



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CONTADOR
PÚBLICO AUTORIZADO**

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA DISTRIBUIDORA DE
PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLE
PERÍODO ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014”**

AUTOR:

CARLOS EFRAÍN GUAMÁN VARGAS

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el señor Carlos Efrain Guamán Vargas, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Juan Carlos Pomanquero Yuquilema
DIRECTOR

Lcdo. Danilo Remigio Vallejo Altamirano.
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Carlos Efrain Guamán Vargas declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, x de marzo de 2017.

Carlos Efrain Guamán Vargas

C.C.: 0602920480

DEDICATORIA

Este Trabajo de Titulación agradezco en primer lugar Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi esposa Norma y Mis hijos Andrés, Antonio y Santiago por estar a cada momento en mis logros y fracasos y siempre estar muy unidos

AGRADECIMIENTO

El presente trabajo de titulación primeramente me gustaría agradecerte a ti Dios por bendecirme para llegar hasta donde he llegado, porque hiciste realidad este sueño anhelado. A la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DE CHIMBORAZO por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional. A mi director de tesis, Ing. Juan Carlos Pomanquero Yuquilema por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar mis estudios con éxito.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de contenido	vi
Índice de gráficos.....	ix
Índice de tablas	ix
Resumen.....	xi
Abstract	xii
Introducción	1
CAPITULO I: PROBLEMA	1
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.2.1 Delimitación del problema	2
1.3 OBJETIVOS	2
1.3.1 Objetivo general	2
1.3.2 Objetivos específicos	3
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	6
2.1.1 Definición de auditoría de gestión.....	7
2.1.2 La importancia de la Auditoría de Gestión.....	8
2.1.3 Propósito de la Auditoría de Gestión.....	8
2.1.4 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	9
2.1.5 Alcance de la Auditoría de Gestión	10
2.2 EL CONTROL INTERNO	11
2.2.1 Definición	11
2.2.2 Clasificación del Control Interno.....	11
2.2.3 Método de evaluación.....	12

2.2.4	Las Pruebas de Cumplimiento.....	13
2.2.5	Componentes del Control Según el Informe COSO.....	14
2.3	PROCEDIMIENTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN... ..	17
2.3.1	Fase Preliminar	17
2.3.2	Fase de Planeamiento.	18
2.3.3	Fase de Ejecución.	19
2.3.4	Fase del Informe de Auditoría.	20
2.3.5	Fase de Seguimiento.....	21
2.4	NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS.....	21
2.4.1	Concepto.....	21
2.4.2	Clasificación.	21
2.5	INDICADORES DE GESTIÓN.....	25
2.5.1	Definición de indicadores de gestión.....	25
2.5.2	Importancia de los Indicadores de Gestión.....	26
2.5.3	Objetivos de los Indicadores de Gestión.	26
2.5.4	Característica de los Indicadores de Gestión	27
2.5.5	Tipos de Indicadores.....	27
2.5.5.2	Indicadores de Eficiencia.....	28
2.5.5.3	Indicadores de Eficacia.....	28
2.5.5.4	Indicadores de Efectividad.	29
	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	30
3.1	HIPÓTESIS	30
3.2	VARIABLES	30
3.2.1	Variable independiente	30
3.2.2	Variable dependiente	30
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	30
3.3.1	Estudios de investigación	31
3.3.2	Diseño de la investigación.....	31
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA	32
3.4.1	Población	32
3.4.2	Muestra	33
3.5	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	34
3.5.1	Método inductivo – deductivo.....	34
3.5.2	Método Descriptivo	34

3.5.3	Método hipotético deductivo	34
CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITO		40
4.1	AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DEL PERÍODO COMPENDIDO ENTRE ENERO 2013 A DICIEMBRE DE 2014.....	40
4.2	ARCHIVO PERMANENTE	40
4.3	ARCHIVO CORRIENTE.....	43
4.4	FASE I-A PLANIFICACIÓN PRELIMINAR.....	44
4.5	FASE I-B PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	112
4.6	FASE II EJECUCIÓN	118
4.7	FASE III COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....	168
CONCLUSIONES		175
RECOMENDACIONES.....		176
BIBLIOGRAFÍA		177

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Estructura Orgánica	56
Gráfico 2: Nivel de confianza tendencia de cada componente del COSO contratación de personal	90
Gráfico 3: Nivel de confianza y riesgo general contratación de personal	91
Gráfico 4: Nivel de confianza tendencia de cada componente del COSO II control de inventarios.....	96
Gráfico 5: Nivel de confianza y riesgo general control de inventarios.....	97
Gráfico 6: Nivel de confianza tendencia de cada componente del COSO II control ventas	102
Gráfico 7: Nivel de confianza y riesgo general control ventas.....	103

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Conocimientos de la entidad.....	54
Tabla 2: Matriz de ponderación de riesgo y confianza	85
Tabla 3: Frecuencia y ocurrencia de los riesgos inherente control y detección.....	86
Tabla 4: Ponderación del riesgo de auditoría.....	87
Tabla 5: Matriz nivel de riesgo y confianza contratación de personal	88
Tabla 6: Nivel de riesgo y confianza control de inventarios	94
Tabla 7: Matriz nivel de riesgo y confianza ventas	100
Tabla 8: Recursos materiales	115
Tabla 9: Recursos tecnológicos	116
Tabla 10: Total recursos a utilizar	117
Tabla 11: Fases de la auditoría de gestión	117
Tabla 12: Ponderación actividades del proceso de contratación de personal	120
Tabla 13: Escala ordinal contratación de personal	121
Tabla 14: Ponderación de las actividades del control de inventarios	123
Tabla 15: Escala ordinal control de inventarios.....	124
Tabla 16: Ponderación de las actividades del proceso de control de ventas.....	125
Tabla 17: Escala ordinaria control de ventas	125
Tabla 18: Flujoograma de actividades del proceso de contratación de personal.....	127

Tabla 19: Flujograma capacitación del personal	131
Tabla 20: Flujograma control de inventarios	133
Tabla 21: Flujograma de control de ventas.....	137
Tabla 22: Flujograma de la preparación y entrega del producto	141
Tabla 23: Análisis del perfil profesional.....	145
Tabla 24: Políticas de control de inventarios	147
Tabla 25: Escala de cumplimiento contratación de personal.....	148
Tabla 26: Políticas de control de control de ventas	149
Tabla 27: Escala de cumplimiento control de ventas	149
Tabla 28: Estructura orgánica	170

RESUMEN

La auditoría de gestión a la distribuidora de productos de consumo masivo de la línea Nestlé se realizó con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados obtenidos, así como, la eficacia de la gestión, en relación a los objetivos y metas, esto determinará el grado de economía, efectividad y eficiencia en el uso de los recursos, estableciendo de esta manera los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica, como también la calidad de los bienes ofrecidos, y el impacto socio-económico derivado de sus actividades, esto se desarrolla a través de cuestionarios de control interno aplicando el Coso II e indicadores, el resultado de los procedimientos de control se da a conocer por la elaboración del informe de auditoría, con las conclusiones, y los seguimientos. Esto permitirá dar a conocer a los directivos la situación real de la organización, para tomar decisiones oportunas en beneficio de la distribuidora, por lo que se recomienda: la implementación de controles sobre los inventarios en los ingresos y salidas de la mercadería; para el nuevo ingreso de personal se recomienda, realizar los procesos de selección de acuerdo a las características y perfil del puesto requerido por la distribuidora.

Palabras Claves: AUDITORÍA GESTIÓN, COSO II

Ing. Juan Carlos Pomanquero Yuquilema
DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The management audit of product distributor of mass consumer of Nestlé was carried out with the objective of evaluating the operational management, the results obtained, as well as, the effectiveness of the management, in relation to the objectives and goals. They will determine the degree of economy, effectiveness and efficiency in the use of resources. Thus establishing the ethical values of the organization, the control and prevention of ecological damage. Also, the quality of goods constituted and the Socio-economic impact derived from its activities. It is developed through internal control questionnaires that apply Coso II and indicators. The result of the control procedures is known by the preparation of the audit report, with the conclusions, and follow-ups. They allow the managers to know the actual situation of the organization that allow making decisions for the benefit of the distributor. So it is recommended: The implementation of controls on inventories in the income and output of the merchandise; For the new admission of personnel is recommended, carry out the selection processes according to the characteristics and profile of the position required by the distributor.

KEYWORDS: AUDIT MANAGEMENT, COSO II

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo de investigación es entregar un informe que contenga comentarios conclusiones y recomendaciones de las operaciones realizadas mediante la ejecución de la AUDITORIA DE GESTIÓN DE LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ PERÍODO ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014, el mismo que servirá a las autoridades para que puedan tomar decisiones y adoptar correctivos que ayuden al fortalecimiento de la gestión administrativa.

La Auditoría de Gestión en las Instituciones Públicas y Privadas tiene fundamental importancia porque permite establecer el grado de cumplimiento de deberes y atribuciones que les han sido asignadas a sus funcionarios y servidores verificando que estas hayan sido ejecutadas de manera eficiente, efectiva y económica, además permite establecer si los objetivos y metas institucionales se han cumplido y comprobar si la información financiera es confiable.

El trabajo de investigación que ponemos a consideración contiene la siguiente estructura: el planteamiento del problema, seguido de un marco teórico que sustente el propósito la investigación y sobre el proceso de la Auditoría de Gestión donde se presentan conceptualizaciones y el proceso en sí de la Auditoría mediante sus cinco fases: Primera Fase conocimiento preliminar donde se obtuvo un enfoque general de la entidad, segunda Fase Planificación la cual inicia con la Orden de Trabajo, Guía de Visita Previa, la Planificación Preliminar y Específica. La tercera fase; se realiza la Ejecución del Trabajo donde se aplica los Programas de Auditoría y la Evaluación del Control Interno que sirven para detectar posibles hallazgos. La cuarta fase es la Comunicación de Resultados donde se presenta el informe de auditoría. Y la quinta fase de Seguimiento, Materiales y Métodos donde se presenta los materiales utilizados y los métodos para el desarrollo de la investigación; en Resultados ponemos a consideración el Contexto de la empresa DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ y el Resultado de la Ejecución de Auditoría; en Discusión se presenta el Informe Final de Auditoría con Comentarios, Conclusiones y Recomendaciones. Luego de haber concluido con nuestra investigación se presenta las

Conclusiones y Recomendaciones obtenidas en la investigación dirigidas a las autoridades de la Empresa.

CAPITULO I: PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las nuevas políticas de gestión y los procesos de calidad en los procesos administrativos, es prescindible que en las organizaciones la evaluación sistemática de la gestión contextual porque de ella se fundamenta el análisis de valoración de las empresas y consecuentemente el éxito o el fracaso en los procesos, considerando como base fundamental procedimientos para identificar los riesgos y al mismo tiempo mitigarlos en una forma lógica estructurada basados en las normas y principios generalmente aceptados para optimizar la gestión administrativa y operativa, en la cual existe un problema en referencia a los niveles de eficiencia y eficacia en la gestión que puede conllevar a disminuir la confianza y la esperanza de cambio en los mismos, sin embargo de un análisis al control interno aplicado, se podría identificar las debilidades, más aun al considerar que si no existe manuales de funciones, ni códigos ética establecidos para que estos se cumplan de manera detallada.

En la empresa no se ha realizado un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) y la gestión de la entidad, programa o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad en la distribuidora de productos de la línea de Nestlé

En cuanto se establece a la entrega de los servicios en la gestión administrativa y operativa vale resaltar la falta de compromiso y pertinencia del talento humano con la empresa, ocasionando que no se cumpla los objetivos propuestos, así registrándose nudos críticos y debilidades que deberían ser atendidas inmediatamente como el de no contar con procesos sistémicos actualizadas y orientadas para optimizar recursos en los niveles de eficiencia y eficacia en la administración de la distribuidora.

Se ha determinado que la empresa posee un complejo comportamiento en las condiciones exigentes de la actual sociedad. En síntesis existe una inexistencia de una cultura tributaria que no permite hacer evaluaciones entre lo que se ha declarado y lo que se ha registrado; tampoco cuenta con capacitaciones periódicas en cambios relativos al área contable – tributaria fiscal, el cual sea capaz de orientar a una efectiva realización de las actividades.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo la Auditoría de Gestión influye en los niveles de eficiencia y eficacia para el mejoramiento de la gestión administrativa en la distribuidora de productos de la línea de Nestlé de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo período enero 2013 a Diciembre 2014?

1.2.1 Delimitación del problema

Área:	Auditoría y Control
Objeto:	Auditoría de gestión
Delimitación espacial:	Distribuidora de Productos de la línea Nestlé
Delimitación temporal:	Período fiscal enero 2013 a diciembre 2014

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Realizar una Auditoría de Gestión para evaluar los niveles de eficiencia, eficacia, enfocada al mejoramiento de la gestión administrativa de la Distribuidora de Productos Nestlé, durante el periodo Enero 2013 a Diciembre 2014.

1.3.2 Objetivos específicos

1. Establecer las bases teórico – conceptual en la Auditoria de Gestión, las técnicas y procedimientos para evaluar el grado de cumplimiento de las actividades, objetivos y metas de la Distribuidora de Productos de la Línea Nestlé, durante el periodo enero 2013 a Diciembre 2014.
2. Aplicar el marco metodológico para medir y evaluar el grado de eficiencia y eficacia de la gestión administrativa en la Distribuidora de Productos de la Línea Nestlé, durante el periodo enero 2013 a diciembre 2014.
3. Presentar los resultados de la Auditoría, a través del informe final, para determinar los objetivos cumplidos de los hallazgos y para la toma de decisiones de la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación busca sintetizar la información teórica – conceptual mediante el argumento científico de la auditoria de gestión, las técnicas y los procedimientos a aplicarse en la tesis y de esta manera lograr resultados verídicos basados en los hechos reales al evaluar la gestión administrativa – operativa en el Distribuidora de Productos de la Línea de Nestlé.

La aplicación y la utilización de técnicas y procedimientos lógicos coordinados para evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos de la empresa permite determinar el cumplimiento de los deberes y atribuciones asignadas a los empleados y funcionarios, por tanto la auditoría es la que se empleará al realizar la evaluación busca que examinar y evaluar los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores de gestión y de desempeño pertinente, así como también se emitirá conclusiones y recomendaciones que permitan tomar alternativas de mejora que servirá de base para mejorar la gestión.

La investigación propuesta desde el punto de vista de práctica sirve como una herramienta de gestión para la toma de decisiones por parte de la dirección, puesto que los resultados de la medición del cumplimiento de los objetivos y metas, así como el grado de eficiencia y eficacia alcanzados permitirá tomar correctivos de manera

oportuna y mejorar los procedimientos de control. Además se constituye en un modelo piloto y marco de referencia para la evaluación de la gestión administrativa y operativa de la Distribuidora de Productos, contribuyendo de esta manera a mejorar los procedimientos de control y recursividad de los recursos de la empresa.

La presente investigación me da la oportunidad de compartir los conocimientos adquiridos y siendo un compromiso moral el retribuir de alguna manera con la institución politécnica, mediante la aplicación de la Auditoria de Gestión, resolver problemas evidentes de gestión social y empresarial, con la finalidad de poder establecer directrices para la evaluación del desempeño del talento humano.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

En la búsqueda investigativa de los antecedentes investigativas, encontramos en la Universidad de Cuenca tesis realizada por Luisa Delgado y Sara Chacón con el tema “Auditoría de Gestión al Sistema de Ventas de la Distribuidora Modesto Casajoana Cía. Ltda.” que determina las siguientes conclusiones: “La Auditoria de Gestión realizada” estableció que Los bienes de la empresa no cuentan con un adecuado control interno. No existe una evaluación y seguimiento al manual de funciones. La constatación física solo se realiza cuando hay novedades con respecto a la utilización y conservación de los bienes, además se verificó que a algunos de ellos ya están sin etiqueta. Puede ocasionar que los bienes no estén bien custodiados y por ende la pérdida de los mismos. Otra de las importantes conclusiones es: No se están aplicando adecuadamente las políticas establecidas en el reglamento interno, de una manera efectiva y eficiente dentro de la distribuidora. No hay pago oportuno a los proveedores de la empresa.

Fecha de publicación: 2010

La siguiente tesis afín al tema realizado tenemos de la Universidad Particular de Loja, realizada por Rocío del Pilar Saetama con el tema: Auditoria de Gestión a la Distribuidora RAGEL, período 2010 -2011, la cual evidencia lo siguiente:

El área de contabilidad de la distribuidora REGAL, no cuentan con archivos físicos y/o digitales correctamente organizados y actualizados, lo que impide el acceso a la información en forma inmediata y oportuna

Se presenta un informe sobre los aspectos administrativos, gerenciales, y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se utiliza los recursos materiales y financieros mediante modificaciones de política, controles operativos y acciones correctivas

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Arenas, A & Loebbeecke, J. (2009). En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivo por la exigencia sociales y de la tecnología en su concepto más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficiencia, eficacia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos (p.15).

Aunque el término Auditoría nos pueda parecer relativamente reciente, se basa en una idea muy antigua, la aparición de los auditores se data desde la época del antiguo Egipto, donde los controladores verificaban la exactitud de las cuentas en cuanto a las importaciones y exportaciones de trigo, así como la cantidad de cosechas y de los impuestos. Se muestra que la práctica de la auditoría es muy antigua, pero, el término Auditoría tiene su origen en la práctica romana de juzgar las denuncias ante una jurisdicción a partir de la audición de testigos (audire = escuchar).

Progresivamente, el término hará referencia al examen oficial de las cuentas acompañado en las verificaciones fundadas en las referencias aportadas por testigos. La importancia de los testigos orales fue disminuyendo paulatinamente a favor de los documentos, de manera que los auditores tendrán que examinar las cuentas de los gobernadores de las provincias para detectar posibles fraudes.

La auditoría interna ha evolucionado para satisfacer las necesidades de las empresas, de las organizaciones gubernamentales y de las entidades sin fines de lucro. Originalmente, la necesidad de la auditoría interna surgió cuando los gerentes de las primeras grandes corporaciones reconocieron que no eran suficientes las auditorías anuales de los estados financieros hechas por los CPA. Se dio la necesidad de la participación oportuna de los empleados, además de los contadores públicos certificados para asegurar registros financieros precisos y oportunos, y para evitar el fraude. Estos auditores internos originales concentraron sus esfuerzos en los asuntos financieros y contables. De ahí que la auditoría interna es una actividad relativamente nueva.

A partir de 1940 la utilización de los servicios de auditores internos por instituciones privadas y públicas comenzó a difundirse hasta un grado en que, actualmente, la función de auditoría interna, en casi todas las grandes organizaciones, está adquiriendo cada vez mayor reconocimiento y responsabilidad.

La auditoría desempeña cada día un papel más relevante debido principalmente a los siguientes factores:

- a) La creciente complejidad de los métodos contables, administrativos y de operación.
- b) La tendencia cada vez más acentuada a la descentralización, con el consiguiente aumento en la delegación de autoridad.
- c) El alejamiento de gran número de niveles de operación.

2.1.1 Definición de auditoría de gestión

Contraloría General de Estado (2002). Describe a la Auditoría de gestión como:

El examen sistemático y profesional efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la gestión operativa y sus resultados, así como, la eficiencia de la gestión de una entidad, programa proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; de determinar el grado de economía, efectividad y eficiente uso de los recursos disponibles; establecer los valores éticos de la organización y, el control y prevención de la afectación ecológica; y medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos, y el impacto socioeconómico derivado de sus actividades. (p.36).

Estos conceptos responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costo, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgo para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio, protección del pasaje y utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público. (Culebro, 2009)

La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.

2.1.2 La importancia de la Auditoría de Gestión

Contraloría General del estado (2002), se determina que la auditoría es importante porque: “Define la situación real de la entidad, evalúa el grado como se desarrollan las tareas administrativas y el cumplimiento de los planes y orientaciones a la gerencia” (p.37).

2.1.3 Propósito de la Auditoría de Gestión.

Bravo M. (2006). En su libro de auditoría de gestión establece los siguientes propósitos:

Medición y Comportamiento de logros.- medir y compara logros alcanzados por la entidad es en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual

permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias al amparo de los principios de economía, eficiencia y eficacia.

1. **Control Interno Eficaz.-** Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejor en los procesos productivos, Administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
2. **Cultura de la Responsabilidad.-** Promover la cultura de la responsabilidad en la gestión de la entidad, es decir, la obligación ética, moral y legal que tiene los funcionarios de rendir cuentas a los propietarios, sobre lo que ha hecho o están haciendo con los fondos y recursos que ellos han puesto a su disposición para su administración, distribución y custodia.
3. **Mejoramiento de la Planificación.-** Promover en la entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.
4. **Necesidad de un Buen Sistema de Información Integral.-** “Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición de desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuada.” (p.17).

2.1.4 Objetivos de la Auditoria de Gestión.

Maldonado, M. (2006), en su libro “Auditoria de Gestión” establece los siguientes objetivos:

- a. La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con el que han utilizado los recursos, materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explicar síntomas adversos videntes en la eficiente administración.

- b. Establecer el grado en que la realidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- c. Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- d. Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que les son aplicables, así como también con principios de económica, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- e. Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programas son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En conclusión, La auditoría de gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la organización”. (p.41).

2.1.5 Alcance de la Auditoría de Gestión

Contraloría General del Estado (2002) manifiesta que la Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

- a. Logro de los objetivos institucionales; nivel jerárquico de la entidad; la estructura organizativa; y, la participación individual de los integrantes de la Institución.
- b. Verificación del cumplimiento de la normatividad tanto general como específica y de procedimientos establecidos.
- c. Medición del grado de confiabilidad, calidad y credibilidad de la información financiera y operativa (p. 39).

2.2 EL CONTROL INTERNO

2.2.1 Definición

Para Bravo, M. (2006) “El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todo los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de la información.” (p. 10).

En este contexto se puede manifestar que: el control interno es una expresión que se utiliza para describir las acciones adoptadas por los gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus organizaciones. Comprende además el plan de organización y de todo los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

2.2.2 Clasificación del Control Interno

Cepeda, A. (2000) Manifiesta que no existe una separación radical de los controles internos, porque es un todo integrado, y más bien desde un punto de vista didáctico, se establece la siguiente clasificación:

- a) **Control interno Administrativo:** son los mecanismo, procedimientos y registro que concierne a los procesos de decisión que llevan a la autorización de transacciones actividades por la administración, de manera que fomenta la eficiencia de las operaciones, la observancia de la política escrita y el cumplimiento de los objetivos y metas programados. Este tipo de control sienta las bases para evaluar el grado de efectividad, eficiencia y economía de los procesos de decisión.
- b) **Control Interno Financiero:** Son los mecanismos, procedimientos y registros que concierne a la salvaguarda de los recursos y la verificación de la exactitud, veracidad y confiabilidad de los registros contables, y de los estados e informes financieros que se produzcan, sobre los activos, pasivos, patrimonio y de más derechos y obligaciones de la organización. Este tipo de control sienta las bases

para evaluar el grado de la efectividad, eficiencia y economía con que se ha manejado y utilizado los recursos financieros a través de los presupuestos respectivos.

- c) **Control Interno Previo:** son los procedimientos que se aplican antes de la ejecución de las operaciones o de que sus actos causen efectos: verifica el cumplimiento de las normas que lo regulan y los hechos que las respaldan y asegura la convivencia y oportunidad en función de los fines y programas de la organización.
- d) **Control Interno Posterior:** Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y se practica por medio de la auditoria interna en cada organización.
- e) **Control Posterior Externo:** Es el examen posterior de las operaciones financieras y administrativas y es responsabilidad exclusiva del organismo superior de control, a través de la auditoria externa. (p. 68).

2.2.3 Método de evaluación.

Fonseca, R. (2004), dice:

El método de evaluación consiste en la revisión y análisis de todos los procedimientos que han sido incorporados al ambiente y estructura del control interno, así como a los sistemas que mantiene la organización para el control e información de las operaciones y sus resultados, con el fin de determinar si estos concuerdan con los objetivos institucionales, para el uso y control de los recursos, así como la determinación de la consistencia del rol que juega en el sector que se desarrolla.

La evaluación del control interno puede efectuarse por los siguientes métodos:

- a. **Método Descriptivo:** También llamado “narrativo”, consiste en hacer una descripción por escrito de las características del control de actividades y operaciones que se realizan y relacionan a departamentos, personas, operaciones, registros contables y la información financiera. El método narrativo, es ideal para aplicarlo a pequeñas empresas.

- b. Método de Cuestionario:** En este procedimiento se elaboran previamente una serie de preguntas en forma técnica y por área de operaciones. Estas preguntas deben ser redactadas en una forma clara y sencilla para que sean comprensibles por las personas a quienes se les solicitara que las respondan. Una respuesta negativa advierte debilidades en el control interno.
- c. Diagrama de flujo:** El diagrama de flujo de sistemas es una representación simbólica de un sistema o serie de procedimientos en que estos se muestran en secuencia, al lector le da una imagen clara del sistema: muestra la naturaleza y la secuencia de los procedimientos, la división de responsabilidades, las fuentes y distribución de documentos, los tipos y ubicación de los registros y archivo contables. Tiene como base la esquematización de las operaciones, mediante el empleo de dibujo (flechas, cuadros, figuras geométricas, etc.); en dichos dibujos se representan departamentos, formas y archivos, por medio de ellos se indican y explican el desarrollo de las operaciones. Este método se utiliza en la actualidad través de computadoras”. (p. 67).

2.2.4 Las Pruebas de Cumplimiento.

Fonseca, B. (2004) dice:

Una Prueba de cumplimiento es una prueba que reúne evidencia de auditoria para indicar si un control funciona efectivamente y logra sus objetivos. El auditor entonces solo debe aplicar pruebas de cumplimiento a aquellos controles sobre los cuales depositará confianza para modificar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos sobre saldos, los cuales siempre deben ser probados, dado que aseguran la integridad de la información.

Se diseñan pruebas de cumplimiento para reunir evidencias de funcionamiento efectivo de los controles internos, y por lo tanto se debe enfocar a verificar si:

- ¿Se ejecutaron los procedimientos previstos?
- ¿Se ejecutaron adecuadamente?
- ¿Fueron ejecutados por alguien que cumple con los requisitos de segregación de funciones?

Por lo tanto, se debe elaborar una prueba para determinar si el control se está realizando y otra prueba para iniciar si la información sujeta a control se está comprobada que es correcta. (p. 77).

2.2.5 Componentes del Control Según el Informe COSO.

Cepeda, A. (2000). El informe COSO, al cual se le conoce como “La Comisión de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway” se considera hoy en día como un punto de referencia obligado cuando se tratan materias de control interno, tanto en la práctica de las empresas como en los niveles legislativos y docentes.

El informe COSO II cuenta con un objetivo primordial que es establecer una definición de control interno y un desarrollo de los conceptos lo más claro posible.

El control interno varía mucho entre las organizaciones, según factores como el tamaño, la naturaleza de las operaciones y los objetivos. No obstante, ciertas características son esenciales para un buen control interno en las grandes empresas. El informe COSO incluye cinco componentes: 1) ambiente de control, 2) Proceso de evaluación de riesgo, 3) Sistema de información aplicable a los informes financieros y a la comunicación (en lo sucesivo, sistema de información contable), 4) Actividades de control y 5) monitoreo de los controles.

- 1. Ambiente de control.-** Crea el tono de la organización al influir en la conciencia de control. Puede verse como el fundamento del resto de componentes. Entre sus factores figuran los siguientes: integridad y valores éticos, compromisos con la competencia, concejo de administración o comité de auditoría, filosofía y estilo operativo de los ejecutivos, estructura organizacional, asignación de la autoridad y de responsabilidades, políticas y prácticas de recursos humanos.
- 2. Procesos de evaluación de riesgo.-** Sirve para describir el proceso con que los ejecutivos identifican y responden a los riesgos de negocios que encara la organización y el resultado de ello. La evaluación del riesgo se parece a la del riesgo de auditoría, sin embargo tiene mayor alcance pues se tienen en cuenta las amenazas contra los objetivos en áreas como operaciones, informes financieros,

cumplimientos de las leyes y regulaciones. Consiste en identificar los riesgos relevantes, en estimar su importancia y seleccionar luego las medidas para enfrentarlos.

3. El sistema de información contable.- se compone de los métodos y de los registros establecidos para incluir, procesar, resumir y presentar las transacciones y mantener la responsabilidad del activo, del pasivo y del patrimonio conexo. Así pues un sistema debería:

- Identificar y registrar todas las transacciones válidas.
- Describir oportunamente las transacciones con suficiente detalle para poder clasificarlas e incluirlas en los informes financieros.
- Medir el valor de las transacciones de modo que pueda anotarse su valor monetario en los estados financieros.
- Determinar el periodo en que ocurrieron las transacciones para registrarlas en el periodo contable correspondiente.
- Presentar correctamente las transacciones y las revelaciones respectivas en los estados financieros.

4. Actividades de control.- Son políticas y procedimientos que sirven para cerciorarse de que se cumplan las directivas de los ejecutivos. Favorecen las acciones que acometen los riesgos de la organización. En ella se llevan a cabo muchas actividades de control, pero solo los siguientes tipos se relacionan generalmente con la auditoria de estados financieros:

- **Evaluaciones del desempeño:** Consiste en revisar el desempeño real comparado con los presupuestos, los pronósticos y el desempeño de periodos anteriores; en relacionar los conjuntos de datos entre sí; en hacer evaluaciones globales del desempeño.
- **Controles de procesamiento de la información:** un aspecto importante a estos controles se refiere a la autorización legítima de todos los tipos de transacciones. La autorización puede ser general o específica. La autorización general ocurre cuando la alta dirección establece criterios para aceptar cierta clase de transacciones.

- **Controle físicos:** A este tipo de control pertenecen los que dan seguridad física respecto a los registros y otros activos. Una de las actividades con que se protegen los registros consisten en mantener el control siempre sobre los documentos pre numerado que no se emitan, los mismos que sobre otros diarios y mayores, además de restringir el acceso a los programas de computación y a los archivos de datos.
- **División de obligaciones:** un concepto fundamental de control interno consiste en que ningún departamento ni individuo debe encargarse de todo los aspecto de una transacción de principio a fin. De modo análogo, ninguna persona debería realizar más de una de las funciones de autorizar transacciones, registrarlas o custodiar los activo

5. Monitoreo de los controles,- Es un proceso que consiste en evaluar la carriada con el tiempo. Requiere vigilancia para determinar si funciona como se preveía o si se requieren modificaciones. Para monitorear pueden efectuarse actividades permanentes o evaluaciones individuales. Entre las actividades permanentes de monitoreo se encuentran las de supervisión y administración como la vigilancia continua de las quejas de los clientes o revisar la verosimilitud de los informes de los ejecutivos. Las evacuaciones individuales se efectúan en forma no sistemática; por ejemplo, mediante auditorias periódicas por parte de los auditores internos.

La función de la auditoria interna es un aspecto importante del sistema de monitoreo. Los auditores internos investigan y evalúan el control interno, así coma la eficiencia con que varias unidades de la organización están desempeñadas sus funciones; después comunican los resultados y los hallazgos a la alta dirección.

Si se examina la categoría relacionada con los controles sobre la información financiera, por ejemplo, se deben cumplir los cinco criterios para poder concluir que el control interno de la información financiera es eficaz. (p. 41 a la 52).

2.3 PROCEDIMIENTOS GENERALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Bravo, M. (2006). Para ejecutar un examen de auditoria se debe seguir una serie de fases, las mismas establecen procedimientos para que se cumpla con los objetivos predeterminados:

2.3.1 Fase Preliminar

“Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos:

- a. Estructura organizativa y funciones.
- b. Sistemas de costos, centros de costos áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- c. Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.
- d. Existencia de normas de trabajo.
- e. Evaluación del sistema de control interno contable y administrativo, para lo cual se tendrá en cuenta.
 - Comprobar el cumplimiento de los principios del control interno;
 - Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficiencia del control interno; y
 - Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficiencia del control interno.
- f. Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones políticas y de las masas; y
- g. Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario.

Al concluir la misma el jefe de Auditoria deberá evaluar la convivencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoria pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final. (p. 65).

2.3.2 Fase de Planeamiento.

Bravo, M. (2006). “La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad, cuantificado en lo posible los ahorros y logros esperados”.

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoria, que deberá incluir, entre otro.

- a. El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir a:
 - Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias criticas;
 - Analizar la reiteración de deficiencias sus causas; y
 - Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.
- b. Definición de los objetivos específicos de la auditoria. Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que dé su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.
- c. Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 “E” (Economía, Eficiencia y Eficacia). Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoria y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área. (P.. 66).

2.3.3 Fase de Ejecución.

Bravo, M. (2006). “En esa etapa, es donde se ejecuta propiamente la auditoria, pues en esta instancia se desarrolla los hallazgos y se obtienen toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad apropiada (suficiente, competente y relevante), basada en los criterios de auditoria y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes, por lo que se deberá:

- a. Verifica toda la información obtenida verbalmente;
- b. Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

- a. Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
 - b. Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
 - c. Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento
 - d. Presentar especial atención para que la auditoria resulte economía, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como para que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas:
- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, deben realizarse sobre la base de los objetivos definido en el planeamiento.
 - El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoria debidamente facultado;
 - Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres “E”, teniendo en cuenta: Condición, Criterio, Efecto y Causa (P.. 67)

2.3.4 Fase del Informe de Auditoría.

Bravo, M. (2006). Además de los informes parciales que puedan emitirse, como aquel relativo al control interno, se preparará un informe final, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no solo que revelará las deficiencias existentes como se lo hacía en las otras auditorías, sino que también, contendrá los hallazgos positivos.

El contenido del informe de auditoría de gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección.

No obstante, adicionalmente, debería considerarse los siguientes:

- a. **Introducción:** los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa “Planeamiento”.
- b. **Conclusiones:** Se deberán exponer, de forma resumida, el precio del cumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias practicas antieconómicas, ineficiencias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 “E” y su interrelación.
- c. **Cuerpo de informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
- d. **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
- e. **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así común resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
- f. **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura (P.67).

2.3.5 Fase de Seguimiento.

Bravo, M. (2006). Con posterioridad y como consecuencia de la auditoria de gestión realizada, los auditores internos y en su ausencia los auditores internos que ejecutaron la auditoria, deberán realizar el seguimiento correspondiente.

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 “E”, realiza una comprobación des cursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualesquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si este hubiera sido sustituido por desacierto.” (pp. 67-68)

2.4 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS.

2.4.1 Concepto.

Cavaria, J. (2010). Dice: “las normas de auditoria generalmente aceptadas (NAGAS) son los principios fundamentales de auditoria a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoria. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor. (p. 56).

El comité de la auditoria del instituto Americano de C. P. De los EE.UU. de Norteamérica (1968) dice: “las NAGAS son los principios fundamentales de auditoria a los que debe conocerse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoria. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional de auditor.”

2.4.2 Clasificación.

En la actualidad las normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, vigentes son diez (10), las mismas que contribuyen los diez (10) mandamientos para el auditor y son:

Normas generales o personales: estas normas por su carácter general se aplica a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana y regula los requisitos y aptitudes que deben reunir para actuar como auditor.

- 1. Entrenamiento y capacidad profesional.-** “La Auditoria debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor”. Como se aprecia de esta norma, no solo basta ser contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y preciso como auditor.
- 2. Independencia.-**“En todos los asuntos relacionados con la Auditoria, el auditor debe mantener independencia de criterio”. La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (política, religiosas, Familiares, etc.)y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo). Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional.
- 3. Cuidado o esmero profesional.-** “Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la auditoria y en la preparación del dictamen”. El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporciones al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, al contrario es la negligencia, que es sancionable.
- 4. Planeamiento y supervisión.-** “La auditoría debe ser planificada apropiadamente y los trabajos de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado”.

Por la gran importancia que se le ha dado al planeamiento en los últimos años a nivel nacional e internacional, hoy se concibe al planeamiento estratégicos como todo un proceso de trabajo al que se pone mucho énfasis, utilizando el enfoque de “ arribar hacia abajo”, es decir, no deberá iniciarse revisados transacciones y saldos individuales, sino tomando conocimiento y analizado las características del negocio, la organización, financiamiento, sistema de producción, funciones de las áreas básicas y problemas importantes, cuyo efecto económico podría repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia de nuestro examen. Lógicamente que el planeamiento termine con la elaboración del programa de auditoria.

5. **Estudio y Evaluación del Control Interno.-** "Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno (de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de auditoría". El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de auditoría.
6. **Evidencia Suficiente y Competente.-**“Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la Auditoría”.

La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar una conclusión.

La evidencia será suficiente, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza moral de que los hechos a probar, o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado razonablemente comprobados. Los auditores también obtenemos la evidencia suficiente a través de la certeza absoluta, pero mayormente con la certeza moral.

7. **Aplicación de los Principios de contabilidad Generalmente Aceptados.-** “El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentando de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados”. Los principios de contabilidad generalmente aceptados son reglas generales, Adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad, aprobadas como buenas y prevalecientes, o también podríamos conceptualarlos como leyes o verdades fundamentales aprobadas por la profesión contable. Sin embargo, merece aclarar los PCGA, no son principios de naturaleza sino reglas de comportamiento profesional, por lo que no son inmutables y necesitan adecuarse para satisfacer la circunstancias cambiantes de la entidad donde se lleva la contabilidad, Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los

estados financieros y su observancias es de responsabilidad de la empresa examinada.

En todo caso, corresponde al auditor revelar en su informe si la empresa se ha enmarcado dentro de los principios contables.

8. **Consistencia.-** consistencia en la aplicación de los principios de contabilidad: para que la información financiera pueda ser comparable con ejercicios anteriores y posteriores, es necesario que se considere el mismo criterio y la misma base de aplicación de principio de contabilidad generalmente aceptada, en caso contrario, el auditor debe expresar con toda la claridad la naturaleza de los cambios habidos.

El término “periodo corriente” o “período precedente” significa el año, o periodo menor de un año, más reciente sobre el cual el auditor está emitiendo una opinión. Es implícito en la norma que los principios han debido ser aplicados con uniformidad durante cada periodo mismo. El término “principios de contabilidad” que se utiliza en estas normas se entiende que cubre no solo los principios y las prácticas contables sino también los métodos de su aplicación.

9. **Revelación Suficiente.-** Suficiencia de las declaraciones informativas: la contabilidad controla las operaciones e informa a través de los estados financieros que son los documentos sobre los cuales el contador público va a opinar, la información que proporcionan los estados financieros deben ser suficiente, por lo que debe de revelar toda información importante de acuerdo con el principio de “revelación suficiente”.
10. **Opinión del Auditor.-** “El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estado financiero tomando en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impide. En todos los casos, en que el nombre de un auditor este asociado con estados financieros el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la auditoria, y el grado de responsabilidad que está tomando”.

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

- Opinión limpia o sin salvedades
- Opinión con salvedades o calificada.
- Opinión adversa o negativa
- Abstención de Opinión

La auditoría no puede reducirse a un aprendizaje memorístico o mecánico, el auditor debe ejercer su juicio profesional en muchos momentos de cada proyecto. Sin embargo, la formulación y la publicación de normas rigurosamente redactadas contribuyen muchísimo a elevar la calidad de la realización de auditorías a pesar de que su aplicación exija juicio profesional. (p. 14-35)

2.5 INDICADORES DE GESTIÓN

2.5.1 Definición de indicadores de gestión.

González, F. (2006).

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada” (p. 38).

2.5.2 Importancia de los Indicadores de Gestión.

González, F. (2006). Los indicadores son importante porque:

- a. Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.
- b. Facilita mirar de cero los resultados de iniciativas o acciones.
- c. Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.
- d. Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo. (p.. 38)

2.5.3 Objetivos de los Indicadores de Gestión.

González, F. (2006). Podrían decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que esta logre cumplir con las metas establecidas. Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- a. Comunicar la estrategia.
- b. Comunicar las metas.
- c. Identificar problemas y oportunidades.
- d. Diagnosticar problemas.
- e. Entender procesos.
- f. Definir responsabilidades.
- g. Mejorar el control de la empresa.
- h. Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- i. Medir comportamientos.
- j. Facilitar la delegación en las personas
- k. Integrar la compensación con la actuación

El principal objetivo de los indicadores, es poder evaluar el desempeño del área mediante parámetros establecidos en relación con las metas, así mismo observar la tendencia en un lapso durante un proceso de evaluación. Con los resultados obtenidos se pueden plantear soluciones o herramientas que contribuyan al mejoramiento o correctivos que conlleven a la consecución de la meta fijada (p. 40).

2.5.4 Característica de los Indicadores de Gestión

González, F. (2006). Las características principales de los indicadores son:

- a. Concretan los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.
- b. Establecen la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y el despliegue que se está llevando a cabo.
- c. Guardan por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.
- d. Estables un papel de indicadores estratégicos y establecen prioridades (p. 39).

2.5.5 Tipos de Indicadores.

Salguero, A. (2006). Los indicadores son elementos informativos del control de cómo funciona una actividad, pues hacen referencia a parámetros estables que sirven de magnitud de comprobación de funcionamiento de ésta. Son los elementos básicos de la técnica de control de gestión. La utilidad y fiabilidad de control de gestión se vincula necesariamente a la utilidad y fiabilidad de los indicadores. Una vez elegido los indicadores, se imponen sobre ellos técnicas de seguimiento: ratios, precio de coste, Organigrama, Presupuesto (p. 29)

2.5.5.1 Indicadores de Ejecución

Salguero, A. (2006). Son los que aluden a resultados de la actividad y estos pueden ser:

- a. **Indicadores de la economía:** En economía un indicador es una medida de una realidad económica, una forma de medir un aspecto de esa realidad. El IPC (Índice de precios al consumo) es un indicador, el saldo de la balanza comercial, la deuda externa, son indicadores de este tipo
- b. **Indicadores Financieros:** Son relaciones entre magnitudes que forman parte de los estados financieros a fin de determinar tanto la situación financiera de la empresa como la calidad de la partidas que lo interrelacionan. Los resultados obtenidos por estos indicadores son relativos ya que deben efectuarse

comparaciones muchas veces subjetivas. Algunas clases de indicadores financieros son: indicadores de solvencia, liquidez y gestión, entre otros.

2.5.5.2 Indicadores de Eficiencia.

La eficiencia es la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, el mínimo de energía y en el mínimo de tiempo posible. Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos. Ejemplo: Tiempo de fabricación de un producto, periodo de maduración de un producto, ratios de pieza/ hora, rotación de materia, etc.

“Eficiencia” se define “como la virtud y facultad para lograr un efecto determinado”. Es también una adecuada relación entre ingresos y gastos. (p. 47)

2.5.5.3 Indicadores de Eficacia

Salguero, A. (2006). Eficacia es “la virtud, actividad y poder para obrar”. “Cuando un grupo alcanza las metas u objetivos que habían sido previamente establecidos, el grupo es eficaz”
(p. 48).

Salguero, A. (2006). Eficacia se refiere a los resultados en relación con las metas y cumplimiento de los objetivos organizacionales. Para ser eficaz se deben priorizar las tareas y realizar ordenadamente aquellas que permiten alcanzarlos mejor y más rápidamente.

En conclusión la eficacia es la capacidad de escoger los objetivos apropiados para el administrador sea capaz de seleccionar los objetivos correctos para trabajar en el sentido de alcanzarlos (p. 51).

2.5.5.4 Indicadores de Efectividad.

Salguero, A. (2006). La efectividad, significa cuantificación del logro de la meta, también es sinónimo de eficacia y se le define como “Capacidad de lograr el efecto que se desea” (p. 55)

Mora, A. (2006). Los indicadores de eficacia o efectividad, tiene que ver con hacer realidad un intento o propósito, y están relacionando con el cumplimiento al ciento por ciento de los objetivos planteados, teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo.

A la efectividad también se la considera como una relación entre los resultados logrados y los resultados propuestos, o sea nos permite medir el grado de cumplimiento de los objetivos planificados (p. 87).

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

Con la aplicación de la evaluación de la gestión se medirá los niveles de eficiencia y eficacia para mejorar la gestión administrativa en la Distribuidora de Productos de línea Nestlé de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable independiente

Niveles de eficiencia y eficacia

3.2.2 Variable dependiente

Mejoramiento de la gestión administrativa

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación realizada es cualitativa, cuantitativa, es decir es mixta entre estos tres términos se sujeta el tipo de investigación realizada.

El propósito o de la investigación cualitativa aplicada es el punto de partida para percibir el problema, desde o la indagación en los hechos que al mismo tiempo presentaran datos e indicadores; mientras que la investigación cuantitativa fundamenta su búsqueda en las causas, persiguiendo el control interno para mejorar el desempeño de la empresa.

Desde la perspectiva de la investigación, el fundamento es la interpretación de la aplicación primeramente de la gestión y su importancia de la planificación del control para poder partir con la aplicación de fases y técnicas e indicadores de auditoría como herramienta para evaluar los niveles de eficiencia y eficacia y los logros de los objetivos

institucionales, en relación con los servicios que oferta la empresa, frente a la realidad está el enfoque en los diseños investigativos, donde se interpretó la necesidad de creación de la unidad de auditoría interna.

3.3.1 Estudios de investigación

- **Exploratoria:** El objetivo consiste en examinar la creación de la auditoría interna o el problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano. Identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigar.
- **Descriptivas:** El propósito es describir situaciones y eventos. Decir como es y cómo se manifiesta la auditoria de gestión. Busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, de la empresa Nestlé o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga. A diferencia de los primeros que se centran en descubrir. La investigación descriptiva requiere de formular las preguntas específicas que busca responder.
- **Correlacionales:** este tipo de estudios tienen como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables de estudio. Miden las dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. Saber cómo se puede comportar la variable causa conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

3.3.2 Diseño de la investigación

El diseño de la investigación es de tipo cuasi experimental, es decir que se manipulara las variables en estudio, por lo tanto analizaremos como incide la unidad de auditoria interna en la optimización de los procesos de gestión y los recursos como herramienta de gestión para lograr el grado de logros de los objetivos institucionales Distribuidora de Productos de la Línea Nestlé.

Aplique diferentes estrategias para clasificar la investigación cuasi experimental, tome varios puntos que sirvió viran en la estructura de la unidad de auditoría, es decir de acuerdo con el número de momentos o puntos en el tiempo en los cuales se recolectan los datos de la distribuidora.

Investigación transversal

Recolecté los datos de los procesos que rige en la Distribuidora Nestlé, en las áreas de la gestión administrativa, y operativa que es la constante en el servicio que oferta la empresa, en un tiempo

Investigación longitudinal

La investigación se obtuvo datos de la misma población en diferentes momentos de los funcionarios y empleados de la distribuidora. Se comparó los datos obtenidos en las diferentes oportunidades a la misma población o muestra y se podrán analizar los cambios a través del tiempo y de lugar de determinadas variables o en las relaciones entre ellas.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población

En el presente trabajo de investigación no amerita formula estadística de la muestra, en cuanto a los funcionarios y empleados de la empresa, ya que el objeto de estudio está integrado por 36 personas entre directivos y empleados que es el universo a investigar, por lo tanto las encuestas serán aplicadas al 100% de la población.

No.	MUESTRA DE LA POBLACIÓN	Muestra
1	Gerentes	2
2	Unidad Administrativa Financiera	3
3	Unidad de Ventas	13
5	Supervisores	2
6	Bodega	4
7	Choferes	5
8	Estibadores	7
	Total	36

3.4.2 Muestra

En este trabajo de investigación para determinar el tamaño de la muestra se calculó a través de la fórmula para poblaciones finitas, aplicándola solo al segmento de clientes, mayoristas y minoristas que tiene 300 clientes.

A continuación se procede a determinar el tamaño de la muestra:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{E^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Dónde:

n= tamaño de la muestra

Z= nivel de confiabilidad (1,96) 95%

P= probabilidad de aceptación

Q= riesgo aritmético

N= universo

E= error máximo

Al desarrollar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.80) (0.20) (300)}{(0.05)^2 (300 - 1) + (1.96)^2 (0.80) (0.20)}$$

$$n = 135$$

3.5 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 Método inductivo – deductivo

Permitió conocer como está estructurada la Distribuidora de la Línea Nestlé partiendo de casos particulares a un conocimiento general.

El método deductivo. - Permitió abstraer de los procesos que se desarrollan en los departamentos de recursos humanos, definir criterios específicos, políticas y estrategias en torno al mejoramiento de los sistemas de control, planificación y su correcta aplicación, de acuerdo al tema de estudio. La educación de cada uno de estos procesos no permitirá concretar el análisis de los hechos dentro del contexto.

Método Inductivo.- La utilización de este método me permite determinar particularidades de la gestión dentro de la empresa, para analizar y evaluar las actividades realizadas en el periodo a investigar. El análisis de los hechos partiendo de lo general a lo particular, nos dio una visión clara de los procesos aplicados y como se los, puede solucionar.

3.5.2 Método Descriptivo

Se utilizó este método en la investigación para clasificar y ordenar los datos conseguidos, y me facilitó conseguir la interpretación y análisis obtenidos en la recolección de la información

3.5.3 Método hipotético deductivo

El Método Hipotético Deductivo,-partiendo de este método, se formuló la hipótesis de la investigación referida a los problemas que se investigan y se llegó a un correspondiente demostración de los hechos mediante una secuencia estructurada de deducciones y razonamiento lógico fundamental de la práctica social en la Distribuidora de la línea Nestlé.

Pasos aplicados:

1. Conocimiento Previo.
2. Descubrimiento y planeamiento del problema científico.
3. Formulación de la hipótesis.
4. Contraste de la hipótesis con la evidencia empírica.
5. Adopción de decisiones con respecto a la hipótesis

TÉCNICAS

Observación

Este método es aplicable al trabajo de investigación, ya que, por medio de la observación; la obtención de información va a ser más amplia y aplicable al desarrollo de los objetivos, del mismo modo va a ser útil para proporcionar más precisión a la información y poder aplicar los cambios requeridos en la empresa.

Entrevista

La entrevista se desarrollará a los gerentes y jefes de la Distribuidora de Productos Nestlé, con el propósito de conseguir información sobre las actividades que se realizan en la entidad.

Encuesta

En la investigación se aplicó la encuesta a los empleados, funcionarios y clientes de la Distribuidora, para obtener una idea amplia de las necesidades de los involucrados y poder proporcionar a la entidad herramientas de gestión que conduzca a la empresa a una mejor gestión y toma de decisiones.

Instrumentos

- ✓ Guía de Encuestas
- ✓ Guía de Entrevistas
- ✓ Guía de Observación directa

CAPÍTULO IV: MARCO PROPÓSITO

4.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ, DEL CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, DEL PERÍODO COMPRENDIDO ENTRE ENERO 2013 A DICIEMBRE DE 2014.

4.2 ARCHIVO PERMANENTE

ÍNDICE	P/T
CARTA DE COMPROMISO DE AUDITORÍA	AP 1
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	AP 2
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	AP 3

CARTA COMPROMISO DE AUDITORÍA

Riobamba, 01 de enero del 2015.

Señor

Luis Felipe Olmedo

**GERENTE DE LA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO
MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ**

Presente

De mi consideración:

De acuerdo a la petición verbal que realice a su persona, para realizar la AUDITORÍA DE GESTIÓN a la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ del Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, del período comprendido entre 2013 a diciembre de 2014, tengo el agrado de confirmar el compromiso de realizar mi trabajo con la debida confidencialidad y conforme al tiempo estipulado.

La AUDITORÍA DE GESTIÓN se realizará con el objetivo de evaluar los procesos operacional de la Distribuidora, considerando la evaluación de los elementos de cada proceso siendo estos Administrativos, Financieros y de Ventas, con el objeto de medir el grado de eficiencia, eficacia y economía en los mismos, así como identificar las debilidades que los afecten, con el objeto de presentar recomendaciones necesarias para remediarlas, logrando con ello la optimización de los recursos y tiempo.

Efectuaré la AUDITORÍA DE GESTIÓN en los procesos de contratación de personal, control de inventarios y control de ventas, de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y COSO II. Dichas normas

conjuntamente con el control interno, requieren una planificación de la auditoría para obtener un diagnóstico objetivo sobre las operaciones claves de la Distribuidora de modo que se logrará una evaluación de los mismos.

Espero una cooperación total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a nuestra disposición todos los registros, documentación, y otra información que se requiera en relación al trabajo de auditoría a la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ.

Favor de firmar y devolver la copia adjunta de esta carta para indicar su comprensión de la auditoría a realizar en su Distribuidora.

Atentamente,

Carlos Efraín Guamán Vargas

AUTOR DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

4.3 ARCHIVO CORRIENTE

ÍNDICE	P/T
FASE I-A PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	AC 1
FASE I-B PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	AC2
FASE II EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	AC3
FASE III COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	AC4

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA
NESTLÉ
AUDITORÍA DE GESTIÓN

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DE 2014

4.4 FASE I-A PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



OBJETIVO GENERAL

Determinar la organización interna de la Distribuidora a fin de identificar y comprender las actividades y prácticas dentro de los procesos: administrativos, financieros y de ventas para iniciar la AUDITORÍA DE GESTIÓN.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar los recursos físicos, humanos y de tiempo que serán necesarios para la ejecución del trabajo de auditoría.
2. Realizar un diagnóstico de las actividades y procedimientos que se llevan a cabo en cada uno de los procesos a ser revisados.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Realice una visita previa a las instalaciones de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ.	CN 1-2/2	C.G	03/02/2015
2	Prepare entrevistas con el gerente y los directores del departamento financiero y de producción.	EG 1-3/3	C.G	04/02/2015
3	Elabore el memorando de planificación preliminar.	PP	C.G	10/02/2015
4	Elabore la hoja de marcas de la AUDITORÍA DE GESTIÓN.	HM	C.G	11/02/2015
5	Realice una hoja de abreviaturas	HA	C.G	11/02/2015

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ				VP 1/2
	AUDITORÍA DE GESTIÓN				
	VISITA PRELIMINAR				
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014				

Fecha de visita: 01 de Enero de 2015

Objetivo de la visita: Conocimiento general de Distribuidora NESTLÉ

En la visita previa, se pudo observar que el personal registra su ingreso a través de un reloj biométrico que está ubicado en la entrada de la Distribuidora NESTLÉ, se evidencio que el personal tiene diferente horario de ingreso, de inmediato proceden a dirigirse a sus respectivos puestos de trabajo, el personal mantiene una hora para su almuerzo el mismo que lo realizan mediante el proceso de registro de salida e incorporación, la jornada laboral culmina cuando son las 19:00.

La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ se encuentra ubicada en la Panamericana Norte k 2 1/2 en Santa Anita de Tapi en la ciudad de Riobamba, mantiene un espacio físico que se distribuye de la siguiente manera:

Dentro de las actividades de los proceso operacionales de la Distribuidora se pudo observar que en el proceso administrativo posee reglamentos y normas establecidas pero mantiene un cierto grado de deficiencia en el proceso de contratación del personal, ya que no se maneja bajo políticas sino empíricamente.

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ					VP 2/2
	AUDITORÍA DE GESTIÓN					
	VISITA PRELIMINAR					
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014					

Fecha de visita: 01 de Enero de 2015

Objetivo de la visita: Conocimiento general de Distribuidora NESTLÉ

En el proceso financiero se maneja adecuadamente a través del sistema contable **ACOUNT** que brinda un cierto grado de información eficiente, sin embargo en el control de inventarios se observa que no se lleva un registro de manera oportuna y secuencial de los mismos, influyendo de manera perjudicial al introducir la información en el paquete contable.

Dentro del proceso de ventas cuenta con normas de calidad establecidas sin embargo este proceso es manejado en forma empírica por cuanto no posee un flujo de procesos establecidos, al igual que el resto de procesos es manejado de manera empírica

El compañerismo se manifestaba entre el personal así como la cordialidad, ya que fue agradable la interrelación con que se maneja la Distribuidora, además se observó que la gerente mantiene comunicación directa con el personal.

Se observó también que el personal portaba el uniforme de acuerdo a las disposiciones dadas por gerencia denotando un compromiso por mantener un ambiente laboral idóneo.

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ				EI 1/4
	AUDITORÍA DE GESTIÓN				
	ENTREVISTA DE INFORMACIÓN				
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014				

Nombre: LUIS FELIPE OLMEDO ARIAS.

Cargo: Gerente

Hora: 10:00 am

Objetivo: Conocer las actividades desempeñadas e identificar posibles deficiencias.

1. ¿En términos generales cómo es la administración de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ?

La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ mantiene una administración adecuada.

2. ¿Cree Usted que los procesos administrativos estén adecuadamente implantados?

Si están adecuadamente implantados, sin embargo hay falencias dentro de la organización y control de las funciones y responsabilidades de personal, ya que la distribución del trabajo según el perfil requerido no es el adecuado.

3. ¿Cuál es la deficiencia en el proceso de organización dentro de la administración?

No se cuenta con un proceso de contratación del personal.

4. ¿Considera Usted la necesidad de evaluar el proceso de organización y control dentro de las funciones y responsabilidades del personal mediante la AUDITORÍA DE GESTIÓN?

Si, ya que permitiría detectar las deficiencias o las fallas que posee la Distribuidora.

5. ¿Considera Usted que las capacitaciones recibidas por usted sean suficientes para mantener una adecuada administración de la Distribuidora?

No son suficientes, ya que es indispensable tener un perfil profesional acorde al cargo por tanto como es una Distribuidora familiar y está en progresivo cambio espero ya contratar los servicios de un gerente.

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ					EI 1/4
	AUDITORÍA DE GESTIÓN					
	ENTREVISTA DE INFORMACIÓN					
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014					

Nombre: **Lic. Katy Bravo** Lugar y Fecha: **Riobamba 01 de Enero de 2015**

Cargo: **Gerente Financiera** Hora: **10:30 am**

Objetivo: Conocer las actividades desempeñadas e identificar posibles deficiencias.

1. ¿En términos generales cómo es la administración financiera de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ?

La administración financiera es adecuada yo manejo la información financiera a través del sistema contable ACOUNT, el cual optimiza el tiempo y proporciona información confiable, pero existe inconveniente al momento de registrar los proveedores existen ciertas deficiencias por tanto no se mantiene un adecuado en el control de inventarios.

2. ¿Cree Usted qué dentro del proceso financiero el control de inventarios es el adecuado?

No es adecuada, porque al momento de hacer un pedido al proveedor se registra inmediatamente en el sistema la cantidad de productos al igual que el pago, sin embargo el proveedor no cumple con el requerimiento.

3. ¿Cuál es la deficiencia en el control de inventarios dentro del proceso financiero?

No existe un adecuado registro de inventarios porque indistintamente de que nos llegue los productos, en el sistema se registra en inventarios y en bodega no tenemos aún.

4. ¿Considera Usted la necesidad de evaluar el control de inventarios del proceso financiero mediante la AUDITORÍA DE GESTIÓN?

Si, ya que permitiría detectar las deficiencias en el registro y control de inventarios, demostrando el riesgo en el que incurre la Distribuidora al manejarse confiablemente ante su proveedor único.

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ				EI 3/4
	AUDITORÍA DE GESTIÓN				
	ENTREVISTA DE INFORMACIÓN				
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014				

Objetivo: Conocer las actividades desempeñadas e identificar posibles deficiencias.

5. ¿Considera Usted que es necesario capacitaciones para mantener un adecuado proceso financiero?

Si es necesario, ya que es indispensable tener un conocimiento idóneo del registro contable en general, sin embargo es importante mencionar que el departamento financiero no cuenta con director desde hace 3 años por tanto soy yo quien lleva a cabo la contabilidad de la Distribuidora. Control inadecuado de cada proveedor en el plan de cuentas.

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ				EI 4/4
	AUDITORÍA DE GESTIÓN				
	ENTREVISTA DE INFORMACIÓN				
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014				

Nombre: **José Luis Jara** Lugar y Fecha: **Riobamba 01 de Enero del 2015**

Cargo: **Director de Ventas** Hora: **11:00 am**

Objetivo: Conocer las actividades desempeñadas e identificar posibles deficiencias.

- 1. ¿En términos generales como se lleva a cabo el proceso de Ventas de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ?**

El proceso de Ventas se lleva acabo de una manera muy ordenada sin embargo todo es empírico, pero cabe destacar que los productos cuentan con la mejor fecha de caducidad denotando calidad.

- 2. ¿Cree Usted qué los procesos de ventas son adecuados?**

Para ser un Distribuidora pequeña los procesos son llevados adecuadamente, pero el contante cambio y desarrollo económico han demostrado que no se trabaja bajo estándares de ventas sino simplemente tratando de satisfacer al cliente.

- 3. ¿Cuál es la deficiencia en el proceso de ventas?**

No se cuenta con indicadores de gestión lo cual no se mide los objetivos propuestos por la distribuidora.

- 4. ¿Considera Usted la necesidad de evaluar el nivel de eficiencia y eficacia mediante la AUDITORÍA DE GESTIÓN?**

Sí, ya que permitiría detectar las deficiencias

- 5. ¿Considera Usted qué las es necesario capacitaciones para mantener un adecuado proceso de ventas?**

Si en indispensable, para tener un conocimiento apropiado de cómo se debe llevar a cabo el proceso de ventas.

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ				PP 1/9
	AUDITORÍA DE GESTIÓN				
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014				

1. ANTECEDENTES

La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ, es una empresa que se dedica a la distribución y comercialización de productos de consumo masivo, cumpliendo con altos estándares de calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes, en productos como: galletería, bebidas lácteas, culinarios y chocolatería, para mayoristas y minorista, y demás productos relacionados.

El objetivo de la empresa es contribuir al desarrollo del sector comercial, mediante la distribución de productos de primera necesidad de buena calidad, los mismos que podrán ser comercializados a nivel provincial y regional. La distribuidora se encuentra ubicada en la Panamericana Norte K 2 ½ en Santa Anita de Tapie diagonal a la fundación el Arca de la ciudad de Riobamba donde se almacena los productos.

2. MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La presente evaluación se realizara en base a los siguientes parámetros:

- Identificar deficiencias y determinar hallazgos en los procesos de contratación del personal, control de inventarios y de los procesos de ventas de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ.
- Evaluar el control interno de la Distribuidora.
- Conocer eficiencia, eficacia y economía de los procesos operacionales.

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ					PP 2/9
	AUDITORÍA DE GESTIÓN					
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR					
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014					

3. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

3.1 Objetivo General

Emitir una opinión Profesional Independiente, sobre el nivel de eficacia, eficiencia y economía de los procesos operacionales de la Distribuidora, de acuerdo con las Normas Auditoría Generalmente Aceptadas y el método COSO.

3.2 Objetivos Específicos

- Determinar un diagnóstico situacional que permita establecer el direccionamiento estratégico de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ.
- Evaluar los procesos de contratación de personal, control de inventarios y ventas, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Normas Internacionales de Auditoría.
- Emitir un informe de auditoría con las conclusiones y recomendaciones que determine el nivel de eficiencia, eficacia, y economía de los procesos operacionales de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ.

4. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

AUDITORÍA DE GESTIÓN de la Distribuidora de Productos de Consumo Masivo de la Línea de Nestlé, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo del período comprendido entre enero 2013 a diciembre del 2014.

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ				PP 3/9
	AUDITORÍA DE GESTIÓN				
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014				

Tabla 1: Conocimientos de la entidad

RAZÓN SOCIAL:	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ.
UBICACIÓN:	Panamericana Norte k 2 ½ en Santa Anita de Tapi Diagonal a la Fundación el Arca
RUC:	0501535603001
NOMBRE COMERCIAL:	LUIS FELIPE OLMEDO ARIAS
ESTADO :	Activo
CLASE:	Privada
TIPO:	Distribuidora
OBLIGADO A LLEVAR CONTABILIDAD:	Si
ACTIVIDAD ECONÓMICA:	Distribución de productos de la Línea de Nestlé.
INICIO DE ACTIVIDADES:	12/08/2012

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Luis Felipe Olmedo

5. BASE LEGAL

La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ posee la Autorización del SRI con número de RUC 0501535603001 como persona natural.

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ				PP 4/9
	AUDITORÍA DE GESTIÓN				
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014				

6. PRINCIPALES DISPOSICIONES LEGALES

- La Constitución Política de la República del Ecuador
- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Código del Trabajo del Ecuador
- Ley de Gestión Ambiental
- Ley de Seguridad Social
- Ley de trabajo

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ				PP 5/9
	AUDITORÍA DE GESTIÓN				
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014				

Gráfico 1: Estructura Orgánica



FUENTE: DISTRIBUIDORA DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Luis Felipe Olmedo

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ				PP 6/9
	AUDITORÍA DE GESTIÓN				
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014				

7. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

MISIÓN

Seamos vistos como un ejemplo perfecto de una culta, innovadora y moderna corporación del país, con un progresivo y dinámico liderazgo que está soportado por la alta profesionalidad, compromiso, lealtad y dedicación de sus empleados para ofrecer productos de la línea base de Nestlé

VISIÓN

Nuestra visión es ser la principal Distribuidora de productos de primera necesidad y bebidas en la región central del país, proporcionando a nuestros clientes productos de alta calidad y servicios con valor agregado, a precios competitivos, al mismo tiempo garantizar la viabilidad a largo plazo y la rentabilidad de la organización.

OBJETIVOS INSTITUCIONALES

OBJETIVO GENERAL

Lograr una mayor participación en el mercado, a través de la optimización de los recursos, manteniéndonos a la vanguardia de la tecnología y consolidándonos como empresa líder en el mercado local, nacional e internacional

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Mejoramiento de las Ventas.
- Certificación de Calidad ISO 9001 – 2008

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ	PP 7/9
	AUDITORÍA DE GESTIÓN	
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014	

- Implantación del sistema de gestión de calidad.
- Elevar el nivel de satisfacción de los involucrados. (Clientes, proveedores,)
- Alcance de tecnología.
- Contar con canales de distribución adecuados.
- Elevar el nivel de satisfacción de colaboradores y clientes.
- Aumento en la participación del mercado.
- Instalar puntos de venta en ciudades principales del país.
- Explorar e incursionar en el mercado extranjero

PRINCIPALES ACTIVIDADES, OPERACIONALES E INSTALACIONES

- Producción, comercialización de línea base de Nestlé de calidad.
- La Distribuidora se encuentra ubicada, Panamericana Norte k 2 ½ en Santa Anita de Tapi Diagonal a la Fundación el ARCA.

FINANCIAMIENTO

La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ, tiene un financiamiento a través de la venta de sus productos, así como, el préstamo de diversas Instituciones Financieras.

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ				PP 8/9
	AUDITORÍA DE GESTIÓN				
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014				

FUNCIONARIOS PRINCIPALES

NOMBRE	CARGO
Luis Felipe Olmedo	GERENTE
Lic. Caty Bravo	DIRECTOR FINANCIERO
Sr. Carlos Guamán	JEFE ADMINISTRATIVO
Sra. Miriam Hernández	JEFE DE INVENTARIOS Y COMPRAS

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Luis Felipe Olmedo

POLÍTICAS CONTABLES

- Depreciación de los activos fijos en línea recta.
- Amortización lineal.
- Inventarios Promedio Ponderado.
- Manejo de cuentas de ingresos y egresos según el principio del devengado.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN AUTOMATIZADA

La información contable está actualizada semanal y mensualmente. Existe un funcionario responsable de todo el sistema contable, además todos los archivos de la Distribuidora están debidamente ordenados y guardados. El personal contable es debidamente seleccionado y capacitado. El software de la Distribuidora es NEPTUNO.

	DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ				PP 9/9
	AUDITORÍA DE GESTIÓN				
	PLANIFICACIÓN PRELIMINAR				
	ENERO 2013 A DICIEMBRE 2014				

PUNTOS DE INTERÉS IDENTIFICADOS

- Proceso de contratación del personal.
- Proceso de Control de Inventarios.
- Proceso de Ventas

TIEMPO EN EL CUAL SE DESARROLLARÁ EL ÉXAMEN

El tiempo estimado para la realización de la AUDITORÍA DE GESTIÓN de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ, es de 90 días.

RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO

La AUDITORÍA DE GESTIÓN proporcionará una evaluación detallada de los procesos: administrativos, financieros y del proceso de ventas, la cual detectará las deficiencias o irregularidades existentes, que mediante las recomendaciones presentadas al culminar el examen; se logrará contrarrestarlas, convirtiéndose en una herramienta primordial que permita maximizar resultados y minimizar recursos.

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Carlos Guamán

AUTOR DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

SÍMBOLO	SIGNIFICADO
İ	Información obtenida
✓	Cotejado
α	Procedimiento correcto
∞	Procedimiento no razonable
©	Deficiencia del control interno
T	Solicitud de confirmación enviada
O	Operación correcta
⊖	Operación incorrecta
Ⓓ	Operación con demora
P	Cumple política
Ⓟ	Política incumplida
Φ	No permitido
~	Ausencia de procesos
μ	Ausencia de documento
⊛	Cumplimiento
@	Hallazgo
®	Razonable
∑	Sumatoria
Δ	Valores Calculados



EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

OBJETIVO GENERAL				
Obtener un conocimiento integral de la empresa y de su estructura organizacional.				
OBJETIVOS ESPECÍFICOS				
1. Evaluar control interno de la Distribuidora de los procesos de: contratación de personal, control de inventarios y de Control de Ventas 2. Determinar el cumplimiento de disposiciones legales, estatutarias y reglamentarias de la Distribuidora.				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Elabore cuestionarios de control interno a través del COSO.	CI 1-16/16	C.G	14/02/2015
2	Evalúe mediante cuestionarios de control interno los procesos de: - Contratación del personal - Control de Inventarios - Control de Ventas	CI- CP 1- 16/16 CI- CI 1- 16/16 CI- V 1- 16/16	C.G C.G C.G	17/02/2015 17/02/2015 17/02/2015
3	Realice un resumen de conclusiones y recomendaciones por cada componente del COSO de los	CR-CP 1- 5/14 CR-CI 6-		

	procesos de: - Contratación del personal -Control de Inventarios - Control de Ventas	9/14 CR-P 10- 14/14	C.G C.G C.G	18/02/2015 18/02/2015 18/02/2015
4	Realice la medición del riesgo de los proceso de: - Contratación del personal -Control de Inventarios - Control de Ventas	MCI-CP 1- 5/14 MCI-CI 6- 10/14 MCI-P 11- 14/14	C.G C.G C.G	19/02/2014 19/02/2014 19/02/2014
5	Elabore el informe de la evaluación del Control Interno.	ICI	C.G	20/02/2014



CONTRATACIÓN DE PERSONAL

COMPONENTE: Análisis de Entorno Interno

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Competencia y Desarrollo Personal	No se realizan evaluaciones periódicas del desempeño del personal y clima organizacional que identifique las necesidades organizacionales. ✓	Gerente: Evaluar los conocimientos y competencias del personal así como el ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores similares que influyan en el desempeño de su personal para poder medir la eficiencia y eficacia de los mismos.
Políticas y Prácticas del Talento Humano	No cuentan con políticas para el reclutamiento, selección y contratación del personal. ✓	Gerente: Establecer políticas y procedimientos que tengan lineamientos necesarios para el reclutamiento, selección y contratación del personal de manera permanente, que permita normar la administración del talento humano, mejorando la gestión interna y la toma de decisiones.

COMPONENTE: Definición de Objetivos

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Objetivos Estratégicos	No se toman acciones correctivas cuando se incumplen los objetivos de la Distribuidora. ✓	Gerente: Analizar las situaciones que impidan el cumplimiento de los objetivos y realizar un control y seguimiento de los objetivos de cada departamento.
Objetivos Específicos	No cuenta con indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía para valorar los resultados del desempeño de la Distribuidora. ✓	Gerente: Gestionar acciones con los directores departamentales a fin de analizar e identificar procesos claves de la Distribuidora a fin de establecer indicadores de gestión medidas retro alimentadoras, así como, un monitoreo del avance o ejecución de gestión y de los procesos para lograr mayor



EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

COMPONENTE: Identificación de Eventos

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Análisis Interno	Los responsables de cada área o departamento no cumplen con un adecuado desempeño en sus actividades. ✓	Gerente: Realizar evaluaciones periódicas al responsable de cada área para medir su compromiso en el cumplimiento de los objetivos.

COMPONENTE: Valoración de Riesgos

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Estimación de Probabilidad e Impacto	La Distribuidora no cuenta con un departamento de Talento Humano. ✓	Gerente: Analizar la posibilidad de crear un departamento de Talento Humano permite potenciar el trabajo a través de una administración adecuada de sus empleados, garantizando la incorporación de personal idóneo y capaz de aportar a la ejecución de los objetivos de la Distribuidora, y a la vez desarrollar competencias que aumenten la productividad a través de planes programas de formación y
	La Distribuidora no está en la capacidad de reaccionar frente a riesgos referentes a la contratación de personal. ✓	Gerente: Mantener un constante análisis frente a los riesgos ocurridos en la contratación del personal, llevar un registro para poder anticiparse a los mismos.



COMPONENTE: Respuesta al Riesgo

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Categorías del Riesgo	La Distribuidora no cuenta con una estructura de remplazo por ausencia, despido, vacaciones, entre otras de un empleado. ✓	Gerente: Crear una estructura de remplazo como mecanismo técnico de optimización del personal, supliendo la ausencia de estos, en cualquier circunstancia, logrando mantener la secuencia de las actividades de la Distribuidora en total normalidad, promoviendo responsabilidades poli funcionales.
Respuesta al Riesgo	La Distribuidora no ejecuta sanciones en caso de incumplimiento de disposiciones por parte del personal. ✓	Gerente: Ejecutar las sanciones establecidas en el Reglamento Interno de la Distribuidora cuando se presente un incumplimiento de las disposiciones emitidas por parte de un superior jerárquico.
	La Distribuidora no cuenta con filtros de control (entrevistas, pruebas) al momento de contratar el personal. ✓	Gerente: Mantener filtros de control dentro de la contratación del personal delimitando claramente el perfil afín o el requerido para el cargo.

COMPONENTE: Información y Comunicación

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Cultura de Información en todos los Niveles	No se utilizan reportes para informar del reclutamiento del personal. ✓	Gerente: Implantar la utilización reportes de información acerca la contratación del personal, para mantener un registro de variación del personal.
Comunicación Externa	No existe comunicación abierta con los auditores externos. ✓	Gerente: Considerar realizar una auditoría en la Distribuidora promoviendo la integridad y veracidad de los estados financieros, así como la evaluación de los sistemas organizacionales y administrativos, detectando debilidades que a su vez son observadas pero son interpretadas parcialmente, mediante esta evaluación se proporcionara una comprensión y discernimiento total de ello.



COMPONENTE: Monitoreo

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Supervisión Permanente	No se ha establecido una rutina de seguimiento y evaluación del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos. ✓	Gerente: Habilitar una evaluación y seguimiento del control interno para proteger aspectos específicos de la gestión de la Distribuidora, brindando seguridad del éxito en el esfuerzo de salvaguardar los activos y el cumplimiento de las políticas, promoviendo la eficiencia en las operaciones.
	No se realiza una comparación real del desarrollo de las actividades con lo previsto a alcanzar. ✓	Gerente: Medir el desempeño del personal en la jornada de trabajo, para verificar que se su desempeño alcance lo previsto, generando eficiencia.
	No existe un programa de capacitaciones al personal periódicamente. ✓	Gerente: Establecer programas de capacitación mensualmente, para lograr eficiencia, eficacia y economía en las actividades desarrolladas.

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA



NESTLÉ

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CR - CI 5/12

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

CONTROL DE INVENTARIOS

COMPONENTE: Identificación de Eventos

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Factores Externos e Internos	Contabilidad no se maneja bajo parámetros o procedimientos para el registro y organización del requerimiento, recepción y distribución de los productos de primera necesidad. ✓	Contadora.- Mantener el registro, organización y control de los movimientos que involucren el requerimiento, recepción y distribución de los productos, tanto en el sistema contable como en físico, lo que permitirá poseer información real en el tiempo requerido.
	La Distribuidora no está conforme con el cumplimiento de los proveedores. ✓	Gerente.- Establecer políticas para los proveedores permitiendo regular la relación con estos, estableciendo responsabilidades, evitando el incumplimiento e incentivando la prevención de conflictos de interés del mismo modo se debe considerar trabajar con nuevos proveedores o incrementar la cartera de los mismos ya que esto agilizará los requerimientos de los productos

		sin olvidar planificar las compras o pedir proformas las permitan tomar la decisión más adecuada.
Identificación de Eventos	La Distribuidora no realiza la compra o adquisición de los productos de primera necesidad a los proveedores basándose en el presupuesto de compra. ✓	Gerente.- Programar la adquisición de los productos y otros a través de un presupuesto de compras que permita determinar el número de unidades y las fechas en la que se debe adquirir, sin olvidar estimar el costo unitario de cada producto haciendo frente al consumo, sin olvidar estar conforme a las políticas de inventarios de los productos , de manera que la Distribución mantenga un flujo adecuado y a la vez mantener un inventario razonable de manera que la evacuación



		Mantenga un flujo adecuado y a la vez mantener un inventario razonable, evitando costos innecesarios de almacenaje y riesgo por deterioro o por caducarse.
--	--	--

COMPONENTE: Valoración de Riesgos

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
	No se mantiene lineamientos de control para el acceso a la información de inventarios. ✓	Contador: Fijar lineamientos o procedimientos para el acceso de información del control de inventarios.
	La Distribuidora no proporciona apertura para nuevos proveedores. ✓	Gerente: Evaluar los posibles nuevos proveedores determinando criterios de selección es decir observando precio, calidad, plazo de pago, plazo de entrega, garantías y reputación lo cual permita conocer a fondo toda información necesaria para poder considerar trabajar con estos, una vez realizado un análisis exhaustivo y comparativo, seleccionar el proveedor que

		posee las características más convenientes para la Distribuidora, sin olvidar que la evaluación también se debe realizar a los antiguos proveedores generando un filtro de control en la relación con estos, y si se da apertura se tendría una cartera de proveedores muy amplia lo que implica tener una competitividad y capacidad de respuesta a los requerimientos de la demanda.
--	--	--

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA



NESTLÉ

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CR – CI 7/12

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

COMPONENTE: Respuesta al Riesgo

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
	La Distribuidora no cuenta con filtros de control al momento de hacer el requerimiento, recepción y distribución de los productos de primera necesidad y a su vez la organización de la entrega del producto. ✓	Contador: Mantener establecido filtros de control al momento de realizar el requerimiento frente a la orden de las ventas realizadas, una comparación física frente a comprobante de compra en el momento que se realiza la recepción de los productos.

COMPONENTE: Actividades de Control

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Principales Actividades de Control	El requerimiento, recepción y distribución de los productos así como la organización y distribución del producto vendido, es realizado por la misma persona. ✓	Gerente: Segregar de manera adecuada las funciones de acuerdo al manual de funciones, logrando eficiencia en las actividades.
Controles sobre los Sistemas de Información	No se coordina una gestión de inventarios para costos de penalización por inexistencia de productos y costos de almacenamiento. ✓	Gerente: Gestionar penalizaciones a los responsables, por inexistencia de productos y costos de almacenamiento para mantener una suficiente existencia del inventario.

COMPONENTE: Información y Comunicación

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Cultura de Información en todos los Niveles	Contabilidad no cuenta con información suficiente y útil para minimizar costos de pérdidas y mantener un óptimo nivel de inventarios. ✓	Contador y Bodeguero: Realizar informes periódicamente del manejo y control de inventarios tanto de productos, como material de insumos de bodega.
Herramientas para la Supervisión	No existen informes actualizados de inventarios para efectos de facilitar el análisis de pérdidas y manejo de los mismos. ✓	Bodeguero: Llevar un registro oportuno de la entrada y salida de inventarios de productos, de la línea de Nestlé lo cual se refleje en el informe respectivo.



NESTLÉ

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CR – CI 8/12

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

COMPONENTE: Monitoreo

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Supervisión Permanente	Al realizar la adquisición de nuevos productos actuales no se compara el costo real con lo presupuestado. ✓	Contador: Exigir proformas a los proveedores de los productos de Nestlé a adquirir, optando la mejor propuesta y tener un presupuesto asignado al mismo.
	No se registra en el sistema contable toda aquella variación de inventarios. ✓	Contador: Registrar en el sistema contable toda transacción referente a los inventarios, para mantener una información real en el tiempo requerido.

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA



NESTLÉ

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CR - CI 9/13

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

CONTROL DE VENTAS

COMPONENTE: Análisis de Entorno Interno

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Competencia y Desarrollo Personal	Los procedimientos del proceso de Ventas no se encuentran documentados. ✓	Supervisor de Ventas: Realizar un flujo de procesos de Ventas, documentarlos y socializarlos para mantener eficiencia, eficacia y economía en los mismos.

COMPONENTE: Identificación de Eventos

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Factores Externos e Internos	No se registra el proceso de Ventas en el sistema contable. ✓	Contadora. Registrar todo movimiento generado dentro del proceso de Ventas para mantener información real reflejada en los estados financieros.
	La Distribuidora no cuenta con un Departamento de control Ventas que evalúe la rentabilidad de los vendedores. ✓	Gerente.- Crear un departamento de control de Ventas ya que permitirá mejorar el rendimiento de la Distribuidora centralizando la satisfacción del cliente, todo esto dentro de un sistema no solo al finalizar la venta sino más bien mantener una supervisión y

<p>Identificación de Eventos</p>		<p>validación constante dentro de cada procedimiento del proceso de Ventas, siendo estos; visita, preventa, conocimientos de las promociones y del producto, de este modo se evitaría que exista malas negociaciones, generando compromiso de ejecutar eficazmente el procedimiento a los responsables , quedando en última instancia la verificación de los productos que será realizado por el departamento o la persona responsable de ventas teniendo como resultado un porcentaje más bajo de ventas anuladas .</p>
----------------------------------	--	--

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA



NESTLÉ

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CR - P 10/12

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

DE ENERO 2013 AL DE DICIEMBRE DEL 2014

	La Distribuidora no cuenta con un plan de Ventas. ✓	Supervisor de Ventas: Realizar un plan de Ventas para responder de manera planificada las exigencias del mercado, priorizando los productos en serie, la compra y las promociones de los productos de la línea de Nestlé.
Análisis Interno	No existe un control para los productos deteriorados y caducados en el proceso de Carga a los carros de Distribución. ✓	Jefe de Inventarios : Establecer lineamientos de control y registro de deteriorados generados en la carga, y caducados determinando un modelo de mejoramiento continuo

COMPONENTE: Valoración de Riesgos

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Estimación de Probabilidad e	No se realiza estudios de factibilidad para introducir un nuevo producto al mercado. ✓	Supervisor de Ventas: Realizar un estudio de factibilidad para introducir un nuevo producto lo que implica la determinación y cuantificación de la demanda real, a su vez del requerimiento de está, realizando un análisis de precios, competitividad y

Impacto		comercialización, buscando verificar la posibilidad real de introducir el producto en el mercado donde la Distribuidora mantiene sus productos establecidos, tomando en cuenta el riesgo que tiene al realizar dicha inversión.
	No existen políticas que regulen el tiempo y las herramientas para ejecutar las ventas en los diferentes puntos de venta. ✓	Gerente: Establecer políticas de control para ejecutar la Ventas, garantizando una Ventas en secuencia, ya que al regular el proceso, el personal no tendrá ninguna clase de distracción ni demora para su desenvolvimiento dentro de la Distribuidora, permitiendo mantener una venta eficaz y eficiente



COMPONENTE: Respuesta al Riesgo

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Categorías de Respuesta	El Supervisor de Ventas no mantiene alternativas para prevenir el retraso de la Venta. ✓	Supervisor de Ventas: Analizar individualmente los subprocesos de ventas dando seguimientos a cada actividad dentro de ella identificando las causas del retraso a fin de fijar alternativas de prevenir retraso del mismo.
	La Distribuidora no cuenta con filtros de control al momento de realizar las preventas y ventas, de los productos. ✓	Supervisor de Ventas: Fijar filtros de control en cada subproceso del proceso de ventas para evitar facturación de productos inexistentes que no se han bajado del inventario y de caducados obteniendo eficiencia, eficacia y economía en la misma.

COMPONENTE: Actividades de Control

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Controles sobre los Sistemas de	La Distribuidora no coordina una investigación de nuevos mercados, cuyas necesidades y aplicaciones se centran en la	Supervisor de Ventas: Realizar investigaciones de nuevos mercados, cuyas necesidades, nuestros productos puedan

Información	innovación.✓	satisfacer logrando incrementar la Venta y por tanto la rentabilidad de la Distribuidora.
-------------	--------------	---

COMPONENTE: Información y Comunicación

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Cultura de Información en todos los Niveles	Contabilidad no cuenta con información suficiente y útil para minimizar costos de ventas anuladas y notas de crédito por productos inexistentes y mantener un óptimo nivel de inventarios.✓	Contador y Bodeguero: Realizar informes periódicamente del manejo y control de inventarios de productos de Nestlé manteniendo una información real y oportuna.
	El Supervisor de Ventas no emite reportes a gerencia de la venta del día.✓	Supervisor de Ventas: Emitir reportes de ventas semanal que contenga un flujo constante de información como; la cantidad de ventas efectivas y anuladas,



NESTLÉ

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CR - P 12/12

EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

Herramientas para la Supervisión		personal, de flota , productos terminados y de las ventas generadas garantizando una producción acorde a cada orden, supervisando en tiempo real el rendimiento y calidad del producto como los costos en que se ha incurrido para la producción, facilitando y agilizando la toma de decisiones y mejorando el proceso.
	No existen informes acerca del Productos dañados y deteriorado al momento de la entrega a los clientes. ✓	Jefe de Inventarios: Realizar informes acerca del total de productos dañados y deteriorados generados en el envío del personal de entrega del día promoviendo el reprocesamiento de los mismos para otro producto, sin olvidar que el daño debe ser mínimo.

COMPONENTE: Monitoreo

Subcomponente	Conclusiones	Recomendaciones
Supervisión Permanente	En el proceso de Ventas no se realiza una comparación del presupuesto asignado diario con el vendido del día. ✓	Gerente Financiero de: Realizar una comparación o cotejo de la venta obtenida del día con el presupuesto asignado para determinar el cumplimiento y llegar a la meta asignada.



MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

A continuación se describe la fórmula bajo el cual se determinó el nivel de confianza y riesgo inherente en los cuestionarios de Control Interno.

$$NC = \frac{CT}{CP} * 100 \quad NR = 100 - NC$$

Dónde:

NC = Nivel de confianza

CT = Confianza total

CP = Confianza prevista

NR = Nivel de riesgo

La ponderación para los cuestionarios de control interno se realizó de acuerdo a la siguiente matriz:

Tabla 2: Matriz de ponderación de riesgo y confianza

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

FUENTE: Lara, 2005, p.67

ELABORADO POR: Carlos Guamán



MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

Tabla 3: Frecuencia y ocurrencia de los riesgos inherente control y detección

		SEVERIDAD		
		IMPACTO		
		BAJO LEVE 10	MEDIO MODERADO 20	ALTO CATASTRÓFICO 30
FRECUENCIA	ALTO FRECUENTE 3	MODERADO 30%	IMPORTANTE 60%	INACEPTABLE 90%
	MEDIO MODERADO 2	TOLERABLE 20%	MODERADO 40%	IMPORTANTE 60%
	BAJO POCO FRECUENTE 1	ACEPTABLE 10%	TOLERABLE 20%	MODERADO 30%

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán



AUDITORÍA DE GESTIÓN

MATRIZ DE RIESGO Y CONFIANZA
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

Tabla 4: Ponderación del riesgo de auditoría

0	<	BAJO	≤	0,5
0,5	<	MODERADO	≤	0,75
0,75	<	ALTO	≤	1

FUENTE: Blanco Luna, (2004), p.65

ELABORADO POR: Carlos Guamán



MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Tabla 5: Matriz nivel de riesgo y confianza contratación de personal

COMPONENTES	POND.	CALIF.	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
1. Análisis del Entono Interno	100%	45%	70%	30%
2. Definición de Objetivos	100%	42%	70%	30%
3. Identificación de Eventos	100%	40%	80%	20%
4. Valoración del Riesgo	100%	44%	70%	30%
5. Respuesta al Riesgo	100%	44%	70%	30%
6. Actividades de Control	100%	44%	70%	30%
7. Información y Comunicación	100%	40%	80%	20%
8. Monitoreo	100%	43%	60%	40%
TOTAL		42.75% Δ	71,25% Δ	28,75% Δ

FUENTE: Distribuidora NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

RIESGO INHERENTE (RI).-Según la evaluación realizada al proceso de contratación de personal de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ , se pudo determinar que el riesgo inherente es del 42.75% (RIESGO MODERADO), considerando las siguientes variables:

- El proceso de contratación no es tan complejo, pues se manejan tres actividades básicas (reclutamiento, selección y contratación del personal), las mismas que se relacionan con la eficiencia, eficacia y economía, sin olvidar que en este proceso

interviene la capacitación, ya que el personal debe tener constante entrenamiento en competencias necesarias para desempeñar sus funciones en el área asignada.

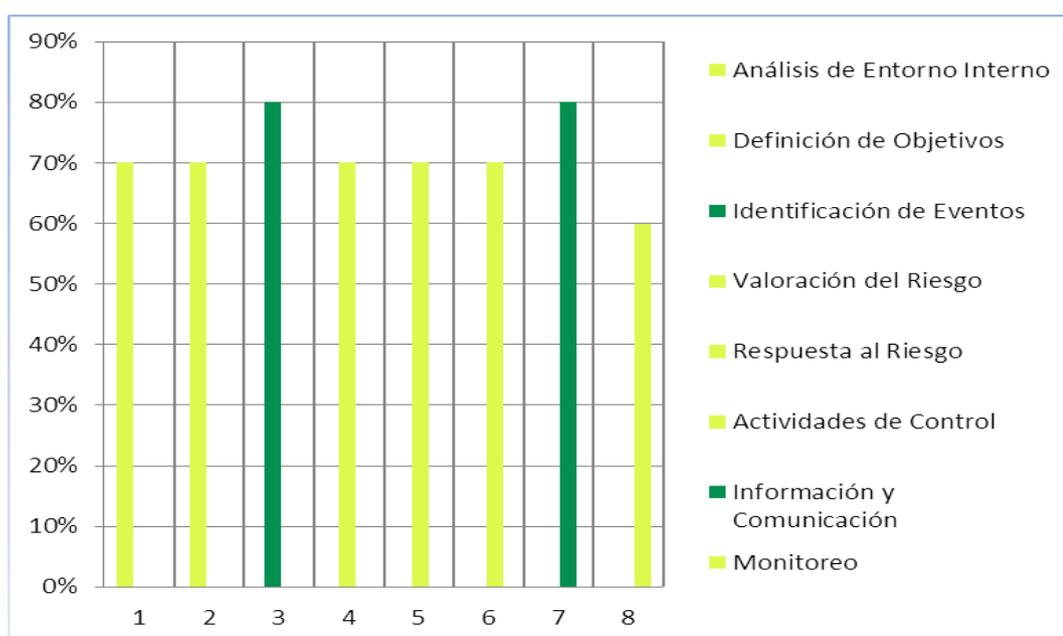
- Fundamentalmente, el riesgo asumido se basa en procedimientos internos que pueden afectar las condiciones de una adecuada contratación de personal, como la ausencia de políticas de contratación.



MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

RIESGO DE CONTROL (RC).- Según la evaluación realizada al proceso de contratación, mediante los cuestionarios de control interno se obtuvo el nivel de confianza por cada componente del COSO:

**Gráfico 2: Nivel de confianza tendencia de cada componente del COSO
contratación de personal**



FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ
ELABORADO POR: Carlos Guamán

Análisis.- La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ , al ser evaluada mediante cuestionarios de control interno, se pudo determinar que posee un nivel de Riesgo (MODERADO), ya que no se ha diagnosticado un componente del COSO con más del 30% de riesgo.



MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

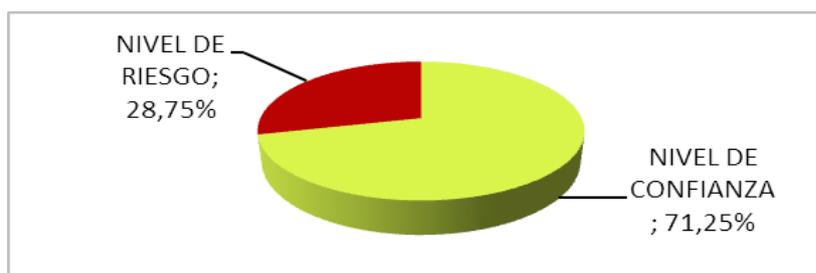
De tal forma se procede a cuantificar el nivel de confianza y nivel de riesgo del Control Interno del proceso de control de inventarios a través de la siguiente formula:

Riesgo de control = Puntaje óptimo - Puntaje obtenido

Riesgo de control = 100% - 71,25%

Riesgo de control = 28,75% Δ (RIESGO MODERADO)

Gráfico 3: Nivel de confianza y riesgo general contratación de personal



FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

Análisis.- Lo cual indica que el Proceso de contratación de personal tiene un nivel de confianza de 71,25% (CONFIANZA MODERADO), sin embargo debe mejorar e implementar controles internos en un 28,75% (RIESGO MODERADO), que no es alto, pero podría afectar a la eficiencia, eficacia y economía del proceso de contratación de personal.

RIESGO DE DETECCIÓN (RD): Conforme a los riesgos antes determinados se puede manifestar que el riesgo de detección, correspondiente a este trabajo de auditoría es del 20% (RIESGO MODERADO) considerando las siguientes variables:



MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

- El riesgo inherente analizado del proceso de contratación del personal es relativamente moderado.
- Los controles internos aplicados por la empresa en su mayoría son eficientes y permiten evaluar las condiciones del proceso, sin olvidar que las actividades que no muestran eficiencia, eficacia y economía son los principales hallazgos.
- El profesionalismo del AUTOR del presente trabajo, en este campo: permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.

FRECUENCIA Y OCURRECIA DE LOS RIESGOS INHERENTE, DETECCIÓN Y CONTROL

Conforme a la matriz combinada (Tabla 9), el proceso de contratación del personal en la medición de los riesgos diagnosticó lo siguiente:

- El **Riesgo Inherente (RI)** está ponderado en un 42,75%, proporcionando un nivel MODERADO de ocurrencia e impacto del riesgo de la misma forma que en la frecuencia y severidad lo que implica que se debe prevenir y proteger a la Distribuidora del riesgo.

El **Riesgo de Control (RC)** está ponderado en un 28,75%, proporcionando un nivel MODERADO de ocurrencia e impacto del riesgo lo cual pudo haber surgido de dos formas de una ocurrencia alta e impacto bajo o viceversa sin olvidar que en la frecuencia y severidad del mismo modo se pudo haber presentado de dos maneras siendo frecuente con una severidad leve o siendo poco frecuente con una severidad catastrófica, de cualquier forma que se haya presentado la Distribuidora debe considerar prevenir el riesgo.



MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

- El **Riesgo de Detección (RD)** se encuentra con una ponderación del 20% la cual representa un nivel TOLERABLE del riesgo de ocurrencia e impacto lo cual se pudo presentar de dos formas: ocurrencia media con bajo impacto o baja ocurrencia con un impacto medio, al igual que la frecuencia se pudo presentar de dos formas: frecuencia moderada con una severidad leve o poco frecuente y una severidad moderada, de cualquier forma que se haya presentado la Distribuidora debe considerar aceptar, prevenir y proteger a la Distribuidora del riesgo.

RIESGO DE AUDITORÍA (RA).- Según los porcentajes determinados tras el estudio realizado a la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ y al proceso de contratación de personal, el riesgo de auditoría se compone de:

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = (0,4275 * 0,2875 * 0,20)100$$

$$RA = (0,02458)100$$

$$RA = (2.46\%) \Delta$$

El resultado (2.46%) del cálculo realizado demuestra que hay un riesgo mínimo BAJO, de que la AUTOR del trabajo de auditoría emita conclusiones y recomendaciones que no se ajusten a las condiciones de la Distribuidora.



MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

CONTROL DE INVENTARIOS

Tabla 6: Nivel de riesgo y confianza control de inventarios

COMPONENTES	POND.	CALIF.	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
1. Análisis del Entono Interno	100%	40%	70%	30%
2. Definición de Objetivos	100%	41%	70%	30%
3. Identificación de Eventos	100%	48%	60%	40%
4. Valoración del Riesgo	100%	46%	50%	50%
5. Respuesta al Riesgo	100%	44%	70%	30%
6. Actividades de Control	100%	43%	60%	40%
7. Información y Comunicación	100%	40%	70%	20%
8. Monitoreo	100%	45%	60%	30%
TOTAL		43.38%	63,75% △	36,25% △

FUENTE: Distribuidora NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

RIESGO INHERENTE (RI).-Según la evaluación realizada al proceso de control de inventarios de la **DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ** , se pudo determinar que el riesgo inherente es del **43.38% (RIESGO MODERADO)**, considerando las siguientes variables:

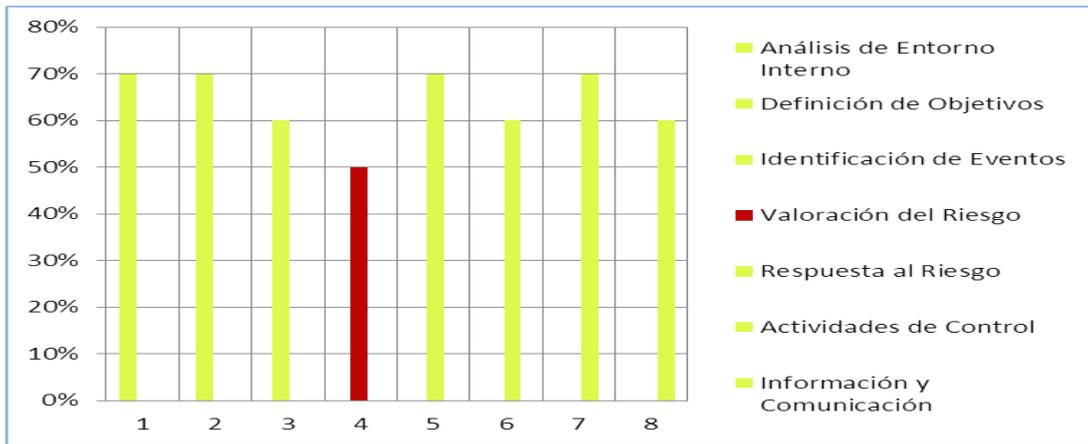
- El proceso de control de inventarios, se evidencia tres principales actividades (requisición, recepción y distribución de los productos), donde cada una de las actividades se pasan por alto, porque una sola persona se encarga del control y organización, generando registros poco eficientes e información inoportuna.
- Fundamentalmente, el riesgo asumido se basa en procedimientos internos que pueden afectar las condiciones de un adecuado control de inventarios, como la inadecuada segregación de funciones.



MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

RIESGO DE CONTROL (RC).- Según la evaluación realizada al proceso de Control de Inventarios, mediante los cuestionarios de control interno se obtuvo el nivel de confianza y nivel de riesgo por cada componente del COSO II:

Gráfico 4: Nivel de confianza tendencia de cada componente del COSO II control de inventarios



FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ
ELABORADO POR: Carlos Guamán

Análisis.- La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ, al ser evaluada mediante cuestionarios de control interno, se pudo determinar un nivel de Riesgo (MODERADO), sin embargo se ha diagnosticado **un** componente del COSO (Valoración del Riesgo) con un 50% de riesgo (ALTO), lo que indica que la Distribuidora no analiza los riesgos que se presentan dentro del control de inventarios.



MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

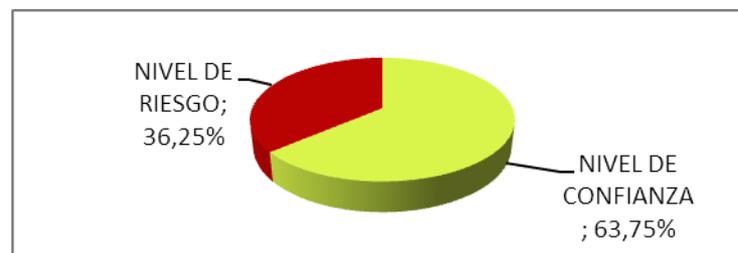
De tal forma se procede a cuantificar el nivel de confianza y nivel de riesgo del Control Interno del proceso de control de inventarios a través de la siguiente formula:

Riesgo de control = Puntaje óptimo - Puntaje obtenido

Riesgo de control = 100% - 63,75%

Riesgo de control = 36,25% Δ (RIESGO MODERADO)

Gráfico 5: Nivel de confianza y riesgo general control de inventarios



FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

Análisis.- Lo cual indica que el Proceso de control de inventarios tiene un nivel de confianza de 63,75% (CONFIANZA MODERADO), pero que debe mejorar e implementar controles internos en un 36,25% (RIESGO MODERADO), que no es alto, pero podría afectar la eficiencia, eficacia y economía del proceso financiero.

RIESGO DE DETECCIÓN (RD): Conforme a los riesgos antes determinados se puede manifestar que el riesgo de detección, correspondiente a este trabajo de auditoría es del 40% (RIESGO MODERADO) considerando las siguientes variables:



MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

- El riesgo inherente analizado del proceso de control de inventarios es relativamente moderado.
- Los controles internos aplicados por la empresa en su mayoría son eficientes y permiten evaluar las condiciones del proceso, sin olvidar que las actividades que no muestran eficiencia, eficacia y economía son los principales hallazgos.
- El profesionalismo de la AUTOR del presente trabajo de auditoría, en este campo; permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.

FRECUENCIA Y OCURRENCIA DE LOS RIESGOS INHERENTE, DETECCIÓN Y CONTROL

Conforme a la matriz combinada (Tabla 9), el proceso de control de inventarios en la medición de los riesgos diagnosticó lo siguiente:

- El **Riesgo Inherente (RI)** está ponderado en un 43,88%, proporcionando un nivel MODERADO de ocurrencia e impacto del riesgo de la misma forma que en la frecuencia y severidad lo que implica que se debe prevenir y proteger a la Distribuidora del riesgo.
- El **Riesgo de Control (RC)** está ponderado en un 36,25%, proporcionando un nivel MODERADO de ocurrencia e impacto del riesgo lo cual pudo haber surgido de dos formas de una ocurrencia alta e impacto bajo o viceversa sin olvidar que en la frecuencia y severidad del mismo se pudo haber presentado de dos maneras siendo frecuente con una severidad leve o siendo poco frecuente con una severidad catastrófica, de cualquier forma que se haya presentado la Distribuidora debe considerar prevenir el riesgo.



- El **Riesgo de Detección (RD)** se encuentra con una ponderación del 40% la cual representa un nivel MODERADO de ocurrencia e impacto del riesgo de la misma forma que en la frecuencia y severidad lo que implica que se debe prevenir y proteger a la Distribuidora del Riesgo.

RIESGO DE AUDITORÍA (RA).- Según los porcentajes determinados tras el estudio realizado a la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ y al proceso de control de inventarios, el riesgo de auditoría se compone de:

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = (0,4338 * 0,3625 * 0,40)100$$

$$RA = (0,06290)100$$

$$RA = (6,29\%) \Delta$$

El resultado (6,29%) del cálculo realizado demuestra que hay un riesgo MODERADO, de que la AUTOR del trabajo de auditoría emita conclusiones y recomendaciones que no se ajusten a las condiciones de la Distribuidora.



MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

CONTROL VENTAS

Tabla 7: Matriz nivel de riesgo y confianza ventas

COMPONENTES	POND.	CALIF.	NIVEL DE CONFIANZA	NIVEL DE RIESGO
1. Análisis del Entono Interno	100%	42%	70%	30%
2. Definición de Objetivos	100%	41%	70%	30%
3. Identificación de Eventos	100%	51%	60%	40%
4. Valoración del Riesgo	100%	40%	70%	30%
5. Respuesta al Riesgo	100%	48%	60%	40%
6. Actividades de Control	100%	43%	70%	30%
7. Información y Comunicación	100%	44%	60%	40%
8. Monitoreo	100%	45%	60%	40%
TOTAL		44.25%	65% Δ	35% Δ

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

RIESGO INHERENTE (RI).-Según la evaluación realizada al proceso de control de inventarios de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ, se pudo determinar que el riesgo inherente es del 44,25% (RIESGO MODERADO), considerando las siguientes variables:

- Dentro del proceso de ventas, se puede evidenciar que existe tres principales actividades (visita, preventa y ejecución de la venta), las cuales se las realizan bajo supervisión y secuencialmente, sin embargo dentro de este proceso también hace

parte el empaque a esta actividad no se la supervisa sin embargo se logra satisfacer la demanda siendo eficaz.

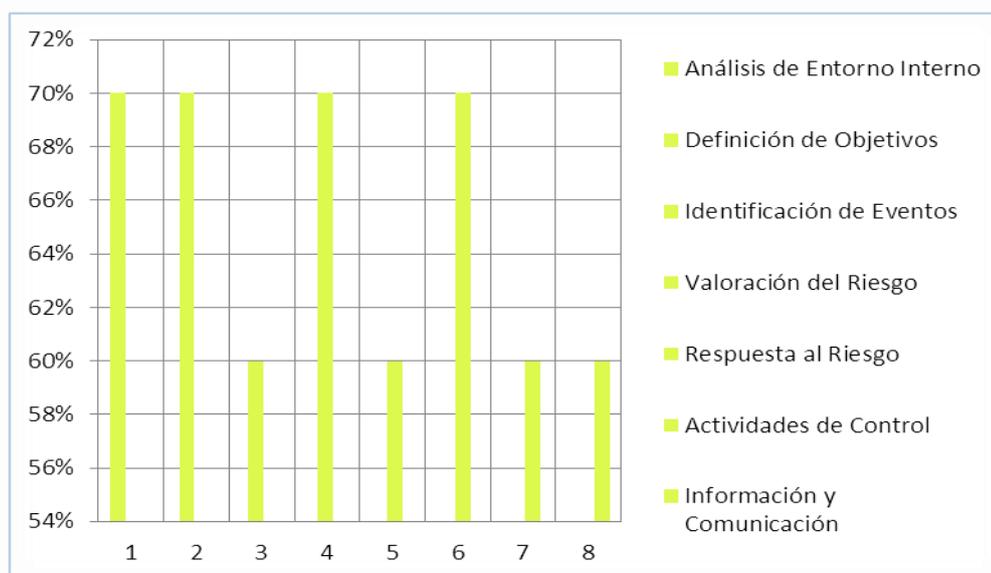
- Fundamentalmente, el riesgo asumido se basa en actividades internos que pueden afectar las condiciones de un adecuado proceso de venta como la ausencia de documentación oportuna para cada actividad de este proceso y la falta de capacitación permanente al personal.



MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

RIESGO DE CONTROL (RC).- Según la evaluación realizada al proceso de control de ventas, mediante los cuestionarios de control interno se obtuvo el nivel de confianza y nivel de riesgo por cada componente del COSO II:

Gráfico 6: Nivel de confianza tendencia de cada componente del COSO II control ventas



FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

Análisis.- La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ , al ser evaluada mediante cuestionarios de control interno, se pudo determinar un nivel de Riesgo (MODERADO), ya que no ha diagnosticado un componente del COSO II con más del 30% de riesgo dentro del proceso de control de ventas.



MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

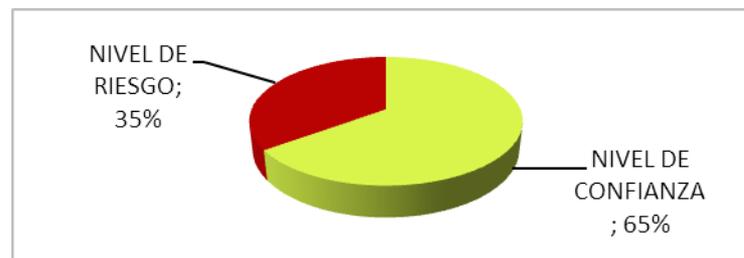
De tal forma se procede a cuantificar el nivel de confianza y nivel de riesgo del Control Interno del proceso de control de ventas a través de la siguiente formula:

Riesgo de control = Puntaje óptimo - Puntaje obtenido

Riesgo de control = 100% - 65%%

Riesgo de control = 35% Δ (RIESGO MODERADO)

Gráfico 7: Nivel de confianza y riesgo general control ventas



FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

Análisis.- Lo cual indica que el Proceso de contratación de personal tiene un nivel de confianza de 65% (CONFIANZA MODERADO), pero que debe mejorar e implementar controles internos en un 35% (RIESGO MODERADO), que no es alto, pero podría afectar la eficiencia, eficacia y economía del proceso de control de ventas.

RIESGO DE DETECCIÓN (RD): Conforme a los riesgos antes determinados se puede manifestar que el riesgo de detección, correspondiente a este trabajo de auditoría es del 40% (RIESGO MODERADO) considerando las siguientes variables:

- El riesgo inherente analizado en el proceso de control de ventas es relativamente moderado.



MEDICIÓN DEL CONTROL INTERNO
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

- Los controles internos aplicados por la empresa en su mayoría son eficientes y permiten evaluar las condiciones del proceso, sin olvidar que las actividades que no muestran eficiencia, eficacia y economía son los principales hallazgos.
- El profesionalismo de la AUTOR del presente trabajo, en este campo; permite diseñar procedimientos y aplicar técnicas eficientes para la obtención de información válida.

FRECUENCIA Y OCURRECIA DE LOS RIESGOS INHERENTE, DETECCIÓN Y CONTROL

Conforme a la matriz combinada (Tabla 9), el proceso de control de inventarios en la medición de los riesgos diagnosticó lo siguiente:

- El **Riesgo Inherente (RI)** está ponderado en un 42,88%, proporcionando un nivel MODERADO de ocurrencia e impacto del riesgo de la misma forma que en la frecuencia y severidad lo que implica que se debe prevenir y proteger a la Distribuidora del Riesgo.
- El **Riesgo de Control (RC)** está ponderado en un 30%, proporcionando un nivel MODERADO de ocurrencia e impacto del riesgo lo cual pudo haber surgido de dos formas de una ocurrencia alta e impacto bajo o viceversa sin olvidar que en la frecuencia y severidad del mismo se pudo haber presentado de dos maneras siendo frecuente con una severidad leve o siendo poco frecuente con una severidad catastrófica, de cualquier forma que se haya presentado la Distribuidora debe considerar Prevenir el Riesgo.



- El **Riesgo de Detección (RD)** se encuentra con una ponderación del 40% la cual representa un nivel MODERADO de ocurrencia e impacto del riesgo de la misma forma que en la frecuencia y severidad lo que implica que se debe prevenir y proteger a la Distribuidora del Riesgo.

RIESGO DE AUDITORÍA (RA).- Según los porcentajes determinados tras el estudio realizado a la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ y al proceso de contratación de personal, el riesgo de auditoría se compone de:

$$RA = RI * RC * RD$$

$$RA = (0,4425 * 0,35 * 0,40)100$$

$$RA = (0,06195)100$$

$$RA = (6,19\%) \Delta$$

El resultado (6,19%) del cálculo realizado demuestra que hay un riesgo MODERADO, de que la AUTOR del trabajo de auditoría emita conclusiones y recomendaciones que no se ajusten a las condiciones de la Distribuidora.

**DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA
NESTLÉ**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

Riobamba, 20 de febrero del 2015.

Señor

Luis Felipe Olmedo Arias

GERENTE DE LA DISTRIBUIDORA NESTLÉ

Presente

Por medio de la presente me permito informar a usted luego de haber concluido la fase de planificación preliminar y el diagnóstico de los procesos de contratación de personal, control de Inventarios y control de ventas se determinó los siguientes resultados:

Como resultado de la evaluación de control realizada indistintamente a cada proceso, se determinó, que la Distribuidora posee un Nivel de Confianza MODERADO y un Riesgo de Control MODERADO debido a las siguientes condiciones:

PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

- **Evaluaciones periódicas.**

Recomendación.- Gerente: Evaluar los conocimientos y competencias del personal así como el ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores similares que influyan en el desempeño de su personal para poder medir la eficiencia y eficacia de los mismos.

- **Políticas para el reclutamiento, selección y contratación del personal.**

Recomendación.- Gerente: Establecer políticas y procedimientos que tengan lineamientos necesarios para el reclutamiento, selección y contratación del personal de manera permanente, que permita normar la administración del talento humano, mejorando la gestión interna y la toma de decisiones.

- **Indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía.**

Recomendación.- Gerente: Gestionar acciones con los directores departamentales a fin de analizar e identificar procesos claves de la Distribuidora a fin de establecer indicadores de gestión, que permitan tomar medidas retro alimentadoras así como un monitoreo del avance o ejecución de los procesos para lograr mayor eficiencia, eficacia, y economía en los mismos.

- **Departamento de Talento Humano.**

Recomendación.- Gerente: Crear un departamento de Talento Humano que permita potenciar el trabajo a través de una administración adecuada de sus empleados, garantizando la incorporación de personal idóneo y capaz de aportar a la ejecución de los objetivos de la Distribuidora, y a la vez desarrollar competencias que aumenten la productividad a través de planes programas de formación y entrenamiento del personal, implantando actividades orientadas al bienestar de los colaboradores como de la Distribuidora, todo esto bajo lineamientos que disponen las entidades regulatorias, fomentando una adecuada salud ocupacional y seguridad industrial.

- **Estructura de replazo.**

Recomendación.- Gerente: Crear una estructura de replazo como mecanismo técnico de optimización del personal, supliendo la ausencia de estos, en cualquier circunstancia, logrando mantener la secuencia de las actividades de la Distribuidora en total normalidad, promoviendo responsabilidades poli funcionales.

- **Examen de auditoría.**

Recomendación.- Gerente: Considerar realizar una auditoría a la Distribuidora promoviendo la integridad y veracidad de los estados financieros, así como la evaluación de los sistemas organizacionales y de administración, detectando debilidades que a su vez son observadas pero son interpretadas parcialmente, lo cual, la auditoría proporcionara una comprensión y discernimiento total de ello, favoreciendo a la protección de intereses personales y de bienes frente a terceros.

- **Rutina de seguimiento y evaluación del control interno.**

Recomendación.- Gerente: Habilitar una evaluación y seguimiento del control interno para proteger aspectos específicos de la gestión de la Distribuidora, brindando seguridad del éxito en el esfuerzo de salvaguardar los activos y el cumplimiento de las políticas, promoviendo la eficiencia en las operaciones.

- **Programa de capacitaciones.**

Recomendación.- Gerente: Establecer programas de capacitación mensualmente, a fin de preparar, desarrollar e integrar al personal al proceso productivo, proporcionando información y conocimientos que corroboren a alcanzar el éxito, generando un incremento en habilidades y actitudes, logrando un mejor desempeño de todos los trabajadores en sus cargos actuales y futuros, habituándolos a las exigencias cambiantes del mercado.

PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS

- **Control de inventarios**

Recomendación.- Contadora. Registrar en el sistema contable todo movimiento que involucre el requerimiento, recepción y distribución de los todos los productos de Nestlé, y a su vez la distribución del producto a los diferentes puntos de venta, para tener información real en el tiempo requerido.

- **Cumplimiento de los proveedores.**

Recomendación.- Gerente.- Establecer políticas para los proveedores permitiendo regular la relación con estos, estableciendo responsabilidades, evitando el incumplimiento e incentivando la prevención de conflictos de interés del mismo modo se debe considerar trabajar con nuevos proveedores o incrementar la cartera de los mismos ya que esto agilizará los requerimientos de más productos sin olvidar planificar las compras o pedir proformas las permitan tomar la decisión más adecuada.

- **Presupuesto de compra.**

Recomendación.- Contadora.- Programar la adquisición de productos de Nestlé a través de un presupuesto de compras que permita determinar el número de unidades y las fechas en la que se debe adquirir, sin olvidar estimar el costo unitario de cada producto haciendo frente al consumo, sin olvidar estar conforme a las políticas de inventarios de productos, de manera que la venta mantenga un flujo adecuado y a la vez mantener un inventario razonable, evitando costos innecesarios de almacenaje y riesgo por deterioro o producto dañado.

- **Información pertinente.**

Recomendación.- Contador: Mantener la información referente al control de inventarios y de control de ventas relacionadas ya que ambas se complementan y permiten mantener una coordinación de los recursos económicos asignados a cada una, logrando eficiencia, eficacia y economía en la Distribuidora.

- **Segregación de Funciones**

Recomendación.- Gerente: Segregar de manera adecuada las funciones de acuerdo al manual de funciones, evitando que una misma persona realice dos o más responsabilidades u operaciones establecidos dentro del manual de funciones, lo cual permite mejorar el control interno de la Distribuidora evitando acciones de riesgo o transacciones de fraude, y en este caso se debe tener en cuenta tres actividades importantes para un adecuado control de inventarios.

PROCESO DE CONTROL DE VENTAS.

Recomendación.- Supervisor de Ventas: Documentar el flujo de procesos de ventas, documentarlos y socializarlos ya que esto permitirá mantener un control y seguimiento oportuno de los mismos, lo cual demostraría eficiencia, eficacia y economía en el desarrollo de sus actividades.

- **Departamento de control de ventas**

Recomendación.- Gerente: Crear un departamento de control de ventas ya que permitirá mejorar el rendimiento de la Distribuidora centralizando la satisfacción del cliente , todo esto dentro de un sistema no solo al finalizar la venta sino más bien mantener una supervisión y validación constante dentro de cada procedimiento del proceso de ventas, siendo estos; visita, preventa, ejecución de la venta y conocimiento de los productos , de este modo se evitaría que exista anulación de ventas y notas de crédito, generando compromiso de ejecutar eficazmente el procedimiento a los responsables , quedando en última instancia la verificación de los productos que será realizado por el departamento o la persona responsable de ventas teniendo como resultado un porcentaje más bajo de ventas rechazadas y por ende una reducción en los costos operativos.

- **Plan de Control de Ventas.**

Recomendación.- Supervisor de Ventas: Realizar un plan de control de ventas para responder de manera planificada las exigencias del mercado, priorizando los productos en serie, las promociones que se realizan y la visita a todos los puntos de ventas.

- **Control para los productos dañados deteriorados y caducados.**

Recomendación.- Jefe de Inventarios: Establecer lineamientos de control y registro de dañados, deteriorados y caducados generados en la distribuidora promoviendo el cambio de los mismos con otro producto, sin olvidar que el dañado, deteriorado o caducado debe ser mínimo.

- **Estudios de factibilidad.**

Recomendación.- Jefe de inventarios: Realizar un estudio de factibilidad para la inmersión de un nuevo producto lo que implica la determinación y cuantificación de la demanda real, a su vez del requerimiento de está, realizando un análisis de precios, competitividad y comercialización, buscando verificar la posibilidad real de inserción

del producto en el mercado donde la Distribuidora mantiene sus productos establecidos, tomando en cuenta el riesgo que tiene al realizar dicha inversión.

- **Políticas de acceso al área de Bodega.**

Recomendación.- Jefe de Inventarios: Establecer políticas de control del acceso al área de las bodegas de almacenamiento, garantizando un trabajos en secuencia, ya que al regular el acceso, el personal no tendrá ninguna clase de distracción ni obstaculización para su desenvolvimiento dentro de la Distribuidora, permitiendo mantener un orden de los productos eficaz y eficiente.

- **Reportes de ventas del día.**

Recomendación.- Gerente Financiero: Emitir reportes de ventas semanal que contenga un flujo constante de información como; la cantidad productos y promociones de las ventas generadas garantizando un estado financiero real para poder adquirir nuevos productos de Nestlé, supervisando en tiempo real el rendimiento y calidad de la venta como los costos en que se ha incurrido en el proceso operativo de entrega, facilitando y agilizando la toma de decisiones y mejorando el proceso.

Basándome en la planificación preliminar y en la medición del riesgo de control interno, como resultado de la evaluación se obtuvo un riesgo moderado, ya que se enfatizó la naturaleza de la Distribuidora (familiar), considerando que este tipo de distribuidoras dependen de factores internos como externo para desempeñar sus actividades.

Las deficiencias detectadas durante la ejecución de la auditoría, se comunicará de manera verbal o escrita.

Particular que le comunico para los fines consiguientes.

Carlos Guamán

AUTOR DEL TRABAJO DE AUDITORÍA

4.5 FASE I-B PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA



NESTLÉ

AUDITORÍA DE GESTIÓN
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

PE 1/5

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

1. RELEVANCIA DE LA PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

La **DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ** no posee una regulación y control de sus procesos operacionales siendo estos: **contratación de personal, control de inventarios y de control de ventas.**

2. OBJETIVOS ESPECIFICOS POR COMPONENTE

Proceso de Contratación el Personal

- Mantener un adecuado proceso de contratación del personal.
- Contar con personal calificado que cumpla el perfil para cada puesto de trabajo.

Proceso de Control de Inventarios

- Llevar el registro oportuno de inventarios dentro del sistema contable.
- Contar con un registro de inventarios de todos los productos que produce Nestlé.
- Mantener un adecuado control de proveedores en el plan de cuentas.

Proceso de Control De ventas

- Mantener un flujo de procesos establecido.
- Contar con un direccionamiento apropiado en la venta.

3. RESUMEN DEL CONTROL INTERNO

PROCESO: Contratación de Personal

D1	No se realizan evaluaciones periódicas del desempeño laboral y clima organizacional que identifique las necesidades organizacionales.
D2	No cuentan con procesos para el reclutamiento, selección y contratación del personal.
D3	No se mantiene registros del logro o consecución de los objetivos propuestos.
D4	No cuenta con indicadores de eficiencia, eficacia y economía para valorar los resultados del desempeño de la Distribuidora.

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 24/02/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 07/03/2015



PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

D5	La Distribuidora no cuenta con un departamento de talento humano.
D6	La Distribuidora no cuenta con una estructura de remplazo por despido, ausencia, vacaciones entre otras de un empleado.
D7	La Distribuidora no ha sido sometida a una auditoría anteriormente.
D8	No se ha establecido una rutina de seguimiento y evaluación del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos.
D9	No existe un programa de capacitaciones al personal periódicamente.

PROCESO: Control de Inventarios

D10	Contabilidad no se maneja bajo parámetros o procedimientos para registrar el requerimiento, recepción y distribución de todos los productos
D11	La Distribuidora no está conforme con el cumplimiento de los proveedores.
D12	La Distribuidora no realiza la compra o adquisición de los productos de Nestlé a los proveedores basándose en el presupuesto de compra.
D13	La Distribuidora no proporciona apertura para nuevos proveedores.
D14	El requerimiento, recepción y distribución de productos terminados de Nestlé así como la organización y distribución del producto terminado, es realizado por la misma persona.
D15	Contabilidad no cuenta con información suficiente y útil para minimizar costos de almacenaje y mantener un óptimo nivel de inventarios.

PROCESO: Control de Ventas

D16	La Distribuidora no cuenta con un flujo de procesos documentado para el proceso de control de ventas.
D17	La Distribuidora no cuenta con un departamento de control de ventas que evalúe las ventas asignadas a todos los puntos del mercado.
D18	La Distribuidora no cuenta con un plan de control de ventas
D19	No existe un control para los productos dañados, deteriorados y caducados

	ocasionados en el proceso de control de ventas.
D20	No se realiza estudios de factibilidad para introducir un nuevo producto al mercado.
D21	No existen políticas que regulen el acceso al área de bodega y almacenaje
D22	El Gerente Financiero no emite reportes a gerencia de las ventas semanales para comparar con el presupuesto asignado.

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 24/02/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 07/03/2015



PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

4. RECURSOS A UTILIZARSE

Tabla 8: Recursos materiales

CANT.	DESCRIPCIÓN	C. UNIT.	TOTAL
1	Resma de Papel Bond	\$ 5,00	\$ 5,00
200	Hojas de Papel de Trabajo	\$ 0,08	\$ 16,00
4	Carpetas	\$ 1,00	\$ 4,00
3	Archivadores	\$ 6,00	\$ 18,00
1	Funda de Separadores de Hojas	\$ 1,50	\$ 1,50
5	Borrador	\$ 0,30	\$ 1,50
3	Lápiz Portaminas	\$ 5,00	\$ 15,00
5	Lápiz Bicolor	\$ 0,60	\$ 3,00
8	Cajas de Minas	\$ 0,45	\$ 3,60
1	Perforadoras	\$ 3,00	\$ 3,00
1	Engrampadoras	\$	\$

		3,00	3,00
TOTAL RECURSOS MATERIALES			\$ 68,60

ELABORADO POR: Carlos Guamán

FUENTE: Propia

Tabla 9: Recursos tecnológicos

CANT.	DESCRIPCIÓN	C. UNIT.	TOTAL
1	Internet (Modem)	\$ 22,85	\$ 22,85
1	Computadora Portátil	\$ 400,00	\$ 400,00
1	Impresora	\$ 60,00	\$ 60,00
1	Flash Memory	\$ 9,00	\$ 9,00
1	Scanner	\$ 85,00	\$ 85,00
TOTAL RECURSO MATERIAL			\$ 576,85

ELABORADO POR: Carlos Guamán

FUENTE: Propia



PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

Tabla 10: Total recursos a utilizar

RECURSOS	TOTAL
Materiales	\$ 68,60
Tecnológicos	\$ 576,85
Imprevistos	\$ 100,00
COSTO TOTAL DE LA AUDITORÍA	\$ 745,45

FUENTE: Propia

ELABORADO POR: Carlos Guamán

5. TIEMPO ESTIMADO DEL DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

Tabla 11: Fases de la auditoría de gestión

FASES	DIAS
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR	25
PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	10
EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA	20
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	5
TOTAL	60

FUENTE: Propia

ELABORADO POR: Carlos Guamán

La estimación del tiempo se determinó considerando la colaboración de los directivos y empleados de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ, el cumplimiento de los plazos establecidos dependerá de la premura en cómo se proporcionara la información.

4.6 FASE II EJECUCIÓN

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA



NESTLÉ

PROGRAMA DE AUDITORÍA

PA 2/4

EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS CRÍTICAS

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis detallado de la información obtenida en la fase anterior, resaltando las áreas críticas o debilidades que se presentaron en el control interno.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía de las actividades establecidas en los procesos de contratación del personal, control de inventarios y control de ventas.
2. Examinar la correcta utilización de los recursos enfatizando en la economía de los proceso de contratación del personal, control de inventarios y ventas.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. PT	ELABORADO POR	FECHA
1	Pondere las actividades de los procesos de: - Contratación del personal - Control de inventarios - Control de ventas	PA-CP 1- 2/6 PA-CP 3- 4/6 PA-CP 5- 6/6	C.G C.G C.G	11/03/2015 12/03/2015 13/03/2015
2	Realice flujo gramas de los proceso de: - Contratación de personal - Control de inventarios	FG-CP 1- 2/8 FG-CI 4- 5/8	C.G C.G	14/03/2015 18/03/2015

	-Control de Ventas	FG-P 6-8/8	C.G	19/03/2015
3	Emita conclusiones del proceso analizado mediante flujogramas.	CFG	C.G	21/03/2015
4	Analice los perfiles profesionales de los principales responsables de las áreas de la Distribuidora.	APP-CP 1-2/2	C.G	24/03/2015
5	Analizar las políticas del proceso de: - Control de Inventarios - Control De Ventas	AP-CI ½ AP-P 2/2	C.G C.G	25/03/2015 26/03/2015
7	Elabore una hoja de hallazgos de las deficiencias encontradas.	HH 1-4/4	C.G	27/03/2015
6	Establezca indicadores de operativos en las actividades claves del proceso.	IO 1-6/6	C.G	28/03/2014



CONTRATACIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO: Enfatizar las actividades del proceso de contratación del personal.

Tabla 12: Ponderación actividades del proceso de contratación de personal

Nº	PROCEDIMIENTOS	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO	
1	Requerimiento de puestos	25%	25%	İ ✖ ⊕
2	Reclutamiento del personal			
	a) Interno	12,5%	12,5%	İ ✖ ⊕
	b) Externo	12,5%	-	~
3	Selección del personal			
	a) Formación profesional	5%	2%	İ ⚡
	b) Experiencia laboral	5%	4%	İ ⚡
	c) Aptitudes personales	5%	5%	İ ⚡
	d) Entrevista de selección	5%	5%	~
	e) Pruebas de selección	5%	5%	~
4	Contratación de personal	25%	25%	İ ✖ ⊕
	TOTAL	100% Σ	73,5% Σ	

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

Según el criterio del auditor se procede a delimitar la calificación del cumplimiento:

Tabla 13: Escala ordinal contratación de personal

1%	No se da importancia
2 - 3%	Importancia baja
4%	Importancia media
5 - 25%	Importancia rotunda

FUENTE: PROPIA

ELABORADO POR: Carlos Guamán

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA



NESTLÉ

EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS CRÍTICAS

PA-CP 2/6

PONDERACIÓN DE LAS ACTIVIDADES
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

BAJA	MEDIA	ALTA
25%	50% -75%%	100%

Análisis.- Tomando en cuenta la relevancia de cada procedimiento que interviene en la contratación del personal se determinó una calificación global del 73,5%, es decir un cumplimiento medio, calificación que no es baja, pero tampoco es aceptable, ya que, para obtener eficiencia y eficacia en el proceso de contratación del personal de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ todos los procedimientos debe cumplirse en su totalidad y a cabalidad.



PONDERACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

CONTROL DE INVENTARIOS

OBJETIVO: Enfatizar los procedimientos del proceso de control de inventarios.

Tabla 14: Ponderación de las actividades del control de inventarios

Nº	PROCEDIMIENTOS	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO	
1	Requerimiento de todos los productos de Nestlé.	7,69%	4%	İğ
2	Revisión y aprobación de Orden de Compra.	7,70%	4%	İğ
3	Estimación (Mejor Oferta)	7,70%	-	~
4	Pedido (Orden de Compra).	7.70%	7,70%	İα ⊕
5	Recepción de los productos y promociones	7,69%	4%	İğ
6	Verificación de los productos con la documentación.	7,69%	4%	İα ⊕
7	Desembolso (pago)	7,69%	7,69%	İα ⊕
8	Registro de ingreso en el sistema contable	7,69%	7,69%	İα ⊕
9	Almacenaje	7,69%	7,69%	İα ⊕
10	Distribución de todos los productos y promociones.	7,69%	7,69%	İα ⊕
11	Registro de entrega en el sistema contable	7,69%	1%	~
12	Revisión y aprobación del producto de Nestlé	7,69%	7,69%	İα ⊕
13	Almacenaje punto de venta	7,69%	7,69%	İα ⊕
	TOTAL	100% Σ	70,84% Σ	

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

**Tabla 15: Escala ordinal control de inventarios**

1%	No se da importancia
2 - 3%	Importancia baja
4%	Importancia media
5 - 8%	Importancia rotunda

FUENTE: PROPIA

ELABORADO POR: Carlos Guamán

BAJA	MEDIA	ALTA
1 - 50%	51% - 75%	76% - 100%

Análisis.- Tomando en cuenta la relevancia de cada actividad que interviene en el control de inventarios se determinó una calificación global del 70,84%, es decir un cumplimiento medio, calificación que no es baja, pero tampoco es aceptable, ya que, para obtener eficiencia y eficacia en el proceso de contratación del personal de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ todos los procedimientos debe cumplirse en su totalidad y a cabalidad.



CONTROL DE VENTAS

OBJETIVO: Enfatizar los procedimientos del proceso de control de ventas.

Tabla 16: Ponderación de las actividades del proceso de control de ventas

Nº	PROCEDIMIENTOS	PONDERACIÓN	CUMPLIMIENTO	
1	VISITA	25%	25%	İ ✖ ⊕
2	PREVENTA	25%	25%	İ ✖ ⊕
3	EJECUCIÓN DE LA VENTA	25%	20%	İ ⚡
4	ENTREGA DE PRODUCTOS	25%	22%	İ ✖ ⊕
	TOTAL	100% Σ	92% Σ	

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

Según el criterio del auditor se procede a delimitar la calificación del cumplimiento:

Tabla 17: Escala ordinaria control de ventas

9 - 14%	No se da importancia
15 - 19%	Importancia baja
20 %	Importancia media
21 - 25%	Importancia rotunda

FUENTE: PROPIA

ELABORADO POR: Carlos Guamán

BAJA	MEDIA	ALTA
25%	50% -75%	100%

Análisis.- En la medición de las actividades del proceso de control de ventas, se determinó una calificación global del 92%, es decir un cumplimiento alto, calificación aceptable, pero no eficiente, ya que, para obtener eficiencia y eficacia en este proceso se debe cumplirse a cabalidad.



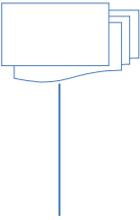
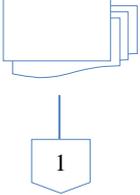
FLUJOGRAMA DE PROCESOS
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

OBJETIVO: Estimar la relación que se mantiene entre las actividades del procedimiento de reclutamiento y selección del personal.

Tabla 18: Flujograma de actividades del proceso de contratación de personal

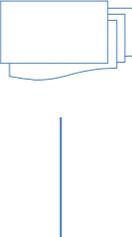
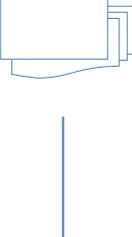
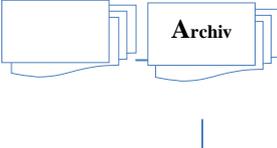
FLUJOGRAMA	TRÁMITE	DOCUMENTO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
REQUERIMIENTO DEL PUESTO					
	Requerimiento del puesto	Manual de Funciones	Gerente	30 min.	
RECLUTAMIENTO					
	Reclutamiento interno, verificación de candidatos y competencias internas.	Manual de Funciones	Gerente	10 min.	

	Reclutamiento externo, publicación y difusión de la convocatoria. ~	Publicaciones en medios de comunicación	Gerente	20 min.	No se realiza un reclutamiento externo.
SELECCIÓN					
	Recepción de la documentación solicitada. ✘	Currículo, experiencia laboral, aptitudes y referencias personales.	Directora de Comercialización.	2 días.	



FLUJOGRAMA DE PROCESOS
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

FLUJOGRAMA	TRÁMITE	DOCUMENTO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
1					
	Recepción de la documentación solicitada.	Currículo, experiencia laboral, aptitudes y referencias personales.	Directora de Comercialización.	2 días.	
	Preselección de la documentación a idónea.	Currículo, experiencia laboral, aptitudes y referencias personales.	Gerente	2 días.	
	Entrevista	Guía de	Gerente	30	Se realiza

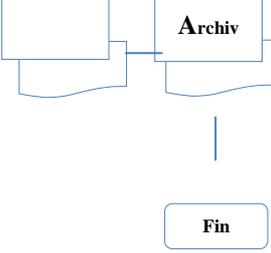
	de selección. ~	Entrevista.		min.	entrevistas cuando disponen de tiempo.
	Pruebas de selección. ~	Evaluaciones técnicas Test psicológicos.	Gerente	30 min.	Se realiza entrevistas cuando disponen de tiempo.
	Análisis de la puntuación. ~	Evaluaciones técnicas. Test psicológicos.	Gerente	20 min.	
CONTRATACIÓN					
	Firma del Contrato. ✕	Contrato	Gerente	10 min	
	Inducción de nuevo personal. ✕	Manual de Funciones, Reglamento Interno.	Gerente	30 min.	



FLUJOGRAMA DE PROCESOS
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

Tabla 19: Flujoograma capacitación del personal

FLUJOGRAMA	TRÁMITE	DOCUMENTO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
	Elaboración del programa o plan de capacitación. ~	Programa de capacitación. μ	Gerente	2 min.	No existe un plan de capacitación establecido. @H5
	Programación del lugar, fecha, y hora de la capacitación. □	Publicación en las herramientas de información.	Gerente.	10 min.	@H5
	Ejecución de la capacitación. □	Programa de capacitación, material del tema de capacitación.	Director de Producción.	2 días.	@H5
	Elaboración	Informe.	Director	30	

	n del Informe. n.		de Producción.	min.	@H5
	Supervisión y aprobación de la capacitación. n.	Informe.	Gerente	30 min.	@H5

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

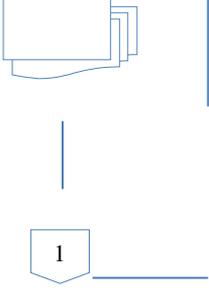
ELABORADO POR: Carlos Guamán



FLUJOGRAMA DE PROCESOS
DE ENERO 2013 A DE DICIEMBRE DEL 2014

Tabla 20: Flujoograma control de inventarios

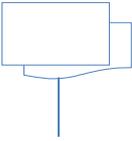
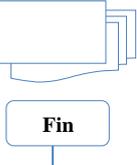
FLUJOGRAMA	TRÁMITE	DOCUMENTO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
	Requerimiento de productos y promociones de Nestlé	Orden de Pedido, Presupuesto de Compras. μ	Jefe de Inventarios	10 min.	No se basa en el presupuesto de compras para realizar el requerimiento.
	Revisión y aprobación de Ingreso de los productos de Nestlé.	Orden de Compra. Presupuesto de Compra. μ	Contador	20 min.	
	Estimación (Mejor oferta). ~	Cotización	Contador	10 min.	No proporciona apertura a nuevos proveedores.
	Pedido	Orden de	Contador	20	

			Compra. Nota de Pedido.		min.	
		Recepción de los productos y promocion es de Nestlé.	Orden de Compra. Nota de Pedido. Factura. Kardex.	Contador	10 min.	No existe segregación de funciones. @H8



FLUJOGRAMA DE PROCESOS
DE ENERO 2013 A DE DICIEMBRE DEL 2015

FLUJOGRAMA	TRÁMITE	DOCUMENTO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
	Verificación de los productos y promociones con la documentación. Ⓝ	Factura. Orden de Compra. Nota de Pedido.	Contador	20 min.	
	Desembolso (pago) Ⓝ	Factura. Cheque.	Contador	5 min.	
	Registro de ingreso en el sistema contable. ~	Factura. Kardex.	Contador	10 min.	
	Almacenaje . Ⓝ	Factura Kardex.	Verificador de Bodega.	30 min.	
	Distribución de los productos	Orden de Ingreso mercadería	Contador	20 min.	

	<p>por categorías.</p> <p>☒</p>	a.			
	<p>Registro de entrega en el sistema contable. ~</p>	<p>Orden de ingreso de mercadería.</p>	<p>Contador</p>	<p>10min .</p>	<p>No cuenta con información relevante de inventarios.</p>
	<p>Almacenaje punto de venta. ☒</p>	<p>Kardex. Lista de productos</p>	<p>Contador</p>	<p>30 min.</p>	<p>@H8</p>

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

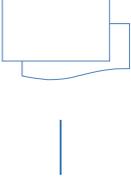
ELABORADO POR: Carlos Guamán



FLUJOGRAMA DE PROCESOS
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

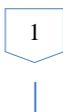
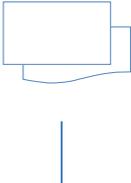
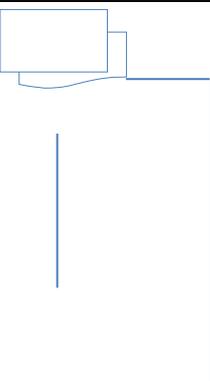
Tabla 21: Flujograma de control de ventas

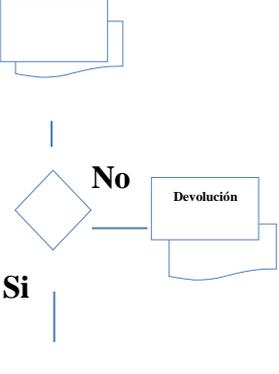
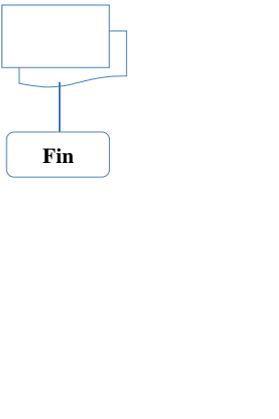
FLUJOGRAMA	TRÁMITE	DOCUMENTO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
	Pedido para facturar. ✘	Elaboración orden de pedido.	Vendedores	15 min.	
	Revisión y aprobación de la orden de venta. ✘	Ficha técnica ventas. μ	Supervisor de ventas	10 min.	No cuenta con la documentación requerida para cada actividad. @H11
	Requisición de productos y promociones. ✘	Orden de pedido. μ	Contador y Verificador de bodega.	10 min.	No existe segregación de funciones. @H8 @H11
	Entrega de los productos y	Formulario consolidado de	Verificador de bodega.	5 min.	

	promociones. ✘	productos .			
	Preparación de consolidados.	Formulario de productos .	Respuesta de Bodega y/o Auxiliares .		
	Ingreso del patrón de los productos al software de ventas(Audaces). ✘	Orden de venta	Respuesta de bodega y/o Auxiliares .	15 min.	



FLUJOGRAMA DE PROCESOS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

FLUJOGRAMA	TRÁMITE	DOCUMENTO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
	Visita a los puntos de venta	Orden de pedidos	vendedores	10 min	Vendedores no visitan todos los puntos de venta en la ruta asignada
	Vendedor realiza la preventa. ❌	Catálogos asignados con los productos y promociones	Vendedores.	10min.	Falta de conocimiento de nuevos productos y promociones
	Ejecución de la venta en el punto de encuentro de los productos y promociones. ❌	Orden de pedido en el sistema de ventas μ	Vendedores	20	@H11

	Impresión de facturas de los clientes y verificación de ventas. ⚠	Facturas físicas con la debida numeración respectiva. ⚠	Responsable de Inventarios	10 min.	@H11
	Verificación del cierre del sistema de ventas asignadas del día. ⚠	Sistema de ventas Neptuno de la Distribuidora	Jefe de inventarios.	30 min.	Nos existe un departamento específico para el control de ventas diarias

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

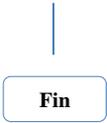
ELABORADO POR: Carlos Guamán



FLUJOGRAMA DE PROCESOS
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

Tabla 22: Flujograma de la preparación y entrega del producto

FLUJOGRAMA	TRÁMITE	DOCUMENTO	RESPONSABLE	TIEMPO	OBSERVACIONES
<p>Inicio</p>	Requerimiento del producto. μ	Facturas de ventas. μ	Responsable de Bodega y auxiliares	15 min.	@H11
	Selección del área del producto Nestlé. μ	Consolidados de productos para armar a los camiones de repartición. μ	Responsable de Bodega y auxiliares.	5 min	@H11
	Preparación del producto línea Nestlé.		Responsables de bodega	60 min.	
	Entrega o recepción del	Consolidados de productos	Responsable de bodega y	30 min.	

<div style="text-align: center;">  <p>Fin</p> </div>	producto. ✘	de los distintos camiones de reparto	auxiliares.		@H11
---	--------------------	---	--------------------	--	-------------

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán



CONCLUSIONES FLUJOGRAMAS
DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

CONCLUSIÓN.- El proceso de contratación del personal en la Distribuidora NESTLÉ es manejada empíricamente ya que no existe una persona responsable de llevar la organización de este proceso individualmente, sin embargo se ha evidenciado que mantiene un reclutamiento interno a cabalidad, pero el externo no se lo toma como un procedimiento favorable porque existe mucha desconfianza del personal nuevo. De igual forma en la selección de personal se prioriza la formación profesional, experiencia y aptitudes personales, olvidando la entrevista y las pruebas de selección las cuales serían filtros de control adecuados para mantener un personal idóneo, con conocimientos afines al puesto requerido, sin olvidar que al formalizar la contratación no se realiza la inducción del nuevo personal.

FG – CP

CONCLUSIÓN: La capacitación del personal es parte fundamental dentro de la Distribuidora tanto en la inducción del personal nuevo o cuando algún departamento lo requiera por tanto se evidencio que se mantiene procedimientos adecuados pero no completos, como son; recepción, análisis y aprobación del requerimiento de la capacitación, programación del lugar, fecha y hora , publicación de la misma, ejecución de la capacitación y la realización del informe, sin embargo no existe un plan de capacitación establecido, al igual que no se mantiene un dialogo abierto entre los directivos y el personal para llegar a un conceso en la fecha, ya que el personal solicita que las capacitaciones se realicen en horas de trabajo, al contrario que los directivos prefieren hacerlo fuera de las mimas, por tanto no se puede llegar a un acuerdo y se posterga cada que menciona una capacitación.

FG – CP

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 21/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 24/03/2015



CONTROL DE INVENTARIOS

CONCLUSIÓN.- La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ mantiene un control de inventarios deficiente, observando demora dentro de cada actividad, ausencia de un presupuesto de compras y falta de compromiso en la organización para el control de inventarios, lo que no permite tener información relevante de los mismos, también se evidenció incumplimiento por parte de los proveedores ya que la Distribuidora no mantiene políticas para los proveedores, ni realiza un análisis previo de selección de los mismos, sin olvidar que existe stock de inventarios que no se han comercializado por la sobreproducción existente por la ausencia de estudios de factibilidad para la inducción de nuevos productos.

FG – CI

CONTROL DE VENTAS

CONCLUSIÓN.- El proceso de control de ventas de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ es realizado de manera empírica, no mantiene documentación para cada actividad de este proceso donde se registre la secuencia y se pueda dar un control de calidad en la ejecución de la venta, en la actividad de entrega del producto no existe control por tanto se observó que se genera productos dañados y deteriorados por parte de los empleados, sin embargo se evidencia que se cumple con el requerimiento de la demanda.

FG – P

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 21/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 24/03/2015

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA



NESTLÉ

EVALUACIÓN DE LAS ÁREAS CRÍTICAS

CÉDULA ANALÍTICA

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Tabla 23: Análisis del perfil profesional

Nº	NOMBRE	CARGO	PERFIL ACTUAL	PERFIL APROPIADO	OBSERVACIONES
1	Luis Felipe Olmedo	Gerente	Ing. Empresas	Ing. Empresas	Cumple
2	José Luis Jara	Supervisor de Ventas	Bachiller ^P	Ing. Comercial	No cumple
3	Jessica Piguave	Responsable de Cartera Y crédito	Ing. Empresas ^P	Ing. Empresas	Cumple
4	Mirian Hernández	Responsable de Inventarios	Técnico en Sistemas ^P	Ing. Administración	No cumple
5	Mayra Chacaguasay	Contadora	Ing. Contabilidad Y auditoria ^P	Ing. Contabilidad Y Auditoria	Cumple
6	Lic. Caty Bravo	Directora Financiera	Bachiller Contador ^P	Ing. o Lcda. Contabilidad y Auditoria	No Cumple
7	Julio Jaya	Responsable de Bodega	Bachiller ^P	Ing. Marketing	No Cumple
8	Carlos Guamán	Administradora de Distribuidora	Bachiller Contador ^P	Ing. Administración de Empresas	No Cumple

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 24/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 25/03/2015



CÉDULA ANALÍTICA

DE ENERO 2013 A DE DICIEMBRE DEL 2014

CONCLUSIÓN.- De la totalidad del personal que labora en la **DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ** pongo en consideración lo siguiente: el análisis se realizó a los tres directivos y a los principales responsables de cada departamento, por tanto al desglosar los cargos de acuerdo al manual de funciones se evidencio que dos directivos (Supervisor de Ventas , Jefe de Inventarios , responsable de Bodega y Administrador de la Distribuidora) no cumplen con el perfil requerido dentro del cargo que desempeñan, sin embargo el resto del personal cumplen con el perfil requerido tomando en cuenta que es una Distribuidora de Productos de consumo masivo de primera necesidad y necesariamente debe contar con personal que conozca y tenga experiencia en ventas , sin embargo al analizar al departamento financiera se observó que la persona encargada (director financiero), no cumple el perfil requerido además desempeña otras funciones, evidenciando una falta de capacitación para cada área o departamento e inexistencia de incentivos para la especialización del personal.

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 24/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 25/03/2015



CÉDULA ANALÍTICA

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

CONTROL DE INVENTARIOS

Tabla 24: Políticas de control de inventarios

Nº	POLÍTICAS GENERALES	DESEMPEÑO
1	Reducir costos unitarios en productos defectuosos	Deficiente ⚡
2	Poseer proveedores confiables	Ninguno ~
3	Reducir la inversión en inventarios	Deficiente ⚡
4	Mantener un flujo de efectivo elevado	Absoluto ⚡
5	Incrementar cobertura de los productos	Absoluto ⚡
6	Mantener en stock las diversas líneas de producto	Absoluto ⚡
7	Maximizar la utilización del personal	Absoluto ⚡
8	Maximizar la cobertura de pedidos	Absoluto ⚡
9	Custodia y almacenamiento de los productos	Deficiente ⚡
10	Registro de productos y promociones	Deficiente ⚡

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

Cuadro de resultados del desempeño y cumplimiento de las políticas de control de inventarios:

Tabla 25: Escala de cumplimiento contratación de personal

DESEMPEÑO	ALCANCE	%
Absoluto	5	50 Δ
Deficiente	4	40 Δ
Ninguno	1	10 Δ
TOTAL	10Σ	100Σ

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

Análisis.- La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ maneja el control de inventarios bajo políticas generales de tal forma se analizó el cumplimiento de las mismas, dando una calificación del 50% lo que demuestra que no se acatan a cabalidad.

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 25/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 26/03/2015



CÉDULA ANALÍTICA

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

CONTROL DE VENTAS

Tabla 26: Políticas de control de control de ventas

Nº	POLÍTICAS GENERALES	DESEMPEÑO
1	Eficiencia de todos los colaboradores de bodega	Absoluto☒
	Utilización óptima de los recursos disponibles	Absoluto☒
2	Ciclo de Preparación conforme al tiempo estipulado	Deficiente☒
3	Utilización adecuada de los equipos de venta	Absoluto☒
4	Cumplimiento de las fechas de entrega	Absoluto☒
5	Control de Productos dañados y deteriorados	Ninguno~
6	Control de inventarios	Deficiente☒

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

Cuadro de resultados del desempeño y cumplimiento de las políticas de control de Ventas

Tabla 27: Escala de cumplimiento control de ventas

DESEMPEÑO	ALCANCE	%
Absoluto	3	50 Δ
Deficiente	2	33,33 Δ
Ninguno	1	16,17 Δ
TOTAL	6Σ	100Σ

FUENTE: DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

ELABORADO POR: Carlos Guamán

Análisis.- La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ para llevar a cabo el proceso de control de ventas se basa en seis políticas generales por lo cual se analizó el cumplimiento de los mismos, dando una calificación del 50% como cumplimiento absoluto lo que demuestra que no se acatan a cabalidad.

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 26/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 27/03/2015



DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

AUDITORÍA DE GESTIÓN

HH 1/4

HOJA DE HALLAZGOS

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

OBJETIVO: El presente papel de trabajo contiene las principales observaciones y debilidades encontradas en la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ.

Nº	REF. P/T	NOMBRE DEL HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
H1	MPP 3/9	Incumplimiento de la obligación tributaria.	La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ inicio su actividad económica con un valor total de \$ 70.000,00 monto de activos permitido	Ley de Régimen Tributario y su Reglamento Art. 19.- <i>“Obligación de llevar Contabilidad.-las personas nacionales y extranjeras que realizan actividades económicas y que cumplen con las siguientes condiciones: tener ingresos mayores a \$ 100.000, o que</i>	Falta de organización de la información financiera.	En el período analizado no se pudo presentar estados financieros para distintas actividades administrativas.

				<i>inician con un capital propio mayor a \$60.000, costos y gasto</i>		
CONTRATACIÓN DE PERSONAL						
H2	CI-CP 2/48	Ausencia de políticas de contratación del personal.	No se cuenta con políticas de reclutamiento, selección y contratación del personal.	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Público: 407-03 <i>“Incorporación de personal.”</i>	Procesos realizados empíricamente.	Personal que no cumple el perfil requerido para el puesto.

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 27/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 28/03/2015



DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

AUDITORÍA DE GESTIÓN

HOJA DE HALLAZGOS

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

HH 2/4

OBJETIVO: El presente papel de trabajo contiene las principales observaciones y debilidades encontradas en la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ.

Nº	REF. P/T	NOMBRE DEL HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
H3	CI-CP 3/48	Inexistencia de indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía	No se cuenta con indicadores de Eficiencia, Eficacia y Economía para valorar los resultados del desempeño de la Distribuidora.	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Privado <i>“Administración Estratégica.”</i>	Falta de coordinación de los directivos en mantener información relevante tanto financiera como de gestión de la	No permitió conocer si los objetivos y responsabilidades se cumplieron correctamente.

					Distribuidora.	
H4	CI-CP 15/48	Falta de seguimiento y evaluación del control interno.	La administración no ha establecido una rutina de seguimiento y evaluación del control interno para determinar las mejoras y ajustes requeridos	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Privado <i>“Evaluaciones periódicas del control interno.”</i>	Desconocimiento sobre la las normas de control interno.	No permitió el mejoramiento del sistema de control interno existente.
H5	CI-CP 15/48	Inexistencia de un plan de capacitación.	No existe un programa o plan de capacitaciones al personal periódicamente.	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Privado <i>“Capacitación y entrenamiento continuo.”</i>	Falta de capacitaciones para cada área de trabajo de la Distribuidora.	Desactualización del personal.

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 27/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 28/03/2015

DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ



AUDITORÍA DE GESTIÓN

HOJA DE HALLAZGOS

HH 3/4

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

OBJETIVO: El presente papel de trabajo contiene las principales observaciones y debilidades encontradas en la **DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ.**

Nº	REF. P/T	NOMBRE DEL HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
CONTROL DE INVENTARIOS						
H6	CI-CI 21/48	Ausencia del proceso de control de inventarios.	La Distribuidora no maneja procedimientos para registrar y organizar el requerimiento, recepción y distribución de los productos y promociones, en el	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Privado “Evaluación del desempeño” Normas Internacionales	Desconocimiento de los lineamientos para el manejo del inventario. Inadecuado registro de	Inventarios desactualizados.

			sistema como en existencias físicas.	de Información Financiera para PYMES Sección 13 (NIC 2) <i>"Inventarios."</i>	inventarios en el sistema contable.	
H7	CI-CI 21/48	Incumplimiento de los proveedores.	La Distribuidora está conforme con el cumplimiento de los proveedores.	Norma ISO 9001 – 2008.- 7.4.1 <i>"Proceso de Compras."</i>	Selección inadecuada de proveedores.	Retraso o incumplimiento de la producción y entrega del producto final.
H8	CI-CI 27/48	Inadecuada segregación de funciones.	El registro y organización del requerimiento, recepción y distribución de los productos y promociones, no lo realizan personas diferentes.	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Privado: <i>"Separación de funciones y rotación de labores."</i>	Falta distribución de funciones.	Duplicidad de funciones.

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 27/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 28/03/2015



DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

AUDITORÍA DE GESTIÓN

HH 4/4

HOJA DE HALLAZGOS

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

OBJETIVO: El presente papel de trabajo contiene las principales observaciones y debilidades encontradas en la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ.

Nº	REF. P/T	NOMBRE DEL HALLAZGO	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO
CONTROL DE VENTAS						
H9	CI-P 38/48	Inexistencia de un plan de control de ventas.	La Distribuidora no cuenta con un plan de control de ventas.	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Privado: <i>“Control previo al compromiso”</i>	Proceso de control de ventas se lleva de manera empírica.	Ventas mal realizadas por desconocimiento de productos y promociones.
H10	CI-P 39/48	Inexistencia de estudios de factibilidad de nuevos	No se realiza estudios de factibilidad para introducir un nuevo producto al mercado.	Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Privado:	Falta de interés en incrementar el catálogo de productos de	Productos sin innovación. Recursos económicos mal

		productos.		<i>“Estudio de factibilidad.”</i>	Nestlé.	invertidos.
H11	FG – P ½	Deficiente documentación para cada procedimiento de control de ventas	No cuenta con la documentación requerida para el control del proceso de control de ventas	La Distribuidora puede registrarse bajo Normas de Control Interno para las Entidades, Organismos del Sector Privado: “Formularios y documentos.”	Proceso de control de ventas realizado de manera empírica.	Información financiera poco confiable. Inexactitud en el control de ventas los productos y promociones de Nestlé es deficiente.

ELABORADO	FECHA:
POR: C.G	27/03/2015
REVISADO	FECHA:
POR:	28/03/2015
DRVA	



DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

AUDITORÍA DE GESTIÓN

IO 1/6

INDICADORES DE GESTIÓN

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

N°	TIPO	OBJETIVO	NOMBRE/FORMULA	DATOS	%	ONSERVACIONES
1	CONTROL	Determinar la obligación tributaria de llevar contabilidad.	<p>Obligación Tributaria a Llevar contabilidad</p> $\frac{\text{Activos existentes}}{\text{Activos estipulados en la Ley}} * 100$	$\frac{70.000,00}{87.500,00} * 100$	80,00% Δ	<p>La Distribuidora mantiene un 80,11% de activos totales lo por lo cual mantiene la recalificación del SRI o por tanto está obligado a llevar contabilidad.</p> <p>@H1</p>
CONTRATACIÓN DE PERSONAL						
2	EFICIENCIA	Determinar la efectividad	Efectividad de las competencias laborales			El 77,78% del personal que labora dentro de la

	del personal en el desempeño de sus funciones.	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores que cumplen sus funciones}}{\text{N}^{\circ} \text{ de trabajadores}} * 100$	$\frac{14}{18} * 100$	77,78% Δ	Distribuidora posee un título respalde el puesto que desempeñe. @H2
--	--	---	-----------------------	-------------	--

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 28/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 31/03/2015



DISRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

AUDITORÍA DE GESTIÓN

IO 2/6

INDICADORES DE GESTIÓN

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

Nº	TIPO	OBJETIVO	NOMBRE/FORMULA	DATOS	%	ONSERVACIONES
3	EFICIENCIA EFICACIA ECONOMIA CONTROL CALIDAD	Determinar el cumplimiento de los objetivos y medir la gestión operativa de la Distribuidora.	Indicadores Operativos			Mediante la aplicación de los indicadores se puede determinar la viabilidad de la distribuidora. H3
4	CONTROL	Reforzar la evaluación y seguimiento del control	Riesgos existentes $\frac{\text{Nº áreas críticas identificadas}}{\text{Nº procesos sometidos a auditoria}}$	$\frac{37}{3}$	12 Δ	Existe 12 áreas críticas por cada proceso evaluado lo que indica que existe una necesidad

		interno de la Distribuidora.				de evaluar y dar seguimiento al control interno periódicamente.@H4
--	--	---------------------------------	--	--	--	---

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 28/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 31/03/2015



DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

AUDITORÍA DE GESTIÓN

IO 3/6

INDICADORES OPERATIVOS

DE ENERO 2013 A DE DICIEMBRE DEL 2014

Nº	TIPO	OBJETIVO	NOMBRE/FORMULA	DATOS	%	ONSERVACIONES
5	EFICACIA	Fortalecer la competencia e idoneidad del personal a través de una gestión integral del talento.	<p>Eficacia de las capacitaciones</p> $\frac{\text{Nº personal capacitado}}{\text{Nº total personal}} * 100$	$\frac{13}{18} * 100$	72% Δ	El 72,22 % del personal fue capacitado en el período .@H5
6	EFICIENCIA	Determinar el control de manejo de inventarios y verificación del	<p>Control de Inventarios (Por mes)</p> $\frac{\text{Inspecciones realizadas}}{\text{Inspecciones programadas}} * 100$	$\frac{1}{4} * 100$	25% Δ	El manejo de inventarios posee un control del 25%, evidenciando ineficiencia en este proceso. @H6

		movimiento de los mismos.				
--	--	--	--	--	--	--

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 28/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 31/03/2015



DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

AUDITORÍA DE GESTIÓN

IO 4/6

INDICADORES OPERATIVOS

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

Nº	TIPO	OBJETIVO	NOMBRE/FORMULA	DATOS	%	ONSERVACIONES
7	CALIDAD	Conocer y controlar la calidad y el cumplimiento de los proveedores.	<p>Cumplimiento de proveedores (por mes)</p> $\frac{\text{Nº de proveedores cumplidos}}{\text{Nº total de proveedores}} * 100$	$\frac{6}{10} * 100$	60% Δ	Los proveedores de los productos de Nestlé no mantienen una responsabilidad total hacia la Distribuidora. @H7
8	EFICACIA	Determinar el cumplimiento de las funciones asignadas de	<p>Desempeño de las funciones (Contador)</p> $\frac{\text{Nº de funciones desarrolladas}}{\text{Nº de funciones definidas en el contrato}} * 100$	$\frac{1}{2} * 100$	50% Δ	De las dos funciones que tiene la contadora debe cumplir el 50% ya representa las actividades que

		acuerdo a los contratos de trabajo.				debe desarrollar según su contrato. @H8
--	--	---	--	--	--	---

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 28/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 31/03/2015



DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

AUDITORÍA DE GESTIÓN



INDICADORES OPERATIVOS

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2015

N°	TIPO	OBJETIVO	NOMBRE/FÓRMULA	DATOS	%	ONSERVACIONES
PRODUCCIÓN						
9	CONTROL	Permite medir la capacidad actualmente utilizada con respecto a la máxima utilización posible de las instalaciones.	<p>Capacidad de manipulación de productos Utilizada (anual)</p> $\frac{\text{VENTA REAL}}{\text{VENTA ESPERADA}}$	<p>32.801,00</p> <hr/> <p>29.533,00</p>	1.1107 Δ	De la preparación total de la Distribuidora en el período el 1.1107 es considerado defectuoso ya que manipula el producto de lo esperado. @H9
	EFICACIA	Determinar la capacidad de ofertar	Estudios de factibilidad (Por año)			La Distribuidora realiza estudios de factibilidad de

10	nuevos productos.	Estudios y analisis de mercado realizados Estudios y analisis de mercados programados * 100	$\frac{1}{2} * 100$	50% Δ	inserción de un nuevo producto en un 50%, por lo cual no se mantiene una seguridad en la inversión.@H10
----	-------------------	--	---------------------	--------------	---

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 28/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 31/03/2015



DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ

AUDITORÍA DE GESTIÓN

IO 6/6

INDICADORES OPERATIVOS

DE ENERO 2013 A DICIEMBRE DEL 2014

Nº	TIPO	OBJETIVO	NOMBRE/FÓRMULA	DATOS	%	ONSERVACIONES
11	CONTROL	Conocer el nivel de eficiencia que mantiene cada procedimiento de acuerdo a su respectiva documentación.	Control del procedimiento (Proceso de control de ventas) $\frac{\text{Nº procedimientos con documentación}}{\text{Nº procedimientos}} * 100$	$\frac{3}{5} * 100$	60%	Por cada procedimiento debe haber un documento que respalde el control del mismo sin embargo se evidencia un control deficiente. @H11

ELABORADO POR: C.G	FECHA: 28/03/2015
REVISADO POR: DRVA	FECHA: 31/03/2015

4.7 FASE III COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

CAPITULO I

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La AUDITORÍA DE GESTIÓN realizada a la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ, se efectuó de conformidad a la carta de compromiso de auditoría suscrito el 01 de enero de 2015, bajo los siguientes parámetros:

- Identificar las deficiencias de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ en los procesos de contratación del personal, control de inventarios y de control de ventas.
- Verificar si los procedimientos de control interno son adecuados de acuerdo a la dimensión de la Distribuidora.
- Conocer si los procesos operacionales se manejan con eficiencia, eficacia, y economía.

OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

- Determinar un diagnóstico situacional que permita establecer el direccionamiento estratégico de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, del período comprendido entre enero 2013 a diciembre de 2014.
- Evaluar los procesos de contratación de personal, control de inventarios y control de ventas, de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Normas Internacionales de Auditoría.
- Diagnosticar el grado de seguridad razonable del control interno, en cuanto a la consecución de los objetivos estratégicos.

- Emitir el informe de auditoría con las conclusiones y recomendaciones que determine el nivel de eficiencia, eficacia, y economía de los procesos operacionales de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ.

ALCANCE

AUDITORÍA DE GESTIÓN a la Distribuidora DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ, del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo del período comprendido entre enero 2013 a diciembre de 2014.

BASE LEGAL

Mediante Ruc de Calificación 0501535603001 presentada el 12 de agosto de 2012, previo el estudio del informe de la Unidad de Inspección y Calificación Sri y los permisos respectivos RESUELVE conceder la habilitación del establecimiento 4, en concordancia con el Art. 302 del Código de Trabajo, Art. 367 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, Art. 19 y 56 numeral 19 de la Ley de Régimen Tributario Interno y Art. 171 de su Reglamento lo cual ampara funcionamiento legal que ampara las actividades de comercialización de productos de consumo masivo de primera necesidad.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Tabla 28: Estructura orgánica

INVERSIONISTAS Y DIRECTIVOS	
Gerente	Ing. Luis Felipe Olmedo
Supervisor de Ventas	Sr. José Luis Jara
Jefe De inventarios	Sra. Miriam Hernández
OPERATIVOS	
Director Financiero	Lcda. Caty Bravo
Responsable de Bodega y/o Auxiliares	Sr. Julios Jaya
Responsable de Contabilidad	Ing. Mayra Chacaguasay
Verificador de Bodega	Sr. Jonathan Valencia
Administrador de Agencia	Sra. Carlos Guamán

OBLIGACIÓN TRIBUTARIA.

La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ siendo una empresa, supera el monto de activos totales siendo este de \$287.500,00 su naturaleza jurídica es estar Obligado a Llevar Contabilidad, cumpliendo con lo estipulado en la Ley de SRI para el período 2014, sin embargo mantiene un volumen de ventas significativo, por tanto el SRI le ha indicado que debe ser contribuyente especial.

RECOMENDACIÓN

1.- Gerente: Llevar el control de los recursos de la Distribuidora a través de la contabilidad, indistintamente de que éste o no obligada legalmente, ya que esto permitirá administrar correctamente el efectivo, inventarios, cuentas por cobrar y por pagar, pasivos, así como los costos, los egresos y los ingresos, en si mantendrá un control de la situación financiera contando con información real y oportuna durante un período económico; lo que le permitirá mejorar la toma decisiones.

PROCESO DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

POLÍTICAS DE CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

La Distribuidora no cuenta con políticas de reclutamiento, selección y contratación de personal ya que este proceso se maneja empíricamente, impidiendo mantener una adecuada administración del talento humano, ya que esto se ha visto como algo secundario e irrelevante, evidenciando que el personal que labora en la Distribuidora no cumple el perfil requerido para la función que desempeña.

RECOMENDACIÓN

2.- Gerente: Establecer políticas y procedimientos que tengan lineamientos necesarios para el reclutamiento, selección y contratación del personal, ya que esto permitirá normar la administración del talento humano, incorporando personal idóneo y capaz de aportar al cumplimiento de los objetivos de la Distribuidora, y a su vez promoverá una buena relación laboral, fortaleciendo la cultura organizacional y la gestión interna.

INDICADORES OPERATIVOS

La Distribuidora no cuenta con indicadores operativos que permitan monitorear la gestión y evaluar los resultados de esta, frente a los objetivos, metas y responsabilidades propuestos, por tanto no se ha podido medir el desempeño de los procesos operativos impidiendo una adecuada toma de decisiones.

RECOMENDACIÓN

3.- Gerente: Gestionar acciones con los directores departamentales a fin de analizar e identificar procesos claves de la Distribuidora a fin de establecer indicadores operativos, que permitan evaluar la gestión de la Distribuidora, así como monitorear el avance o ejecución de los procesos y tomar medidas retro alimentadoras para lograr mayor eficiencia, eficacia, y economía en los mismos.

CONTROL INTERNO

La administración de la Distribuidora no maneja mecanismos de seguimiento y evaluación del control interno lo que impide identificar los riesgos existentes en las actividades de los procesos y la conducta con la que el personal se desenvuelve, verificando si se cumple los reglamentos y disposiciones legales

RECOMENDACIÓN

4.- Gerente: Habilitar una evaluación y seguimiento del control interno periódicamente para proteger aspectos específicos de la gestión de la Distribuidora, brindando seguridad del éxito en el esfuerzo de salvaguardar los activos y el cumplimiento de las políticas, promoviendo la eficiencia en las operaciones y fortaleciendo las metas fijadas por la administración.

PLAN DE CAPACITACIÓN

La Distribuidora no cuenta con un plan de capacitaciones, ya que solo se capacita al personal operativo y no se toma en cuenta al personal ejecutivo y ventas, es importante mencionar que las capacitaciones son realizadas de acuerdo a las necesidades que se presenten, sin embargo no existe un dialogo abierto para llegar a un conceso en la fecha de las capacitaciones ya que el personal solicita que se las realicen en horas de trabajo al contrario que los directivos prefieren hacerlo fuera de las mimas, por tanto no se puede llegar a un acuerdo y se postergan las capacitaciones.

RECOMENDACIÓN

5.- Gerente: Coordinar actividades de entrenamiento permanente en competencias necesarias para cada área o departamento de la Distribuidora, a fin de preparar, desarrollar e integrar al personal al proceso productivo, proporcionando información y conocimientos que corroboren a alcanzar el éxito, generando un incremento en habilidades y actitudes, logrando un mejor desempeño de todos los trabajadores en sus cargos actuales y futuros, habituándolos a las exigencias cambiantes del mercado.

PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS

CONTROL DE INVENTARIOS

La Distribuidora no mantiene un proceso de control de inventarios estipulado ya que toda información correspondiente a inventarios de productos y promociones de Nestlé se los lleva de manera empírica, por tanto no pueden mantener una organización del inventario para cubrir aumentos o a su vez demandas inesperada, en el caso del producto nuevo no se puede establecer existencias físicas reales sino más bien una aproximación ya que no se utiliza reportes de registro por parte del Jefe de Inventarios.

RECOMENDACIÓN

6.- Gerente: Establecer un control de productos, promociones a través de un presupuesto de compras para mejorar la toma de decisiones ante el requerimiento o compra de ésta, lo cual permite prever un mínimo costo en conservarlos, evitando almacenar existencias innecesarias, de igual forma en los inventarios en proceso de venta se debe mantener una mayor habilidad en su control ya que se maneja bajo la programación de compras de más productos y esta debe cubrir la demanda prevista y no prevista, optimizando tiempo y recursos en su tratamiento y manejo, dentro de los productos nuevos debe existir un control flexible ya que las existencias no siempre serán las mismas por tanto se debe tener un riguroso registro del ingreso o salida, todo esto proporcionará un control de inventarios adecuado, lo cual será de gran contribución para la Distribuidora mejorando la eficiencia y competitividad como la satisfacción del cliente.

PROVEEDORES

Los proveedores no cumplen con el requerimiento de productos en buena fecha de caducidad ni la entrega de los mismos en el tiempo estipulado, lo que ocasiona un retraso en la ejecución de las ventas y un manejo inadecuado de fondos, ya que la Distribuidora no analiza la capacidad de entrega o fluctuación de la misma de los proveedores impidiendo tener certeza de su cumplimiento, generando costos elevados en la adquisición a igual que una información poco confiable.

RECOMENDACIÓN

7.- Gerente: Establecer políticas para los proveedores permitiendo regular la relación con estos, estableciendo responsabilidades, evitando el incumplimiento e incentivando la prevención de conflictos de interés del mismo modo se debe considerar trabajar con nuevos proveedores o incrementar la cartera de los mismos ya que esto agilizará los requerimientos de materia prima sin olvidar planificar las compras o pedir proformas las permitan tomar la decisión más adecuada.

SEGREGACIÓN DE FUNCIONES

Dentro de la Distribuidora se ha evidenciado que no existe una adecuada segregación de funciones, esencialmente en el proceso de control de inventarios ya que la misma persona realiza toda la operación es decir: el requerimiento, recepción, distribución, registro y pago de los productos y promociones; así también como la organización y distribución del producto de las ventas, por tanto tiene bajo su responsabilidad toda la actividad financiera de la Distribuidora, sobre la cual no existe un control ni seguimiento de sus actividades.

RECOMENDACIÓN

8.- Gerente: Segregar adecuadamente las funciones del personal de la Distribuidora, evitando que una persona realice dos o más responsabilidades u operaciones establecidos dentro del manual de funciones, lo cual permite mejorar el control interno de la Distribuidora evitando acciones de riesgo o transacciones de fraude, y en este caso se debe tener en cuenta tres actividades importantes para un adecuado control de inventarios, que la aprobación, registro-conciliación y custodia debe estar realizado por distintas personas, contando con una supervisión constante ya que las actividades antes mencionadas son ejecutadas al mismo tiempo, logrando eficiencia, eficacia y economía en las mismas.

CONCLUSIONES

1. Mediante la realización de la AUDITORÍA DE GESTIÓN en la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ se alcanzó los objetivos propuestos, y a la vez se logró detectar deficiencias que dificultan el desarrollo de los procesos de contratación de personal, control de inventarios y control de ventas; el resultado del trabajo es el informe de auditoría donde se detallan las observaciones y las recomendaciones específicas que permitirán minimizar riesgos.
2. La DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ a pesar de evidenciar inconvenientes en sus procesos operacionales, no ha tomado medidas necesarias para evaluar el desarrollo de los mismos, sin embargo mantiene una economía solvente que permite satisfacer las necesidades de los involucrados, y a la vez, cada actividad desarrollada mantiene eficiencia y una ligera eficacia; las cuales se determinaron a través de los indicadores operativos.
3. La realización del Trabajo de Titulación ha permitido a la AUTOR, consolidar y profundizar los conocimientos adquiridos en la formación académica, además de potenciar el perfil ético y demostrar la apreciación objetiva de las eventualidades dentro del tiempo determinado para su trabajo.

RECOMENDACIONES

1. Implementar las sugerencias descritas en el informe de AUDITORÍA DE GESTIÓN entregado a la máxima autoridad, en la que se detalla las debilidades encontradas en la evaluación realizada a fin de mantener eficiencia, eficacia y economía en los procesos de contratación de personal, control de inventarios y producción de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ.
2. Se recomienda la utilización e implementación de instrumentos de autoevaluación tales como indicadores operativos, flujo gramas de procesos, y las mismas auditorías que, además de promover el control de la DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO DE LA LÍNEA NESTLÉ, facilitarán la labor de sus responsables ya que permitirán direccionar apropiadamente los procesos de manera continua.
3. Se recomienda, implementar indicadores de gestión de calidad y productividad, que permitan disminuir los costos de no calidad, mejorar el servicio y elevar la rentabilidad en base a su potencial del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Arter R, (2004) *Auditorías de la Calidad para mejorar su Comportamiento*, 3ª ed., Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A
- ✓ Bernal Torres (2006) *Metodología de la Investigación*, 2ª ed., Naucalpan: Pearson Educación
- ✓ Blanco Luna, (2007) *Normas y Procedimientos de una Auditoría Integral*, Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ Castañeda Jiménez, (2001) *Metodología de la Investigación*, 2ª ed., México D.F: McGraw-Hill.
- ✓ Cuatrecasas Arbós, (2009) *Diseño Avanzado de Procesos y Plantas de Producción Flexible*, Barcelona: Profit Editorial.
- ✓ Cuatrecasas Arbós, (2013) *Organización de la Producción y Dirección de Operaciones*, Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- ✓ De la Peña Gutiérrez, (2011) *Auditoría Un Enfoque Práctico*, Madrid: Paraninfo S.A.
- ✓ Estupiñán Gaitán, (2006) *Control Interno y Fraudes, Análisis del Informe COSO I y II*, 2ª. ed., Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ Estupiñán Gaitán, (2004) *Papeles de trabajo en la Auditoría Financiera*, 2ª ed., Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ Fonseca Luna, (2007) *Auditoría Gubernamental Moderna*, Lima: Instituto de Investigación de Accountability y Control-IICO.
- ✓ Fonseca Luna, (2008) *Vademecúm Contralor*, Lima: Instituto de Investigación de Accountability y Control-ICCO.
- ✓ Franklin, (2009) *Auditoría Administrativa: Gestión Estratégica del Cambio*, 2ª ed., Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- ✓ Galindo Ruiz, (2006) *Manual para la Creación de Empresas*, 2ª ed., Bogotá: Ecoe Ediciones.
- ✓ Godoy & Greco, (2007) *Diccionario Contable y Comercial-Terminología Bilingüe*, 4ª ed., Florida: Valleta S.R.L.
- ✓ Hurtado et al, (2005) *Gestión y Auditoría de Calidad para Organizaciones Públicas*, Antioquia: Universidad de Antioquia.

- ✓ Lara Haro, (2005) *Medición y Control de Riesgos Financieros*, 3ª ed., México D.F: Editorial Limusa
- ✓ Madariaga Gorocica, (2004) *Manual Práctico de Auditoría*, Barcelona: Deusto.
- ✓ Malagón et al, (2003) *Auditoría de la Salud para una Gestión Eficiente*, 2ª ed., Santa Fe de Bogotá: Editorial Medica Internacional.
- ✓ Mejía et al, (2008) *Auditoría Operativa*, Cali: Universidad Libre Seccional de Cali.
- ✓ Mendívil Escalante, (2002) *Elementos de la Auditoría*, 5ª ed., México D.F: Thomson Learning.
- ✓ Maldonado, (2001) *Auditoría de Gestión*, 2ª ed., Quito: Luz de América.
- ✓ Muñoz Negrón, (2009) *Administración de Operaciones*, México D.F: Cengage Learning.
- ✓ Muñoz Razo, (2002) *Auditoría en Sistemas Computacionales*, México D.F: Pearson Educación.
- ✓ Siles & Mondelo, (2013) *Guía de Gestión de Proyectos para Resultados PM4R*, 2ª ed., Lima: BID-INDES.
- ✓ Superintendencia de Compañías, (2013) *Ley de Compañías*, Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- ✓ Superintendencia de Compañías y Consejo Nacional de Valores, (2013) Quito, *Ley de Mercado de Valores*, Quito: Corporación de Estudios y Publicaciones.
- ✓ Whittington O.Ray & Pany Kurt, (2000) *Auditoría un Enfoque Integral*, 12ª ed., Bogotá: McGraw-Hill.
- ✓ Whittington O.Ray & Pany Kurt, (2005) *Principios de Auditoría*, 14ª ed., México D.F: McGraw-Hill.

LINKOGRAFÍA

- ✓ <http://www.auditricont.com/auditoría.html>. Recuperado el 10 de diciembre del 2014.
- ✓ http://www.aempresarial.com/web/revista_web.php. Recuperado el 10 de diciembre de 2014.
- ✓ <http://www.contraloria.gob.ec/documentos/normatividad/ManAudFin.pdf>. Recuperado el 20 de febrero de 2014.
- ✓ <http://www.derechoecuador.com/productos/producto/catalogo/registros-oficiales/2002/julio/code/17607/registro-oficial-18-de-julio-del-2002.diciembre>. Recuperado el 10 de diciembre de 2013.
- ✓ <http://www.mgilatinoamerica.com/wp-content/uploads/2013/05/NIA-10-2013.pdf>. Recuperado el 20 de febrero de 2014.
- ✓ <http://memorias.utpl.edu.ec/sites/default/files/documentacion/economia-y-finanzas/utpl-congreso-economia-y-finanzas-2010-aplicacion-ecuador.pdf>. Recuperado el 20 de febrero de 2014.
- ✓ http://www.pm4r.org/esp/files/PM4R_Guia_Espaol_3ra_Edicion.pdf. Recuperado el 25 de febrero del 2014.
- ✓ <http://www.sigweb.cl/biblioteca/MatrizdeRiesgo.pdf>. Recuperado el 25 de febrero de 2014
- ✓ <http://tecnologiaedu.us.es/prlma/ley4.html>. Recuperado el 25 de febrero del 2014.