,70
Políticas de Crédito	$\frac{\text{Cuentas Incobrables}}{\text{Volumen de Créditos Concedidos}}$	0,00	0,01	0,01
Costo de Distribución y Venta	$\frac{\text{Gtos de Venta y Distrib.} \times 100}{\text{Costo de lo Vendido}}$	0,07	0,03	0,03
Ubicación de la Distribuidora	$\frac{\text{Gasto de Transporte}}{\text{Costo de lo Vendido}}$	0,02	0,01	0,02



- Como se presenta en el Balance de Resultados la evolución de las ventas han sido negativas, por esta razón la rotación de los activos presenta una tendencia decreciente con relación al año 2007, lo que determina que hay menos efectividad en la utilización de los recursos y derechos de la empresa.
- Por otra parte tanto la aceptación de los productos como las ventas netas por hombre empleado presenta un incremento interesante, pasando en el primer caso de un porcentaje del 13,50 a 11,05 y de 81.871,14 de promedio a 97.853,90 lo que determina un mejor manejo de las ventas y efectividad de los vendedores. Además estos resultados también son confirmados con la rotación de inventarios ya que su ejecutoria es considerable debido a que antes era 15 a 16 veces y ahora se ha incrementado a casi 18 veces, lo que determina que mensualmente rota 1,5 veces.
- Como ya se indicó anteriormente la empresa no ha preparado un Plan estratégico para el año de estudio, lo que dificulta su evaluación en términos de la eficiencia y eficacia, sin embargo se puede establecer que la tendencia es similar a las ventas.
- Debido esencialmente a los indicadores de la economía Ecuatoriana y al comportamiento del mercado por la recesión a la que el Ecuador y otros países de América estuvieron sometidos, la rotación de las cuentas por cobrar han sido afectadas, presentando una tendencia de baja y un incremento de las ventas a crédito, el indicador determina que de 6,59 en el 2007 pasa a 5,81 en el 2008 y 5,25 en el 2009, lo que demuestra que afecta a la liquidez de la empresa.

Los otros indicadores utilizados para el estudio no presentan novedades que puedan ser comentadas.



Es importante señalar que la empresa no ha efectuado anteriormente estudios sobre el comportamiento de las ventas, lo que no le ha permitido tener una visión clara de la situación, impidiéndole tomar decisiones oportunas que mejoren las condiciones de funcionamiento de la entidad.

### **CONCLUSIÓN N° 7**

La empresa no ha efectuado evaluaciones del comportamiento de las ventas y cuentas relacionadas; así mismo no cuenta con un plan estratégico, el cual le impide evaluar con claridad los rendimientos. Por estos motivos y otros factores existe en la entidad una tendencia negativa de las ventas.

### **RECOMENDACIÓN**

#### **Administración**

Se dispondrá que el funcionario que maneja las finanzas de la empresa prepare la planificación íntegra previo al inicio del período económico, para lo cual se deberá efectuar un estudio FODA, que permitirá definir las estrategias a seguir y proyectar los objetivos estratégicos, las metas, políticas, tácticas y la construcción de los indicadores.

Se deberá practicar por lo menos una vez cada seis meses la evaluación del comportamiento de las ventas aplicando los indicadores que aquí se presentan.



## Capítulo VI

---

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez finalizado la investigación teórico-práctico de la Auditoría de Gestión aplicada al Sistema de Ventas de la Distribuidora Modesto Casajoana Cía. Ltda. se ha determinado las siguientes conclusiones:

- El marco teórico para la ejecución de la Auditoría de Gestión es indispensable ya que se aplican conceptos, teorías y demás criterios profesionales que permiten que la Auditoría sea de calidad y se pueda realizar el examen sin complicaciones e inconvenientes para poder obtener resultados confiables.
- El Manual de Funciones que posee la entidad no ha sido analizado, mejorado, ni dado a conocer al personal por la administración para su desarrollo y cumplimiento.
- Las medidas de control adoptadas por la Distribuidora en el Presupuesto de Ventas son ineficientes, debido a que no se ha llegado a alcanzar lo establecido al inicio del año.
- Como parte de la Auditoría se aplicó los indicadores de gestión para determinar el grado de cumplimiento de las Ventas.
- La distribuidora no cuenta con un plan estratégico lo que provoca que no se pueda evaluar los rendimientos.



## Recomendaciones

De acuerdo a lo analizado y estudiado en esta tesis de auditoría se recomienda poner énfasis en el Manual de Funciones. Examinarlo, evaluarlo y darlo a conocer a los empleados, para que puedan desempeñar un trabajo eficiente; incrementando su confianza y habilidad en sus actividades. La aplicación correcta del Manual de funciones impide la evasión de responsabilidades y crea un mejor ambiente de trabajo aportando con un sentido de justicia a las relaciones y autoridad.

De la misma manera la Administración tiene que elaborar, analizar y modificar constantemente el Presupuesto de Ventas, para saber si se esta cumpliendo o no con las metas acordadas al inicio de cada periodo, ya que ayudará a mejorar las ventas, organizar efectivamente las cuentas de la entidad y volverse mas competitivos en el mercado; porque el control riguroso de cada rubro y de cada acción permite tomar decisiones oportunas que afectan positivamente al proceso.

Otra de las recomendaciones planteadas a la Distribuidora es que se elabore un plan estratégico y se analice por lo menos cada seis meses los rendimientos de la entidad. Esta acción es fundamental y complementaria a las recomendaciones anteriores. En el fondo se trata de evaluar el proceso con sentido autocrítico y con lo cual se mejorará el uso de los recursos que dispone la entidad, garantizando que la empresa crezca constantemente y sea reconocida en el país.





# Bibliografía

---



## BIBLIOGRAFÍA

### LIBROS:

FINCOWSKY, Enrique Benjamín Franklin, 2000, Auditoria Administrativa, Edit. Litográfica Ingramex, México

BAILEY, Larry, 1998, Guía de auditoría, Edit. Murray, Miami.

BRINK V y WITT H, 1994<sup>4</sup>, Auditoría Interna Moderna: Evaluación de operaciones y controles, Edit. Litograf S.A, México.

FERNÁNDEZ ARENA, José Antonio, 1974, La Auditoria administrativa, Edif.: Diana México MX

LEONARD, William P, 1973, Auditoría Administrativa: evaluación de los métodos y eficiencia, Edit. Diana México MX

BACH, Juan R.; Vitale, Arturo M, 1981, Balances, auditoria y control: teoría y práctica, Ediciones Bach S.R.L. Río de Janeiro BR

Instituto mexicano de contadores públicos, A.C, 1995<sup>2</sup>, Normas y procedimientos de auditoría, Edit. Equus impresores S.A, México.

ILACIF (Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras)

IOEBBECK, James, et, al, 1991<sup>2</sup>, La experiencia del auditor ante irregularidades importantes: frecuencia, naturaleza y detección, Edit. Talleres de diseño grafico mundial, México.

MENDÍVIL, Víctor, 1995<sup>4</sup>, Elementos de auditoría, Edit. Litograf S.A, México.

SANTILLANA, Juan, 1994, Auditoría interna, Edit. Litograf S.A, México.

### REVISTAS:

ESTRADA, Roberto, Un Sistema de Gerencia del talento es crucial en la empresa moderna. En: REVISTA, Industrias, Año XIII N° 1, Enero de 2007, Guayaquil.

GARRIDO, Celso, Estrategias empresariales ante el cambio estructural en México. En: REVISTA, Comercio Exterior, Vol 51, N° 12, Diciembre de 2001, México.

SUNDER, Shyam, La Estructura de la Contabilidad y la Auditoría: Un replanteamiento. En: REVISTA, Innovar, N° 22, Julio-Diciembre de 2003, Bogotá D.C, Colombia.



VÁSQUEZ, Gilberto, Educación: Empresa Inacabada. En: REVISTA, Enfoque empresarial, N° 1, Diciembre 2000, Medellín, Colombia.

**INTERNET:**



<http://www.sri.gov.ec/sri/portal/main.do?code=351&external=>  
@ Copyright Servicio de Rentas Internas del Ecuador

**Autor: Yesenia Lagos Duran**

<http://www.gerencie.com/escritura-publica.html>

**Beatriz Zamarron,** [zamaheidi@aroba@hotmail.com](mailto:zamaheidi@aroba@hotmail.com)

<http://www.monografias.com/trabajos13/papeltr/papeltr.shtml#DEFIN>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/30/actipaspatri.htm>

Trabajo enviado por: Maria de Fatima da Silva Serra [mfsserra@terra.es](mailto:mfsserra@terra.es)  
<http://www.monografias.com/trabajos6/evau/evau.shtml?monosearch#evi>

<http://www.ciencia.vanguardia.es/ciencia/portada/p371.html>

**Microsoft® Encarta® 2006. © 1993-2005 Microsoft Corporation.**



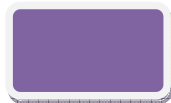
## Anexos

---

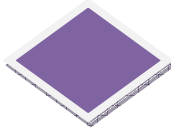
## SIMBOLOGÍA



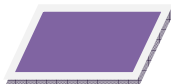
Proceso



Inicio



Decisión



Datos



Proceso predefinido



Almacenamiento interno



Documento



Multidocumentos



Terminador



Preparación



Entrada manual



Operación manual

---

	Conector
	Conector fuera de página
	Tarjeta
	Cinta Perforada
	Y
	O
	Intercalar
	Ordenar
	Extracto
	Combinar
	Datos Almacenados
	Retraso
	Almacenamiento de acceso secuencial
	Disco Magnético
	Almacenamiento de acceso directo
	Pantalla



**CUESTIONARIO PARA EVALUAR EL CONTROL INTERNO DEL  
DEPARTAMENTO DE VENTAS DE MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.**

**1. AMBIENTE DE CONTROL**

**1.1 INTEGRIDAD Y ÉTICA**

1.1.1 ¿Existen políticas sobre normas de comportamiento, valores y código de conducta dentro del Departamento de Ventas de Compañía Modesto Casajoana?

SI ☐

NO \_\_\_\_

1.1.2 ¿Se han determinado medios eficaces de comunicación y respaldo de valores éticos de los administradores de la Compañía Modesto Casajoana?

SI ☐

NO \_\_\_\_

1.1.3 ¿La administración de Modesto Casajoana trata de eliminar o reducir las tentaciones que pueda propiciar que el personal del Departamento de Ventas se involucre en actos fraudulentos, ilegales o poco éticos?

SI ☐

NO \_\_\_\_

1.1.4 ¿La administración de la Compañía Modesto Casajoana guía al personal de ventas por medio del ejemplo?

SI ☐

NO \_\_\_\_



## 1.2 CONCIENCIA DE CONTROL POR PARTE DE LA ADMINISTRACIÓN Y ESTILO OPERATIVO

1.2.1 ¿El dominio de administración del departamento de ventas es ejercida por una persona con supervisión eficaz de los dueños de la entidad de Modesto Casajoana?

SI ☐

NO \_\_\_\_

1.2.2 ¿Falta de atención apropiada por parte de la gerencia al procesamiento del Sistema de Información del departamento de ventas dentro de Modesto Casajoana Cía. Ltda.?

SI \_\_\_\_

NO ☐

1.2.3 ¿Existe una corrección oportuna de errores dentro del departamento, determinados por parte de la administración?

SI ☐

NO \_\_\_\_

1.2.4 ¿El nivel administrativo impone metas agresivas para el departamento de ventas?

SI \_\_\_\_

NO ☐

1.2.5 ¿La administración de Modesto Casajoana Cía. Ltda. se compromete con analistas y terceros para lograr pronósticos aparentemente demasiado agresivos o poco realistas que afecten directamente al departamento de ventas?

SI \_\_\_\_

NO ☐

1.2.6 ¿Existe algún conflicto, inconformidad o desacuerdo entre miembros del departamento de Ventas o funcionarios del mismo?





En caso de ser afirmativa mencionar el motivo de éstas:

SI \_\_\_\_

NO ☐

1.2.7 ¿La gerencia de Modesto Casajoana Cía. Ltda. da poca importancia a la Auditoría?

SI \_\_\_\_

NO ☐

1.2.8 ¿La gerencia de Modesto Casajoana Cía. Ltda. pretende reducir el alcance de la Auditoría?

SI \_\_\_\_

NO ☐

1.2.9 ¿La máxima autoridad de Modesto Casajoana Cía. Ltda. prohíbe dar información si no es con su visto bueno?

SI \_\_\_\_

NO ☐

#### **1.4 POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE RECURSOS HUMANOS Y COMPROMISOS DE APTITUDES**

1.4.1 ¿Existen normas y procedimientos adecuados para contratación, adiestramiento, motivación, evaluación, promoción, traslados, remuneraciones o terminación de personal destinados al Departamento de Ventas?

SI ☐

NO \_\_\_\_

1.4.2 ¿Tiene Modesto Casajoana definida la descripción de puestos, delimitando sus funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones, estableciendo claramente quién tiene la autoridad y responsabilidad para el departamento de ventas, para así evitar la duplicidad de funciones y tareas?

SI ☐

NO \_\_\_\_

En caso de ser afirmativa mencionar cómo se dan a conocer:

*Se dan a conocer de forma verbal a momento de la contratación.*



1.4.3 ¿Existen descripciones de funciones o manuales de referencia que informen al personal de ventas sobre sus obligaciones?

SI ☐

NO \_\_\_\_

1.4.4 ¿Los métodos para establecer políticas y procedimientos para el personal del departamento de ventas son adecuados?

SI ☐

NO \_\_\_\_

1.4.5 ¿Los empleados del departamento de ventas perciben las políticas y procedimientos en forma clara y los acatan efectivamente?

SI ☐

NO \_\_\_\_

1.4.6 ¿Existen políticas de vacaciones obligatorias para empleados de Modesto Casajoana Cía. Ltda.?

SI ☐

NO \_\_\_\_

1.4.7 ¿Se elaboran planes para futuros despidos de personal dentro del departamento de Ventas?

SI ☐

NO \_\_\_\_

1.4.8 ¿Hay empleados conocidos como descontentos dentro del departamento de ventas y que tienen acceso a activos susceptibles a malversación?

SI \_\_\_\_

NO ☐

1.4.9 ¿Hay cambios insólitos en comportamientos o estilos de vida de empleados del departamento de ventas con acceso a activos susceptibles a malversación?

SI \_\_\_\_

NO ☐



## 2 EVALUACIÓN DEL RIESGO

### 2.1 LA ENTIDAD

2.1.1 ¿El prestigio de Modesto Casajoana Cía. Ltda. es declinante?

SI \_\_\_\_

NO ☐

2.1.2 ¿Hay un creciente número de denuncias con respecto de los bienes y/o servicios prestados?

SI \_\_\_\_

NO ☐

2.1.3 ¿Existen descensos importantes en la demanda de los clientes?

SI \_\_\_\_

NO ☐

2.1.4 ¿Existen decisiones importantes con respecto a la demanda de los clientes?

SI ☐

NO \_\_\_\_

2.1.5 ¿Hay alta vulnerabilidad a una tecnología rápidamente variable u obsolescencia de calidad de los servicios o calidad de los bienes?

SI \_\_\_\_

NO ☐

### 2.2 LAS OPERACIONES

2.2.1 ¿Se dan cambios en el entorno operativo del departamento de ventas?

SI \_\_\_\_

NO ☐

2.2.2 ¿Existe personal nuevo dentro del departamento de ventas?

SI \_\_\_\_

NO ☐

2.2.3 ¿Hay nuevas líneas, productos o actividades importantes?

SI \_\_\_\_

NO ☐



2.2.4 ¿Los activos susceptibles a malversaciones tales como grandes cantidades de dinero o activos de fácil conversión en efectivo, mercancías en inventario de poco tamaño pero valiosas o de gran demanda que están dentro del departamento de ventas tienen medidas de seguridad establecidas?

SI \_\_\_\_\_

NO ☐

## 2.3 SITUACIÓN FINANCIERA

2.3.1 ¿La empresa ha obtenido pérdida o importante deterioro en las ganancias?

SI \_\_\_\_\_

NO ☐

2.3.2 ¿Existe capacidad limitada para obtener ingresos por autogestión?

SI ☐

NO \_\_\_\_\_

2.3.3 ¿Existe capacidad limitada para el cumplimiento de pagos de deudas?

SI ☐

NO \_\_\_\_\_

2.3.4 ¿La situación financiera de la empresa se encuentra deteriorada?

SI \_\_\_\_\_

NO ☐

## 2.4 CONTABILIDAD

2.4.1 ¿Los Activos, Pasivos, Ingresos y Gastos están basados en estimaciones importantes que contienen incertidumbre o que son objeto de cambios potenciales importantes en un futuro cercano de tal manera que produce un efecto financiero perturbador en la entidad?

SI \_\_\_\_\_

NO ☐



2.4.2 ¿Transacciones importantes o convenios altamente complejos (especialmente aquellos que se celebren al final del periodo) que hacen difícil determinar su efecto sobre los Estados Financieros?

SI \_\_\_\_

NO ☐

2.4.3 ¿Nuevos requerimientos contables, reglamentarios o legales que pudieran afectar a la entidad externa?

SI \_\_\_\_

NO ☐

2.4.4 ¿Se han dado críticas públicas o litigios en relación con la contabilidad, los informes financieros o las prácticas de la entidad?

SI \_\_\_\_

NO ☐

2.4.5 ¿Consecuencias adversas sobre importantes transacciones pendientes tales como la adjudicación de un contrato?

SI \_\_\_\_

NO ☐

### 3. ACTIVIDADES DE CONTROL

3.1 ¿Se ha diseñado algún sistema de planeación como un plan de negocios, presupuestos, pronósticos que ayude al departamento en el desarrollo de las actividades?

SI ☐

NO \_\_\_\_

3.2 ¿Existen políticas adecuadas al departamento de ventas para desarrollar y modificar sistemas y controles contables administrativos, programas computarizados?

SI \_\_\_\_

NO ☐



3.3 ¿Existe falta de coordinación entre las funciones contables y la toma de decisiones, que influyan directamente al departamento de ventas?

SI \_\_\_\_

NO ☐

3.4 ¿El personal es insuficiente, inexperto, ineficaz o existe alta rotación de personal del departamento de ventas?

SI \_\_\_\_

NO ☐

3.5 ¿Hay falta de documentación oportuna y apropiada para el procesamiento de transacciones dentro del departamento de ventas?

SI \_\_\_\_

NO ☐

3.6 ¿Existe un monitoreo de las actividades de control del departamento?

SI \_\_\_\_

NO ☐

3.7 ¿Se realizan reportes quincenales o mensuales de información para comparar con los documentos físicos que existen dentro del departamento de ventas?

SI ☐

NO \_\_\_\_

3.8 ¿Se realiza el adecuado registrado de la documentación pre-impresa que poseen el departamento de ventas?

SI ☐

NO \_\_\_\_

#### 4 INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

4.1 ¿Existen métodos adecuados de identificación y comunicación de errores, irregularidades o variaciones en el desempeño planeado del departamento de ventas?

SI \_\_\_\_

NO ☐



4.2 ¿Hay respuesta adecuada de la gerencia a errores o variaciones reportadas por el departamento de ventas?

SI ☐

NO \_\_\_\_

4.3 ¿Los canales de comunicación dentro del departamento son efectivos?

SI ☐

NO \_\_\_\_

4.4 ¿Los canales de comunicación externa son efectivos?

SI ☐

NO \_\_\_\_

## 5 SUPERVISIÓN Y MONITOREO

5.1 ¿El monitoreo es adecuado al funcionamiento de controles importantes dentro del departamento?

SI ☐

NO \_\_\_\_

5.2 ¿Se pueden determinar fortalezas en el control interno del departamento??

SI ☐

NO \_\_\_\_

5.3 ¿Ante debilidades en el control interno, la gerencia las corrige oportunamente?

SI ☐

NO \_\_\_\_

5.4 ¿Existe un alto nivel de quejas de clientes de bienes y/o servicios?

SI \_\_\_\_

NO ☐



5.5 ¿El administrador se involucra activamente en las actividades del departamento de ventas?

SI ☐

NO \_\_\_\_

5.6 ¿La entidad cuenta con una unidad de auditoría interna?

SI \_\_\_\_

NO ☐

## 6 IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

6.1 ¿El departamento de ventas prevé la existencia de oportunidades en el mercado y adopta medidas tendientes a aprovecharlas?

SI ☐

NO \_\_\_\_

6.2 ¿El departamento de ventas prevé la existencia de amenazas en el mercado y adopta medidas tendientes a reducirlas?

SI ☐

NO \_\_\_\_

6.3 ¿El departamento de ventas elabora planes de contingencia para afrontar riesgos potenciales?

SI \_\_\_\_

NO ☐

## 7 RESPUESTA AL RIESGO

7.1 ¿Cuál es la decisión que adopta el departamento al momento de enfrentar riesgos internos o externos?

a. Evita los riesgos ☐

b. Reduce los riesgos ☐

c. Comparte los riesgos ☐

d. Acepta los riesgos ☐





## 8 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

### 8.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

8.1.1 ¿Los objetivos que se han planteado a nivel departamental guarda estrecha relación con la MISION y VISIÓN de la empresa?

SI ☐

NO \_\_\_\_

### 8.2 OBJETIVOS SELECCIONADOS

8.2.1 ¿Se han establecido objetivos tendientes a respaldar las fortalezas del departamento de ventas?

SI \_\_\_\_

NO ☐

8.2.2 ¿Se han establecido objetivos tendientes a aprovechar oportunidades del departamento de ventas?

SI \_\_\_\_

NO ☐

8.2.3 ¿La gerencia ha establecido objetivos tendientes a contrarrestar amenazas del departamento de ventas?

SI ☐

NO \_\_\_\_

8.2.4 ¿Se han establecido objetivos tendientes a minimizar las debilidades del departamento de ventas?

SI ☐

NO \_\_\_\_



### 8.3 OBJETIVOS RELACIONADOS

8.3.1 ¿El departamento de ventas establece sus propios objetivos periódicamente?

SI \_\_\_\_

NO ☐

8.3.2 ¿Asigne un valor porcentual en cuanto a la confiabilidad que le merece la información financiera del departamento de ventas?

*La confiabilidad de la información del departamento de ventas corresponde a un 90%.*

8.3.3 ¿Asigne un valor porcentual que usted considera que tiene la información Administrativa del departamento de ventas

*La confiabilidad de la información administrativa del departamento de ventas corresponde a un 95%.*

Cuestionario de Control Interno contestado por: Gerencia

Lugar y Fecha: Cuenca, 25 de Enero del 2010

Este cuestionario es una herramienta de planeación de la auditoría, por lo que las respuestas serán verificadas en el transcurso de la revisión y el espacio para comentarios del auditor puede ser llenado en cualquier momento de la misma.



## DISEÑO DE TESIS

### 1.- TÍTULO DE TESIS

Auditoría de Gestión aplicada al Sistema de Ventas de la **DISTRIBUIDORA MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.**

### 2.- RESUMEN EJECUTIVO

#### 2.1 IMPORTANCIA DEL TEMA:

Nuestro tema de tesis en el ámbito empresarial es trascendente porque ayuda a mejorar el funcionamiento de la empresa por medio de la práctica de exámenes de la gestión, de sistemas, de procesos y operaciones, para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en su planificación, organización, dirección, control interno y uso de sus recursos.

#### 2.2 JUSTIFICACIÓN:

Nuestra tesis se justifica **académicamente** porque servirá como material de consulta, para realizar otras tesis y como fuente bibliográfica de la docencia.

Nuestra tesis se justifica **institucionalmente** porque contribuirá a que la entidad sea competitiva, brindando bienes y servicios de calidad.

Nuestra tesis se justifica **socialmente** porque contribuirá a que las personas se sientan a gusto con el bien o servicio recibido por parte de la empresa.

Nuestra tesis se justifica **personalmente** porque aplicaremos a la práctica los conocimientos teóricos recibidos en la Universidad.

Nuestra tesis se justifica **factiblemente** porque contaremos con toda información que se requiera.



## 2.3 OBJETIVOS:

**General:** Realizar una Auditoría de Gestión de la **DISTRIBUIDORA MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.** para agregar valor y ayudar al mejoramiento de las operaciones con eficiencia, eficacia y economía.

**Específicos:** Realizar el diagnóstico de la empresa, Evaluar el Control Interno, Aplicar los Programas de gestión para evaluar el Sistema, Elaborar el informe final para la comunicación de los resultados.

## 2.4 PROBLEMATIZACIÓN:

### Problema Central:

El Sistema Gerencial no es el adecuado.

### Problemas secundarios:

1. No existe un adecuado Sistema de Ventas.
2. Existe un ineficiente Sistema de Inventarios.

## 2.5 CONTENIDO DE LA TESIS:

**CAPITULO I:** Antecedentes.

**CAPITULO II:** Diagnóstico de la empresa **MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.**

**CAPITULO III:** Evaluación del Control Interno.

**CAPITULO IV:** Ejecución de la Auditoría a **MODESTO CASAJOANA. CÍA. LTDA.**

**CAPITULO V:** Comunicación de Resultados.

**CAPITULO VI:** Conclusiones y Recomendaciones.



## 2.6 DISEÑO METODOLÓGICO:

**Recolección y procesamiento de información:** Diseño de instrumentos (selección de muestra para obtener datos de carácter administrativo), Diseño para la recolección de la información (aplicación de técnicas de investigación), Diseño del procesamiento (forma manual).

**Análisis y propuesta:** Diseño del ordenamiento de la información, Análisis cuantitativo (lectura de gráficos estadísticos), Análisis cualitativo (aplicación de método de causa y efecto), Diseño de la propuesta (aportar con recomendaciones),

**Redacción del texto:** Presentación del texto preliminar, Revisión del texto, Reajustes al texto, Elaboración del texto definitivo, Presentación del texto.

## 2.7 IMPACTO DE LA TESIS:

Nuestra tesis será elaborada con el ánimo de ayudar a que la empresa tenga un mejor funcionamiento en el desempeño de sus actividades cotidianas, de tal manera que día a día tenga un crecimiento tal que contribuya a la generación de empleo en nuestro país, para poder ser más competitivos.

## 3. ANTECEDENTES

### 3.1 IMPORTANCIA Y TRASCENDENCIA DEL TEMA

La Auditoría de Gestión en el ámbito empresarial es importante porque ayuda a mejorar el funcionamiento de la empresa por medio de la práctica de exámenes de la gestión, de sistemas, de procesos y operaciones, para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía en su planificación, organización, dirección, control interno y uso de sus recursos. Así mismo la Auditoría de Gestión permite a las empresas examinadas convertir sus fortalezas en oportunidades y mitigar las debilidades, a través de recomendaciones que



ofrece el Auditor; quien debe ser una persona que posea atributos personales y profesionales especiales, además este profesional debe estar debidamente colegiado o afiliado a un organismo que prescriba normas y un código de ética profesional, todo esto para que el proceso de Auditoría de Gestión esté en buenas manos y pueda fortalecer la toma de decisiones de la empresa a ser auditada.

Además nuestro tema es muy importante porque a más de que el Auditor dé sus recomendaciones, este debe hacer un seguimiento a la empresa auditada con el fin de que ésta haya tomado en cuenta las recomendaciones propuestas por el Auditor profesional, ya que de lo contrario, la Auditoría realizada no tendría sentido.

### **3.2 DELIMITACIÓN DEL TEMA**

**CONTENIDO:** Auditoría

**CAMPO DE ACCIÓN:** Auditoría de Gestión

**ESPACIO:** DISTRIBUIDORA MODESTO CASAJOANA CIA. LTDA.

**TÍTULO:** Auditoría de Gestión aplicada al Sistema de Ventas de la empresa  
**MODESTO CASAJOANA CÍA. LTDA.**

### **3.3 JUSTIFICACIÓN**

Nuestra tesis se justifica por:

#### **3.3.1 JUSTIFICACIÓN ACADÉMICA**

Nuestra tesis se justifica académicamente porque servirá como:



- Material de consulta
- Para realizar otras tesis
- Fuente bibliográfica de la docencia

### **3.3.2 JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL**

Nuestra tesis se justifica institucionalmente porque:

La empresa obtendrá nuestras recomendaciones para que:

- Cumpla con los objetivos y metas empresariales planteadas.
- Se cumpla con la normativa interna y externa.
- Se verifique que los recursos materiales, técnicos y humanos estén coordinados efectivamente.
- Determine si el sistema auditado opera de la manera más eficiente, efectiva y económica.
- Se vendan productos de calidad.
- Se de un mejor servicio al cliente
- La empresa sea competitiva

### **3.3.3 JUSTIFICACIÓN SOCIAL**

Nuestra tesis se justifica socialmente porque:

Ayudará para que los clientes se sientan satisfechos con:

- La calidad y costo del producto
- El servicio que reciben



### 3.3.4 JUSTIFICACIÓN PERSONAL

Nuestra tesis se justifica personalmente porque:

- Aplicaremos a la práctica los conocimientos teóricos recibidos en la Universidad.
- Tendremos una visión para que en el futuro podamos crear nuestra propia empresa.

### 3.3.5 JUSTIFICACIÓN DE FACTIBILIDAD

Nuestra tesis se justifica factiblemente porque:

- Contaremos con la debida información
- Tendremos acceso a la información.

## 3.4 DESCRIPCIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

### 3.4.1 RAZÓN SOCIAL Y NOMBRE COMERCIAL

En el transcurso de nuestra investigación, pudimos obtener este componente en una copia del **REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES (RUC)**, que muy comedidamente nos facilitaron los funcionarios de la empresa. A continuación:

**RAZÓN SOCIAL:** MODESTO CASAJOANA CIA LTDA.

**NOMBRE COMERCIAL:** MODESTO CASAJOANA

**NUMERO DE RUC:** 0190000907001

### 3.4.2 UBICACIÓN:

**DIRECCIÓN, # TELEFÓNICO, CORREO ELECTRÓNICO**





**DIRECCIÓN:** MODESTO CASAJOANA está ubicada en las calles Simón Bolívar 11-51 y General Torres en la ciudad de Cuenca.

**TELF:** (07)2827-077

**e-mail:** [mcasajoa@etapa.com.ec](mailto:mcasajoa@etapa.com.ec)

### 3.4.3 OBJETIVOS DE MODESTO CASAJOANA CIA LTDA.

**Para los clientes:** Busca anticiparse a las necesidades de mercado y de sus clientes ofreciendo la distribución de productos de la máxima calidad.

**Para la sociedad:** Busca ser constante y mantener sus esfuerzos para contribuir a la mejora de la sanidad en nuestra sociedad.

Satisfacer las necesidades de los consumidores con productos de calidad, en las mejores condiciones de venta.

**Para los empleados:** Mantener un clima de motivación laboral con los colaboradores del entorno, para sentirse identificados, abonando esfuerzos para que la compañía siga el camino imparable que desde hace años viene tomando.

## 4. MARCO CONCEPTUAL

### 4.1 RESEÑA DE LOS ESTUDIOS Y PUBLICACIONES

Para la elaboración de nuestra tesis hemos realizado una investigación de trabajos que tienen relación con el nuestro y a continuación describimos los siguientes:



- Auditoría Operativa al Sistema Administrativo de Compras de la Junta Parroquial de Sayausi.

Autores:

Beatriz Guerrero

Jorge Luis Juca

Director:

Ing. Com. Manuel Vélez

- Auditoría Operativa al Proceso de Capacitación al personal de la empresa Elecaastro.

Autores:

Mariela Inga

Verónica Jimbo

Director:

Ing. Com. Manuel Vélez

- Auditoria de Gestión al Servicio de Atención al Cliente, caso práctico Empresa Créditos Económicos Sucursal Cuenca.

Autores:

María Isabel Cedeño

Edgar Patricio Vera

Director:

Ing. Com. Genaro Pena

Luego de haber revisado las tesis mencionadas concluimos lo siguiente:

La Auditoria de Gestión es muy importante por muchas razones entre las cuales tenemos:

- Permite tomar decisiones, medidas correctivas y el mejoramiento continuo según los requerimientos de la empresa, mediante la eficiencia, eficacia y economía.



- Permite mejorar las formas de control y la realización de operaciones más eficientes.
- Ofrece ayudar a la administración en determinadas áreas que requieren economías y prácticas mejoradas.
- Permite verificar y controlar las prácticas y políticas de la empresa.
- Ofrece mostrar lo que la empresa o negocia esta logrando.

## 4.2 SELECCIÓN DE CONCEPTOS

En nuestra tesis vamos a desarrollar los siguientes conceptos:

Auditoría de Gestión

Control Interno

## 4.3 DEFINICIÓN

### 4.3.1 Auditoría de Gestión

#### 4.3.1.1 Definición Textual

*“La Auditoria de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución de programas y proyectos, con el fin de determinar si dicho desempeño o ejecución, se estará realizando, o se ha realizado, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoria examinara y evaluara los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores instituciones y de desempeño pertinentes”.<sup>2</sup>*

---

<sup>2</sup> Ley Organica de la Contraloría General del Estado (Ecuador) Art. 21



#### **4.3.1.2 Comentario personal**

La auditoría de Gestión constituye una herramienta importante que permite formular y presentar informes sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, con eficiencia, eficacia y economía, maximizando el valor del negocio mediante la utilización de los recursos humanos, materiales y financieros para el cumplimiento de los objetivos y metas planteados en los periodos establecidos.

#### **4.3.1.3 Aplicación al Tema de tesis**

Hemos revisado los conceptos de Auditoría de Gestión para que nos ayuden en el examen al sistema operacional de la entidad, con la finalidad evaluar la eficacia de la gestión en relación a sus objetivos y metas determinando el grado de economía y eficiencia en el aprovechamiento de los recursos disponibles y así medir la calidad de los bienes y servicios ofrecidos. Además la Auditoría de Gestión ayuda a la administración en la toma de decisiones oportunas y confiables para el mejoramiento de la entidad.

#### **4.3.2 Control Interno**

##### **4.3.2.1 Definición Textual**

*"El control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y, medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y habilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia de las políticas, establecidas de dirección."*<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> MANUAL DE AUDITORIA, "Ediciones Centrum Técnicas f Científicas, España 1988



#### **4.3.2.2 Comentario personal**

El control interno se ha diseñado para mejorar la calidad de la información y reducir la posibilidad de errores, fraudes y mala administración.

En la actualidad es imprescindible la aplicación de métodos de control interno ya que aumentan su eficacia en el manejo de las operaciones de la entidad. Es decir el control interno es un factor básico de operación para la dirección de una empresa.

El control interno abarca un conjunto de métodos y medidas incluidos en los sistemas administrativos, gerenciales y financieros de la entidad que permite que se administre en forma eficaz y eficiente las actividades de la empresa salvaguardando sus activos y asegurando la confiabilidad de los registros financieros.

#### **4.3.2.3 Aplicación al Tema de tesis**

El desarrollo de la definición del Control Interno nos permitirá evaluar toda la estructura del mismo, en todos sus componentes y subcomponentes proporcionando un grado razonable de confianza en la consecución de objetivos en los siguientes ámbitos: eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y cumplimiento de las leyes y normas aplicables para salvaguardar sus activos y asegurando la confiabilidad de los registros financieros.



## 5. ESQUEMA TENTATIVO

Introducción
<b>CAPITULO I: Antecedentes.</b> 1.1 Antecedentes Históricos 1.2 Antecedentes Teóricos
<b>CAPITULO II: Diagnóstico de MODESTO CASAJOANA CIA LTDA.</b> 2.1 Orden de Trabajo 2.2 Antecedentes históricos de la empresa. 2.3 Base Legal 2.4 Organización 2.5 Riesgo de Auditoría 2.6 Reporte
<b>CAPITULO III: Evaluación del Control Interno.</b> 3.1 Control Interno 3.1.1 Ambiente de Control 3.1.2 Evaluación del Riego 3.1.3 Respuesta al Riesgo 3.1.4 Identificación de Eventos 3.1.5 Actividades de Control 3.1.6 Establecimiento de Objetivos 3.1.7 Información y Comunicación 3.1.8 Supervisión y Monitoreo 3.2 Riesgo de Auditoría 3.3 Programas de Auditoría 3.4 Reporte
<b>CAPITULO IV: Ejecución de la Auditoría</b> 4.1 Examen
<b>CAPITULO V: Comunicación de Resultados.</b> 5.1 Informe Final
<b>CAPITULO VI: Conclusiones y Recomendaciones.</b>
Anexos Bibliografía

## 6. CRONOGRAMA DE TRABAJO

ACTIVIDADES	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
<b>CAPITULO I: Antecedentes</b>																								
1.1 Antecedentes Históricos																								
1.2 Antecedentes Técnicos																								
<b>CAPITULO II: Diagnostico de Modesto Casajouana Cía. Ltda.</b>																								
2.1 Antecedentes históricos de la empresa.																								
2.2 Base Legal																								
2.3 Organización																								
2.4 Riesgo de Auditoria																								
2.5 Reporte																								
<b>CAPITULO III: Evaluación del Control Interno.</b>																								
3.1 Control Interno																								
3.2 Riesgo de Auditoria																								
3.3 Programas de Auditoria																								
3.4 Reporte																								
<b>CAPITULO IV: Ejecución de la Auditoria de Modesto Casajouana Cía. Ltda.</b>																								
4.1 Examen																								
<b>CAPITULO V: Comunicación de Resultados</b>																								
5.1 Informe Final																								
Imprevistos																								
Prórroga																								