



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:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA JADECO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA CANTÓN AMBATO, EN EL PERÍODO ENERO - DICIEMBRE 2013”.

AUTORA:

JAZMINA PAOLA LÓPEZ BARRIONUEVO

AMBATO-ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación, ha sido desarrollado por la Srta. Jazmina Paola López Barrionuevo, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Jacqueline Carolina Sánchez Lunavictoria

DIRECTORA

Ing. German Gonzalo Reinoso Muñoz

MIEMBRO

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Yo, Jazmina Paola López Barrionuevo, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, Unidad de Educación a Distancia Licenciatura en Contabilidad y Auditoría, de la Escuela Superior Politécnica del Chimborazo. Declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

JAZMINA PAOLA LÓPEZ BARRIONUEVO

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por demostrarme que día a día con humildad y paciencia todo es posible y haberme permitido llegar a este momento tan importante en mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante y demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional. A mi padre por sus consejos pues él sentó en mí las bases de responsabilidad y deseos de superación. A mis hermanos por su apoyo, comprensión, y sobre todo por ayudarme en los momentos difíciles. A mis maestros, amigos que siempre tuvieron una palabra de aliento en los momentos oportunos.

JAZMINA PAOLA LÓPEZ BARRIONUEVO

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme guiado en el camino de la felicidad, en segundo lugar a mi Padre: Víctor López, a mi Madre; Hilda Barrionuevo; a mis hermanos Soraya y Alexis; a mi Esposo Santiago Garcés por haberme dado su amor, su fuerza y apoyo incondicional, y ser la base fundamental de todos mis logros ya que sin ellos no lo hubiese podido realizar. Por último a mis maestros a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias por su sabiduría, paciencia y enseñanza, y finalmente gracias a esta prestigiosa universidad la cual abre sus puertas a jóvenes estudiantes como yo, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

JAZMINA PAOLA LÓPEZ BARRIONUEVO

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del Tribunal	ii
Certificado de Responsabilidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice de Contenidos	vi
Índice de Tablas	ix
Resumen Ejecutivo	x
Abstract.....	xi
Introducción.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del problema	3
1.1.2 Delimitación del problema.....	3
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivos Específicos	3
1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	5
2.1.1 Definición de Auditoría	5
2.1.2 Evolución de Auditoría.....	5
2.1.3 Definición de Auditoría de Gestión e Importancia.....	6

2.1.4	Objetivos.....	6
2.1.5	Las 3 E son: eficiencia, eficacia y economía.....	7
2.1.6	Fases de Auditoría de Gestión.....	10
2.1.7	Alcance y enfoque del trabajo.....	16
2.1.8	Planeación y evaluación del plan de gestión.....	16
2.1.9	Selección y diseño de los medidores de desempeño.....	17
2.1.10	Indicadores de la función comercial.....	18
2.2	PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN.....	19
2.2.1	Definición de comercialización.....	20
2.2.2	Segmentación de mercado.....	20
2.2.3	Problemas al escoger canales de comercialización.....	20
2.2.4	Del fabricante al consumidor o usuario.....	20
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		22
3.1	HIPÓTESIS.....	22
3.1.1	Hipótesis General.....	22
3.1.2	Hipótesis Alternativas.....	22
3.2	VARIABLES.....	22
3.2.1	Variable independiente.....	22
3.2.2	Variable dependiente.....	22
3.3	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	23
3.3.1	Tipos de estudio de investigación.....	23
3.3.2	Diseño de la investigación.....	23
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	23
3.5	MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	23
3.5.1	Métodos.....	23

3.5.2	Técnicas	24
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....		25
AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA JADECO.....		25
FASE I: ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO		53
FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....		72
FASE III: EJECUCIÓN.....		86
CONCLUSIONES		168
RECOMENDACIONES.....		169
BIBLIOGRAFÍA		170

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°1:	Indicadores de función comercial	18
Tabla N°2:	Población y muestra	23

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo es el resultado de una auditoría de gestión, realizada en el departamento de comercialización de la Empresa Jadeco, ubicada en la Provincia de Tungurahua, Cantón Ambato. Uno de los motivos por los cuales se decidió emprender este estudio, es la necesidad del cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión de control y la organización de la misma. Este examen constituye una herramienta técnica de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones a la empresa, con el fin de realizar una estrategia con éxito para alcanzar sus objetivos y metas programadas con mejor eficiencia, eficacia y calidad.

Para la evaluación de la gestión de control de los procesos, se utilizaron los cuestionarios del sistema de control interno, los flujogramas así como también los indicadores de gestión, logrando obtener evidencias e información suficiente y necesaria que permitan detectar hallazgos significativos.

Las conclusiones y recomendaciones fueron emitidas con el propósito de implementar acciones correctivas a las debilidades encontradas en el control y los nudos críticos del proceso con el fin de que se cumplan con los objetivos planteados dentro de los tiempos establecidos para el correcto desenvolvimiento del departamento de comercialización.

Todo lo expuesto anteriormente conduce a presentar en este estudio un resumen de las investigaciones efectuadas que expresan la opinión del equipo de auditores, por medio del informe final; en el cual se sugiere analizar las conclusiones y adoptar las recomendaciones establecidas para mejorar los procesos de comercialización, minimizando los riesgos y optimizando sus recursos.

Palabras claves: Auditoría de Gestión. Comercialización. Flujogramas.

Ing. Jacqueline Carolina Sánchez Lunavictoria

DIRECTORA DE TRIBUNAL

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

El presente tema denominado Auditoría de Gestión al proceso de Comercialización en la Empresa JADECO en el período Enero – Diciembre 2013, nace por la necesidad que tiene la empresa de determinar un diagnóstico de la administración de los recursos y el grado de eficiencia, eficacia y economía que presenta, para ello la ejecución presenta los siguientes capítulos:

En el primer capítulo denominado El Problema se analiza todo lo referente a la problemática que presenta JADECO, los objetivos que pretende la investigación y el por qué es importante realizar una Auditoría de Gestión.

El segundo capítulo desarrolla todas las definiciones en torno al tema presentado, con herramientas bibliográficas y personales que le ayuden al lector conocer de manera general qué significa cada uno de los términos del tema.

En el tercer capítulo se detalla la hipótesis de la investigación, las variables que intervienen, el tipo de investigación (cualitativa), la población y muestra con la que se va a trabajar y los instrumentos de investigación.

En el cuarto capítulo se desarrolla la propuesta es decir una Auditoría de Gestión que consta de 3 fases: análisis preliminar y diagnóstico a partir de una planificación estratégica; la planificación específica y la ejecución de la Auditoría, además se desarrolla el informe final para la toma de decisiones. Se desarrollan conclusiones y recomendaciones en torno a la investigación desarrollada.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

TEMA

“AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN EN LA EMPRESA JADECO DE LA PROVINCIA DE TUNGURAHUA CANTÓN AMBATO, EN EL PERÍODO ENERO - DICIEMBRE 2013”.

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Toda institución de cualquier país que fuere debe ser evaluada tanto de manera interna como externa, para así conocer sus puntos críticos sobre los cuáles hay que tomar medidas preventivas y correctivas, descubrir si sus recursos y actividades están encaminadas bajo el concepto de eficiencia, eficacia y economía y si la administración se encamina a la consecución de la misión institucional, para lo cual se necesita del apoyo constante de los empleados de la Entidad considerando que ellos son el motor de la institución, fomentando políticas y controles operativos.

Actualmente en nuestro país el Ecuador la mayor parte de empresas dedicadas a la comercialización de electrodomésticos conviven con problemas ocasionados por el incumplimiento de los objetivos fijados para el proceso de comercialización, lo cual se convierte en un problema ya que no se obtienen las utilidades esperadas que ayuden con el correcto funcionamiento de la empresa en el mercado.

JADECO es una empresa dedicada a la comercialización de electrodomésticos, quien ha logrado con el trascurso de los años posicionarse en el mercado ambateño, pero a pesar de ello se ha visto afectada por el deficiente uso de los recursos humanos, materiales y financieros en el departamento de comercialización, dando como resultado bajos rendimientos económicos ocasionados principalmente por la sobrecarga de personal contratado y al incumplimiento de las metas en sus ventas, lo que da como consecuencia altos gastos de venta reduciendo así drásticamente la utilidad de la empresa, por lo que se hace necesario realizar una auditoría de gestión al proceso de comercialización, a fin de medir la eficiencia, eficacia y economía con que la empresa realiza su actividad de comercialización, para emitir conclusiones y recomendaciones en pos de mejorar las estrategias, políticas y procedimientos utilizados actualmente y reducir la pérdida de recursos.

1.1.1 Formulación del problema

¿Cómo afecta la no utilización de una Auditoría de Gestión a los Procesos de Comercialización en la Empresa JADECO de la Provincia de Tungurahua Cantón Ambato, en el período enero - diciembre 2013?

1.1.2 Delimitación del problema

La Auditoría de Gestión se realizará en el Departamento de Comercialización de la Empresa JADECO.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar la Auditoría de Gestión al Proceso de Comercialización para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, en la empresa JADECO de la Provincia de Tungurahua Cantón Ambato, en el período Enero - Diciembre 2013.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico a los procesos de Comercialización de la Empresa JADECO.
- Ejecutar la Auditoría de Gestión, para identificar las falencias que existen en el Proceso de Comercialización de la Empresa JADECO, período Enero - Diciembre 2013.
- Realizar un informe de los procedimientos del Proceso de Comercialización que sirva de mejoras al nivel directivo de la Empresa JADECO.

1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La Auditoría de Gestión tiene como objetivo principal diagnosticar la situación por la que atraviesa una empresa y establecer recomendaciones con el fin de crear estrategias para mejorar la efectividad de la misma. En este fundamento se justifica que la empresa JADECO necesita de una Auditoría de Gestión, porque requiere determinar si los recursos humanos, financieros, tecnológicos están siendo bien administrados y cumpliendo metas para lo cual fueron creados.

Además una de las bases primordiales para el crecimiento económico y eficiente de una empresa son las ventas, por lo que es entonces necesario realizar una evaluación a todos los recursos que se utilizan para realizar el proceso de comercialización de electrodomésticos ya que de esta manera se podrán detectar errores existentes en este proceso y corregirlos a tiempo.

Este trabajo de investigación es factible de realizarse porque se cuenta con el permiso respectivo del propietario de la empresa, quien desde hoy se convierte en el beneficiario directo del proyecto, además se cuenta con los documentos, libros, revistas, recursos electrónicos, y el recurso tiempo para indagar el fenómeno de la investigación.

Cabe señalar que en la empresa no se ha realizado un estudio similar al problema planteado por lo que este tema es nuevo y de gran interés.

Trabajar con una Auditoría de Gestión en la empresa JADECO ocasionará una mejora significativa en la administración de los recursos del proceso de comercialización, lo que creará una alternativa de aplicación en otras empresas comercializadoras de electrodomésticos, creando así la necesidad en estas, de utilizarlas.

Finalmente un factor clave es que el éxito de una empresa se mide no por lo grandioso de su infraestructura o por la cantidad de empleados que existe en ella, se mide por la capacidad que tiene por administrar bien los recursos y la efectividad en la aplicación de estrategias para reajustar su organización.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 AUDITORÍA DE GESTIÓN

2.1.1 Definición de Auditoría

Según **(OMOTE, 2012)** menciona que: “La auditoría es el examen crítico y sistemático que realiza una persona o grupo de personas independientes del sistema auditado, que puede ser una persona, organización, sistema, proceso, proyecto o producto.”

2.1.2 Evolución de Auditoría

Es muy larga la historia pero para **(MALDONADO, 2012, pág. 12)** en un inicio la auditoría: “se orientaba hacia las necesidades internas de las empresa de asegurar el manejo del dinero con seguridad y el registro exacto de las transacciones, como servicio al dueño del capital invertido.”

Como el crecimiento de la utilización del crédito a largo plazo como sustituto de parte del capital del dueño, y la tendencia hacia sociedades anónimas con múltiples dueños, inversionistas; la auditoría se dirigió hacia la necesidad de dar fe del contenido de los estados financieros, en los cuales podía confiar los prestamistas y dueños ausentes del negocio.

Paralelamente, la auditoría gubernamental evolucionó dirigida inicialmente a la determinación de la legalidad de las transacciones y la seguridad en el manejo del dinero público, eventualmente orientándose hacia la aplicación de las técnicas desarrolladas por la profesión del Contador Público para examinar los sistemas financieros y del control interno, así como también para dar fe sobre la confiabilidad de transacciones efectuadas e informes financieros.

Hoy en día la auditoría sigue evolucionado, tanto en el sector privado como en el público, hacia una orientación que además de dar fe sobre las operaciones pasadas, pretende mejorar operaciones futuras a través de la presentación de recomendaciones constructivas tendientes a aumentar la economía, eficiencia y eficacia de la entidad. A este nuevo enfoque se le ha denominado entre otros, auditoría de gestión.

2.1.3 Definición de Auditoría de Gestión e Importancia

Según (ESTUPIÑÁN, 2010, pág. 90) una auditoría operativa es:

Un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

“La auditoría operativa abarca la economía y eficiencia y la auditoría de los programas”

Es un examen independiente con el fin de proveer a la legislatura una evaluación e informe sobre la marcha en que los administradores de las entidades y dependencias del Estado han descargado sus responsabilidades de administrar los programas del Estado de manera fiel, eficiente y efectiva.

Tomando como referencia a (PANY, 2004) la Auditoría Administrativa es: “el examen y evaluación realizados en una entidad para establecer el grado de eficacia y eficiencia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno.”

Según (LUNA, 2010, pág. 321) Gestión es: “la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.”

En el desarrollo de la dirección empresarial cada día adquiere más importancia el enfoque de la administración estratégica como elemento clave para el éxito de una empresa lo cual, a su vez, ha facilitado el enfoque de la auditoría de gestión al disponer de un marco conceptual de las características y el proceso de una buena dirección empresarial.

Argumenta (LUNA, 2010, pág. 233) que 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 eficiencia de la gestión teniendo en cuenta 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.

2.1.4 Objetivos

Menciona, (LUNA, 2010, pág. 233) que dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se pueden señalar como objetivo principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivo y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.
- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

2.1.5 Las 3 E son: eficiencia, eficacia y economía

Eficiencia

Para (YUCRA, 2010, pág. 23) consiste en: “lograr la utilización más productiva de bienes materiales y de recursos humanos y financieros; se refiere a la relación entre los recursos consumidos (insumos) y la producción de bienes y servicios.” La eficiencia se expresa como porcentaje, comparando la relación insumo-producción como estándar aceptable (norma). La eficiencia aumenta la medida en que un mayor número de unidades se producen utilizando una cantidad dada de insumos.

Trabajar con eficiencia equivale a decir que la entidad debe desarrollar sus actividades siempre bien. Una actividad eficiente maximiza el resultado de un insumo dado o minimiza el insumo de resultado dado.

Entre otros, debe lograr:

- Que las normas de consumo o gastos sean correctas y que la producción o los servicios se ajustan a las mismas;
- Que los desperdicios que se originen en el proceso productivo o en el servicio prestado sean los mínimos;
- Que las normas de trabajo sean correctas;
- Que se aprovechen al máximo las capacidades instaladas;
- Que se cumplan los parámetros técnicos-productivos, en el proceso de producción o de servicio, que garanticen la calidad requerida; y
- Que todos los trabajadores conozcan la labor a realizar y que ésta sea la necesaria y conveniente para la actividad.

Debe tenerse en cuenta que la eficiencia de una operación se encuentra influenciada no únicamente por la cantidad de producción, sino también por la calidad y otras características del producto o del servicio ofrecido.

El resultado del trabajo del auditor será determinar el grado de eficiencia en la utilización de los recursos humanos, financieros, materiales y naturales en el desempeño de las actividades propias de la entidad, basado en consideraciones factibles, de acuerdo con la realidad objetiva del momento en que la entidad realizó en su gestión.

Eficacia

Tomando como referencia a **(BASTIDAS, 2011, pág. 2014)** eficacia es: “el grado en que los programas están consiguiendo los objetivos opuestos y otros efectos que se había propuesto.”

Este aspecto tiene que ver con los resultados del proceso de trabajo de la entidad, por lo que debe comprobarse:

- Que la producción o el servicio se haya cumplido en la cantidad y calidad esperadas y;
- Que sea socialmente útil el producto obtenido o el servicio prestado.

El auditor deberá comprobar el cumplimiento de la producción o el servicio y hacer comparaciones con el plan y los períodos anteriores para determinar progresos o retrocesos. Debe también considerar la durabilidad, belleza, presentación del producto, si fuese el caso y grado de satisfacción de aquellos a quienes está destinado.

Es recomendable recibir criterios de los clientes sobre los artículos producidos o servicios prestados.

Economía

Para **(CÓRDOVA, 2011, pág. 34)** economía: “se refiere a los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.”

Es decir:

- Los recursos idóneos

- En la cantidad y calidad correctas;
- En el momento previsto;
- En el lugar indicado; y
- A precio convenido.

Para que una entidad trabaje con economía, es necesario que, respecto a los activos fijos tangibles, los inventarios, los recursos financieros y la fuerza de trabajo; no se compre, gaste y pague más de lo necesario.

Para conocer si se cumple lo antes expuesto, el auditor deberá comprobar, entre otros aspectos, si la entidad invierte racionalmente los recursos, a saber, si:

- Utilizan los recursos adecuados, según los parámetros técnicos y de calidad;
- Ahorran estos recursos o los pierden por falta de control o por deficiencias condiciones de almacenaje y de trabajo;
- Utilizan la fuerza de trabajo adecuada y necesaria;
- Los trabajadores aprovechan la jornada laboral, etc. y
- Si se emplean óptimamente los recursos monetarios y crediticios.

El análisis de los componentes del costo total también puede brindar información útil que permita determinar gastos excesivos, innecesarios e indebidos.

Interrelación de las tres “E”

Estos tres elementos (Economía, Eficacia y Eficacia) deben relacionarse ente sí, al ser expuestos los resultados de la entidad en el Informe de Auditoría, tomando en cuenta:

Economía: Insumos correctos al menor costo

Eficiencia: Insumos que producen los mejores resultados

Eficacia: Resultados que brinden los efectos deseados

Es muy importante comprender con claridad el concepto y alcance de los términos Economía, Eficiencia y Eficacia y cómo se expresan con relación a los recursos humanos, financieros y materiales de que se dispone una entidad, pues sólo así el auditor estará en condiciones de preparar un programa encaminada a medir su comportamiento y a valorar interrelación.

2.1.6 Fases de Auditoría de Gestión

Tomando como referencia a (CALVACHE, 2010, pág. 23), se puede decir que existen cuatro fases que se deben realizar en la auditoría de gestión las mismas que se citan a continuación:

2.1.6.1 Fase I: Conocimiento preliminar

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución e información de resultados en tiempos razonables.

Las actividades que comprende esta fase son las siguientes:

Reunión con la gerencia

La planificación de esta reunión es para conocer cuál es el motivo y objetivo que persigue la empresa en la realización de la auditoría, en donde se debe identificar que la auditoría a efectuarse ayudará a conocer la empresa en términos de economía, eficiencia y eficacia.

Visita de observación

Se realizará una visita a la organización para observar el desarrollo de las actividades y operaciones y visualizar el funcionamiento en conjunto.

Diseñar cuestionario de visita previa

Se creará un cuestionario de visita previa para tener una visión global de la empresa, pero lo más importante es conocer mediante este cuestionario si la empresa cuenta o no con un manual de procesos, actividades y tareas.

Carta de Compromiso

Conviene a los intereses de las dos partes que se elabore una carta de compromiso, preferiblemente antes del inicio del trabajo, para ayudar a evitar malos entendidos respecto del trabajo.

La carta de compromiso documenta y confirma la aceptación del nombramiento por parte del auditor, el objetivo y alcance de la auditoría, el grado de las responsabilidades del auditor hacia el cliente.

2.1.6.2 Fase II: Planificación

La planificación debe contener los objetivos específicos y el alcance del trabajo; la revisión debe estar fundamentada en los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen.

Diseñar programa de trabajo

El auditor, formula un programa general de trabajo detallado y flexible, confeccionado específicamente de acuerdo con los objetivos trazados de cada actividad a examinarse.

El contenido de estos programas debe establecerse con base en pruebas que ayuden al auditor a asegurarse de la totalidad o integridad, exactitud, validez y mantenimiento de la información auditada.

Conocimiento del entorno financiero, administrativo y operacional.

Se entrevistará a los accionistas, gerente general y jefes de área para obtener un conocimiento de la actividad principal de la empresa, las actividades que realiza cada área y evaluar el control interno.

Si la empresa no posee un análisis de los factores internos y externos, se elaborará el análisis FODA para conocer la situación presente de la empresa.

2.1.6.3 Fase III: Ejecución

Esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, se evalúan cada una de las áreas obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Determinar indicadores financieros y de gestión

Los indicadores constituyen puntos de referencia que permitirán compararlos con resultados reales de sus operaciones y determinar si estos resultados son superiores, similares o inferiores a las expectativas. De no disponer la entidad de indicadores de gestión, y tratándose de una primera auditoría de gestión, se utilizarán indicadores básicos.

Cuestionarios.

Se emplea cuestionarios para obtener información deseada en forma homogénea. Están constituidos por una serie de preguntas escritas, por medio de ellos se evaluará el control interno del área a examinar.

Análisis de los procesos.

Para el análisis y actualización de los procesos que realiza la empresa, se crearán tres técnicas: cuadro de procesos, actividades y tareas, diagrama de flujo y manual de procesos, actividades y tareas.

El cuadro de procesos, actividades y tareas sirve como herramienta para detallar las actividades y tareas del proceso de estudio.

El diagrama de flujo se creará para tener de una manera esquemática las actividades y tareas de tal forma que se puedan entender mejor el análisis del proceso.

El manual de procesos, actividades y tareas deberá describir todo el proceso basándose en la información del cuadro PAT y del diagrama de flujo, detallando los procesos, actividades y tareas correspondientes.

Diseño de la estrategia para medir el tiempo.

Se desarrolla un método de mediciones de tiempo y movimientos de las actividades implicadas en el proceso, con el objetivo de conocer cuánto tardan los trabajadores en realizar cada una de las tareas.

Descripción de hallazgos.

Los procesos, actividades y tareas que se encuentren afectados en la efectividad, economía y eficacia, constituyen los denominados hallazgos.

Los hallazgos deben ser comunicados en forma verbal durante el transcurso del examen, para obtener el punto de vista de los funcionarios de la empresa.

2.1.6.4 Fase IV: Comunicación de resultados.

Se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y contendrá hallazgos positivos. En el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el grado del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada.

Carta de presentación del informe.

La carta del informe sirve para presentar formalmente el informe, tiene que indicarse claramente la naturaleza, y materia de la auditoría de gestión, señalando expresamente que no se intentó examinar los estados financieros.

En estos casos la carta sirve principalmente para presentar el informe, pero debe incluirse la información básica necesaria para comprender en términos generales la naturaleza y amplitud de la auditoría efectuada.

Tipos de informe

La comunicación oficial y formal de los resultados de la auditoría de gestión, se efectúa en un informe escrito en el cual el auditor presenta debidamente documentados dichos resultados, teniendo cuidado de que las expresiones sean efectivamente convincentes al lector de la importancia de los hallazgos, la razonabilidad de las conclusiones y la conveniencia de aceptar las recomendaciones.

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

- ✓ Objetividad: visión imparcial de los hechos.
- ✓ Oportunidad: disponibilidad de la información en tiempo y lugar.
- ✓ Claridad: fácil comprensión del contenido

- ✓ Utilidad: provecho que puede obtenerse de la información.
- ✓ Calidad: apego a las normas de administración de la calidad y elementos del sistema de gestión de la materia de servicios.
- ✓ Lógica: secuencia acorde con el objeto y prioridades establecidas.

El informe constituye un factor invaluable en tanto que posibilita conocer si los instrumentos y criterios contemplados fueron acordes con las necesidades reales, y deja abierta la alternativa de su presentación previa al titular de la organización para determinar los logros obtenidos, particularmente cuando se requieren elementos probatorios o de juicio que no fueron captados en la aplicación de la auditoría. Así mismo, permite establecer las condiciones necesarias para su presentación e instrumentación. En caso de una modificación significativa, derivada de evidencia relevante, el informe tendrá que ajustarse.

Antes de presentar la versión definitiva del informe, es necesario revisarlo en términos prácticos, partiendo de las premisas acordadas para orientar las acciones que se llevaron a cabo en forma operativa.

Para abordar este aspecto, es aconsejable ajustarse al siguiente orden.

- ✓ Introducción: Criterios que se contemplaron para comprender e interpretar la auditoría.
- ✓ Antecedentes: Información que enmarca la génesis y situación actual de la organización.
- ✓ Justificación: Elementos que hicieron necesaria su aplicación.
- ✓ Objetivos de la auditoría: Razones por las que se efectuó la auditoría y fines que se persiguen con el informe.
- ✓ Estrategia: Curso de acciones seguidas y recursos ejercidos en cada uno de ellos.
- ✓ Recursos: Medios humanos, materiales y tecnológicos empleados.
- ✓ Costos: Recursos financieros usados en el desarrollo.
- ✓ Alcance: Ámbito, profundidad y cobertura del trabajo.
- ✓ Acciones: Pasos o actividades realizados en cada etapa.
- ✓ Metodología: Marco de trabajo, técnicas e indicadores en el que se sustentó la auditoría.
- ✓ Resultados. Hallazgos significativos y evidencia suficiente que los sustenta.
- ✓ Conclusiones: Inferencias basadas en las pruebas obtenidas.
- ✓ Recomendaciones: Señalamientos para mejorar la operación y el desempeño.

- ✓ Alternativas de implantación: programas y método viables.
- ✓ Desviaciones significativas: Grado de cumplimiento de las normas aceptadas para la auditoría.
- ✓ Opiniones de los responsables de las áreas auditadas: Puntos de vistas externos acerca de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones.
- ✓ Asuntos especiales: Toda clase de aspectos que requieren de un estudio profundo.

Lineamientos generales para su preparación

- ✓ No perder de vista el objeto de la auditoría cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- ✓ Ponderar las soluciones que propongan para hacerlas prácticas y viables.
- ✓ Explorar las diferentes alternativas para inferir las causas y efectos inherentes a los hallazgos, y traducirlas en recomendaciones preventivas o correctivas, según sea el caso.
- ✓ Homogenizar las integración y presentación de los resultados para que exista coherencia entre los hallazgos y los criterios para su creación.
- ✓ Aprovechar todo el apoyo posible para fundamentar sólidamente los resultados.
- ✓ Ofrecer a los niveles de detención los elementos idóneos para una toma de decisiones objetiva y consistente.
- ✓ Sentar las bases para la constitución de un mecanismo de información permanente.
- ✓ Crear conciencia en los niveles de decisión de la importancia que reviste el no cumplir, o hacerlo extemporáneamente, con las medidas recomendadas.
- ✓ Establecer la forma y contenido que deberán observar los reportes y seguimientos de las acciones.
- ✓ Tomar en cuenta los resultados de auditorías realizadas con anterioridad, para evaluar el tratamiento y cursos de acción tomados en la obtención de resultados.

- ✓ Es conveniente que antes de emitir el informe, una persona independientemente a la aplicación de la auditoría, revise los borradores y los papeles de trabajo, a fin de verificar que han cumplido con todas las normas de auditoría.

Presentación del informe

Un vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable de auditoría convocará al grupo auditor para efectuar la revisión de su contenido; en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o aclarar, realizará los ajustes necesarios para depurarlos. Cuando ya se cuente con el informe final, se procederá a su entrega y presentación a:

- ✓ Titular de la organización
- ✓ Órgano de gobierno
- ✓ Niveles directivos
- ✓ Mandos medios y nivel operativo.
- ✓ Grupos de filiación, corporativos o sectoriales

La presentación del informe puede realizarse con el apoyo de equipos de computación, láminas o material audiovisual.

En el informe se registran los resultados de la auditoría, los aspectos operativos acordados para orientar su ejecución y los lineamientos generales para su preparación.

2.1.7 Alcance y enfoque del trabajo

Según (LUNA, 2010, pág. 234) en la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad.

2.1.8 Planeación y evaluación del plan de gestión

Según, (Manjarres, 2011, pág. 23) comenta que: la planeación de la auditoría de gestión debe incluir asuntos como los siguientes:

- a) Conocimiento de los productos, mercados, clientes, canales de distribución y alianzas de colaboración.
- b) Conocimiento de los objetivos, estrategias y riesgos del negocio.
- c) Conocimiento de los procesos claves del negocio.

- d) Conocimiento de los elementos básicos de un plan de gestión.
- e) Conocimiento de los principales fundamentales de la administración estratégica.
- f) Conocimiento del proceso de la administración estratégica.
- g) Elaboración del programa con la naturaleza, alcance u oportunidad de la auditoría de gestión.

La evaluación del plan de gestión comprende:

- El análisis del plan de gestión adoptado por la empresa, es decir el conjunto de políticas y estrategias definidas por la entidad para alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo.
- Análisis del ambiente interno
 - ✓ Fortalezas
 - ✓ Debilidades
- Análisis del ambiente externo
 - ✓ Oportunidades
 - ✓ Amenazas
- Dirección organizacional
 - ✓ Filosofía
 - ✓ Objetivos
 - ✓ Metas

2.1.9 Selección y diseño de los medidores de desempeño

Enuncia, (CÓRDOVA, 2011, pág. 145) que: “El proceso de la auditoría de gestión requiere de un modelo cuantitativo expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento se pueda llevar a cabo fácilmente.”

En la selección y diseño de los indicadores se debe:

- Identificar los indicadores que mejor reflejen las metas y los objetivos propuestos.
- Identificar los indicadores claves del desempeño o factores críticas del éxito.
- Identificar para cada uno de los indicadores propuestos las fuentes de información y las acciones necesarias para que esta información sea oportuna y confiable.

- Analizar el desempeño financiero.
- Analizar el desempeño operacional.

Argumenta (LUNA, 2010, pág. 250) que:

La auditoría de gestión examina las prácticas gerenciales para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en relación con los objetivos y planes generales de la empresa. Para la medición de la gestión es necesario establecer indicadores cuantitativos y cualitativos, bien sea elaborados de la entidad, por el sector a la que pertenece, o de fuentes externas, como son las razones o índices financieros de uso frecuente en el análisis de los estados financieros.

Mediciones cualitativas

Cuestiona, (LUNA, 2010, pág. 250) que: “Estas mediciones proporcionan valoraciones de una empresa en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva para extraer conclusiones sobre el manejo de la entidad.”

Las mediciones cualitativas son simples respuestas a preguntas claves formuladas por el evaluador. Aunque no existe un cuestionario estándar que merezca un respaldo universal hay preguntas claves aplicables a la mayoría de empresas.

2.1.10 Indicadores de la función comercial

Tabla N°1: Indicadores de función comercial

Nombre del indicador	Fórmula
Eficiencia de los vendedores	$\frac{\text{Unidades Vendidas}}{\text{horas/hombre de vendedores}}$
Eficiencia del mercadeo	$\frac{\text{Unidades Vendidas}}{\text{Costos departamento de mercadeo}}$
Proporcionalidad	$\frac{\text{Horas/hombre dedicadas ventas}}{\text{horas/hombre totales}}$
Tamaño promedio del stock de Productos terminados	$\frac{\text{Unidades en stock durante un período}}{\text{Unidades vendidas}}$
Tiempo de despacho	$\frac{\text{Sumatoria del tiempo transcurrido entre el pedido y el despacho}}{\text{Número de pedidos}}$
Devoluciones	$\frac{\text{Pedidos devueltos}}{\text{Número de pedidos}}$

Participación relativa de los Canales de distribución	$\frac{\text{Ventas del canal}}{\text{Ventas totales}}$
Eficiencia del canal	$\frac{\text{Ventas del canal}}{\text{horas/hombre}} \quad \frac{\text{Ventas del canal}}{\text{Costos del canal}}$
Eficiencia del canal	$\frac{\text{Ventas devueltas del canal}}{\text{Ventas del canal}}$
Costo unitario de la venta	$\frac{\text{Costo de comercialización del período}}{\text{Número de unidades vendidas}}$
Cuota de mercado	$\frac{\text{Unidades vendidas por la empresa}}{\text{Unidades vendidas por el sector}}$
Eficiencia de la investigación de mercado	$\frac{\text{Ventas (unidades o pesos)}}{\text{Costos de la investigación}}$
Eficiencia de la publicidad	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Costo de la publicidad}}$
Eficiencia global	$\frac{\text{Utilidades}}{\text{Número de trabajadores}}$
Participación del producto líder	$\frac{\text{Unidades del producto líder}}{\text{Unidades vendidas}}$
Satisfacción del cliente	$\frac{\text{Ventas realizadas por semana} * 100}{\text{visitas realizadas por semana}}$
Cobertura	$\frac{\text{Productos vendidos}}{\text{Número total de productos}}$
Focalización	$\frac{\text{Número de metas asignadas en ventas} * 100}{\text{Total de metas}}$
Indicador económico	$\frac{\text{Ingresos generados en ventas}}{\text{Presupuesto total asignado}}$
Indicador económico	$\frac{\text{Presupuesto ejercido en ventas}}{\text{Presupuesto total en ventas}}$

Fuente: Indicadores de gestión

Elaborado por: Paola López

2.2 PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

2.2.1 Definición de comercialización

Tomando como referencia a (Núñez, 2012) la comercialización es la acción de comprar y vender con el fin de obtener un beneficio y para realizarla se tiene que ejecutar un conjunto de actividades en forma ordenada y que respondan a una estrategia, la misma que debe armonizar los recursos de la empresa con las oportunidades del mercado.

Según (Levit, 2010, pág. 263) comenta: “comercialización es la realización de las actividades comerciales que orientan el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor o usuario con el fin de satisfacer a los clientes y realizar los objetivos de la empresa.”

2.2.2 Segmentación de mercado

Argumenta (LÓPEZ, 2012) que: “el concepto de segmentación del mercado se basa en el hecho de que los mercados, más que homogéneos, son en realidad heterogéneos.” En otras palabras, no hay dos compradores, reales o potenciales, de un producto que sean idénticos en todos los aspectos. Sin embargo, grandes grupos de compradores potenciales comparten ciertas características de clara importancia para la comercialización, cada uno de estos grupos configura un segmento del mercado.

2.2.3 Problemas al escoger canales de comercialización

Argumenta, (Levit, 2010, pág. 20) que:

Uno de los problemas de importancia capital que el fabricante enfrenta en el momento de seleccionar canales de distribución es el de ajustarse a las necesidades y expectativas de los compradores, en cada nivel de distribución. Al nivel de menudeo, esos compradores son los consumidores últimos; a ellos no les interesan, ni remotamente, las ideas que los fabricantes pudieran tener sobre qué cauces o establecimientos deban vender sus productos. Los últimos consumidores compran a aquellos detallistas que mejor sirvan a sus necesidades.

Un ejemplo podría ser el caso de las tiendas de descuento. A fines de las décadas de los cuarenta y principios de los cincuenta, algunos fabricantes de productos anunciados a escala nacional se negaron a permitir que las tiendas de descuento manejaran sus líneas.

2.2.4 Del fabricante al consumidor o usuario

Argumenta, (Levit, 2010, pág. 186) que:

En el más corto de los canales de comercialización existen dos niveles: el productor o fabricante, y el consumidor último o usuario industrial. El canal directo de productor a usuario industrial se usa para comercializar muchos tipos de artículos industriales. Hay varias razones para ello: los mercados de numerosos productos industriales están compuestos por relativamente pocos usuarios en potencia. Los usuarios de determinados tipos particulares de productos industriales las tienden a concentrarse en unas cuantas áreas del mercado.

Algunos productores industriales exigen requisitos especiales de instalación y servicio que solo los productores los pueden proporcionar debidamente. Otros son tan técnicos, que los fabricantes tienen que emplear a ingenieros de ventas para tratar directamente con los usuarios en prospecto. Por último, en muchos casos los usuarios industriales insisten en que se les permita comprar directamente a la fábrica, pudiendo hacerlo en cantidades lo bastante grandes para que los fabricantes les resulte costeable efectuar ventas directas.

La empresa es la encargada de escoger el tipo de canal con la que desea atender al cliente, el más común es el directo. Muchos negocios tratan directamente con los clientes. Por ejemplo los granjeros venden sus productos en puestos colocados al borde de la carretera o en mercados públicos. Las microempresas como las panaderías, lecherías, tiendas, etc. venden sus productos a los consumidores finales desde sus propios expendios o desde casa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 HIPÓTESIS

3.1.1 Hipótesis General

“La Auditoría de Gestión al Proceso de Comercialización permitirá establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, en la Empresa JADECO de la Provincia De Tungurahua Cantón Ambato, en el Período Enero - Diciembre 2013”

3.1.2 Hipótesis Alternativas

- La Auditoría de Gestión al Proceso de Comercialización si permitirá establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, en la Empresa JADECO de la Provincia De Tungurahua Cantón Ambato, en el Período Enero - Diciembre 2013”
- La Auditoría de Gestión al Proceso de Comercialización no permitirá establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos, en la Empresa JADECO de la Provincia De Tungurahua Cantón Ambato, en el Período Enero - Diciembre 2013”

3.2 VARIABLES

3.2.1 Variable independiente

- Auditoría de Gestión

3.2.2 Variable dependiente

- Evaluar el grado de economía, eficiencia y eficacia en el uso de los recursos para el proceso de comercialización de la empresa JADECO.

3.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.3.1 Tipos de estudio de investigación

Investigación explicativa

La investigación es de tipo explicativa porque se determinaron un conjunto de datos explicando la importancia de la auditoría de gestión en el proceso de comercialización de la empresa en la realidad de su entorno.

3.3.2 Diseño de la investigación

Estudio experimental

Es experimental porque se determinaron las variables objeto de estudio y la relación que tiene la una con la otra a fin de determinar el efecto de la ausencia de la auditoría de gestión en el proceso de comercialización de la empresa.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para el desarrollo de la investigación se tomará en cuenta la siguiente población:

Tabla N°2: Población y muestra

POBLACIÓN	NÚMERO
Propietario	1
Gerente	1
Contadora	1
Auxiliar	1
Vendedores	6
TOTAL	10

Elaborado por: Paola López
Fuente: Empresa JADECO

3.5 MÉTODOS TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.5.1 Métodos

Deductivo.- Se aplicará, por cuanto los hechos ya están realizados y se requiere conocer en base a que se lo realizó y si se cumplió con todas las disposiciones legales.

Inductivo.- Porque mediante el razonamiento, partiendo de casos particulares, se eleva a conocimientos generales. Este método permite la formación de hipótesis, investigación de leyes científicas y las demostraciones.

Histórico.- Será aplicado al analizar los hechos y actividades que ya se han suscitado dentro de las actividades del proceso de comercialización de la Empresa JADECO.

Descriptivo.- Ayudará a la investigación debido a que la observación es una forma adecuada de conocer la situación actual y real del proceso de comercialización de la Empresa JADECO en cada una de las actividades que se realizan.

3.5.2 Técnicas

Observación.- Es importante en la realización del examen por lo que esta debe ser preparada, para lo cual debemos saber previamente que deseamos conocer en la empresa, y de esta manera podemos encontrar aspectos que nosotros consideremos importantes pero que para la mayoría del personal institucional pasen desapercibidas, lo que también ayudará a cumplir con los objetivos propuestos utilizando una guía de observación.

Entrevistas.- Será una de las más utilizadas por cuanto se requiere de la comunicación abierta con cada uno de los miembros de la entidad para que se pueda cumplir a cabalidad con los objetivos planteados al realizar la Auditoría utilizando una guía de entrevista.

Encuesta.- Será utilizada para buscar y recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado para el análisis y desarrollo la presente investigación de aspectos básicos para la Auditoría de Gestión en el proceso de comercialización.



**AUDITORÍA DE GESTIÓN AL
PROCESO DE
COMERCIALIZACIÓN EN LA
EMPRESA JADECO**

ARCHIVO PERMANENTE

CLIENTE:	EMPRESA JADECO
DIRECCIÓN:	
NATURALEZA DEL TRABAJO:	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN DEL AÑO 2013
FECHA:	JUNIO DEL 2013

ESCRITURA DE CONSTITUCIÓN	AP1
ESTADOS DE SITUACIÓN FINANCIERA	AP2
ESTADO DE RESULTADOS	AP3
INDICADORES FINANCIEROS	AP4
PERIODICIDAD DE LA PREPARACION DE INFORMES	AP5
PRINCIPALES FUNCIONARIOS Y ACTIVIDADES DE LA EMPRESA	AP6
OBLIGACIONES DE LA EMPRESA	AP7
PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA	AP8
POLÍTICAS DE COMPRAS	AP9
POLÍTICAS DE VENTAS	AP10
POLÍTICAS DE CRÉDITO	AP11
POLÍTICAS DE COBRANZAS	AP12

Base Legal

a) Denominación.

En referencia a las leyes de la República del Ecuador, se constituye la empresa JADECO, que inicia sus actividades el 14 de Febrero del año 2000, la misma deberá regirse bajo los diferentes Estatutos Sociales, así como disposiciones que se encuentren vigentes en la Ley de Compañías del país. En este sentido cuando la empresa realice cualquier actividad deberá trabajar bajo el nombre de JADECO.

b) Duración.

En relación al plazo de duración de la empresa será de 40 años, a partir de la fecha de inscripción en el registro mercantil, pero podrá disolverse y de la misma forma liquidarse o prorrogarse antes o después del vencimiento del plazo mencionado.

c) Operaciones

En relación al objeto social por el cual fue creada la empresa JADECO, podrá efectuar las siguientes operaciones, por las cuales ha sido avalada para su funcionamiento.

- Venta al por mayor y menor de artefactos electrodomésticos.
- Venta al por mayor y menor de motocicletas y bicicletas.
- Servicio de transporte particular de carga liviana por carretera
- Venta al por mayor y menor de computadoras.

d) Domicilio

El principal domicilio de la empresa es el país Ecuador, Provincia Tungurahua, ciudad de Ambato en la Parroquia Augusto N. Martínez.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:



ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA

AP2 1/2

Al 31 de Diciembre del 2013

1,1,,	ACTIVO				
1,1,,	CORRIENTE				853.041,33
1,1,1,,	DISPONIBLE			52.107,21	
1,1,1,01,006	BANCOS		52.107,21		
1,1,1,01,006,02	BANCO PICHINCHA 35005389804	0,89			
1,1,1,01,006,03	BANCO PICHINCHA 3147081604	52.106,32			
1,1,1,01,006,04	BANCO DEL AUSTRO				
1,1,2,,	EXIGIBLE			487.446,02	
1,1,2,01,001	CLIENTES NO RELACIONADOS		505.750,59		
1,1,2,01,002	CLIENTES RELACIONADOS		-		
1,1,2,01,003	PROV.ACUMUL. CTAS/INCOB.		18.304,57		
1,1,3,,	REALIZABLE			288.746,73	
1,1,3,01,001	INVENTARIO DE MERCADERIAS		288.746,73		
1,1,4,,	PAGOS ANTICIPADOS				
1,1,4,02,,	ANTICIPO CRED.TRIB.			24.741,37	
1,1,4,02,001	ANTICIPO IMPUESTO RENTA		4.591,02		
1,1,4,02,002	CREDITO TRIBUTARIO DEL IVA.		9,96		
1,1,4,02,003	CREDITO TRIBUTARIO RENTA		2.812,25		
1,1,4,02,004	ANTICIPO POR RETENCIONES		17.328,14		
1,2,,	ACTIVOS FIJOS				155.502,27
1,2,1,,	NO DEPRECIABLES			-	
1,2,2,01,001	TERRENO		-		
1,2,2,,	DEPRECIABLES			155.502,27	
1,2,2,01,001	EDIFICIOS		206.174,50		
1,2,2,01,002	(-) DEP.ACUMUL.EDIFICIOS		-66.768,30		
1,2,2,02,001	VEHICULO		52.698,13		
1,2,2,02,002	(-) DEP.ACUMUL.VEHICULO		-46.531,57		
1,2,2,03,001	EQUIPO DE COMPUTO		1.268,90		
1,2,2,03,002	(-)DEP.AUML.EQ/COMPUTO		-1.268,90		
1,2,2,05,001	EQUIPO DE OFICINA		827,46		
1,2,2,05,002	(-)DEP.AUML.EQUIPO DE OFICINA		-346,40		
1,2,2,06,001	MUEBLES Y ENSERES		12.200,00		
1,2,2,06,002	(-)DEP.AUML.MUEB/ENSERES		-2.751,56		
	TOTAL ACTIVOS:				1.008.543,60

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:



AP2 2/2

2,000	PASIVOS				
2,1,000	CORRIENTE				810.169,21
2,1,1,000	PROVEEDORES			620.506,16	
2,1,1,01,001	PROVEEDORES NO RELACIONADOS		620.506,16		
2,1,1,01,002	PROVEEDORES RELACIONADOS		-		
2,1,2,000	PRESTAMOS BANCARIOS			164.243,60	
2,1,1,01,001	BANCO PICHINCHA		164.243,60		
2,1,3,000	ACREEDORES VARIOS			25.419,45	
2,1,3,01,002	RET/FTE. POR PAGAR		5.593,39		
2,1,3,01,003	IVA POR PAGAR		19.755,83		
2,1,3,01,004	IESS POR PAGAR		70,23		
2,1,3,01,005	DECIMO TERCER POR PAGAR		-		
2,1,3,01,006	DECIMO CUARTO POR PAGAR		-		
2,1,3,01,007	VACACIONES POR PAGAR		-		
	TOTAL PASIVOS:				810.169,21
3,000	PATRIMONIO				
3,1,000	PATRIMONIO				
3,1,1,000	PATRIMONIO UNIPERSONAL				
3,1,1,01,000	CAPITAL			198.374,39	
3,1,1,01,001	CAPITAL		65.183,07		
3,1,3,02,003	UTILIDAD DEL EJERCICIO		133.191,32		
	TOTAL PATRIMONIO:				198.374,39
	TOTAL PAS. + PATRIM.:				1.008.543,60
	Ing. Juan Acurio			Ing. Paola Santana	
	ADMINISTRADOR			CONTADOR	

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:



ESTADO DE RESULTADO

Del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013

AP3 1/2

4,000	INGRESOS				
4,1,000	INGRESOS OPERACIONALES				2.874.715,26
4,1,1,000	VENTAS NETAS			2.868.234,09	
4,1,1,01,000	VENTAS 12%				
4,1,1,01,001	VENTAS COMERCIO		2.868.234,09		
4,1,1,02,000	VENTAS 0%			6.481,17	
4,1,1,02,001	VENTAS COMERCIO		6.481,17		
	TOTAL INGRESOS:				2.874.715,26
5,000	COSTOS				
5,1,000	COSTOS OPERACIONALES			2.560.073,89	
5,1,1,000	COSTO DE VENTAS				
5,1,1,01,001	COSTO DE VENTAS		2.560.073,89		
	TOTAL COSTOS:				2.560.073,89
	UTILIDAD OPERACIONAL				314.641,37
5,000	EGRESOS				181.450,06
5,1,000	DEDUCIBLE OPERACIONAL				
5,1,1,000	GASTOS ADMINISTRATIVOS				57.914,35
5,1,1,01,000	GASTOS PERSONAL			3.920,16	
5,1,1,01,001	Gastos Sueldos y Salarios		3.920,16		
5,1,1,03,000	GASTOS BENEFICIOS SOCIALES			476,28	
5,1,1,03,001	Gastos Aportes IESS		476,28		
5,1,1,04,000	GASTOS DE OFICINA			4.962,15	
5,1,1,04,001	Gastos Utiles de Oficina		2.205,60		
5,1,1,04,002	Gastos Utiles de Aseo y Limpieza		204,57		
5,1,1,04,003	Gastos Suministros de Computaci3n		128,17		
5,1,1,04,004	Gastos Copias Documentos		95,25		
5,1,1,04,005	Gastos Peri3dicos y Publicaciones		265,80		
5,1,1,04,006	Gastos de Gestic3n		1.340,76		
5,1,1,04,007	Gasto Servicio de Publicidad WEB		722,00		

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

6.1.1.05.	MANTENIMIENTO EQUIPO			158,75
6.1.1.05.001	Gastos Mantenimiento Eq. Oficina		128,75	
6.1.1.05.005	Gasto Mantenimiento Software		30,00	
6.1.1.06.	SEGUROS Y REASEGUROS			526,90
6.1.1.06.001	Gastos Seguros Incendio		526,90	
6.1.1.07.	SERVICIOS BASICOS			6.754,14
6.1.1.07.001	Gastos Consumo Luz Electrica		1.584,98	
6.1.1.07.002	Gastos Consumos Agua Potable		1.173,76	
6.1.1.07.003	Gastos Consumo Telefono Convencional		122,30	
6.1.1.07.004	Gastos Consumo Telefono Celular		2.213,60	
6.1.1.07.005	Gasto Consumo TV Cable		394,50	
6.1.1.07.006	Gasto Consumo Internet		1.265,00	
6.1.1.08.	DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS			27.930,84
6.1.1.08.001	Gasto Deprec. Edificios y Adecuaciones		15.871,23	
6.1.1.08.002	Gasto Deprec. Muebles y Equipo de Oficina		1.302,75	
6.1.1.08.003	Gasto Depreciación Equipo y Prog. de Comp		217,24	
6.1.1.08.005	Gasto Depreciacion Vehiculos		10.539,63	
6.1.1.10.	HONORARIOS PROFESIONALES			6.394,25
6.1.1.10.001	Gasto Honorarios		6.394,25	
6.1.1.11.	GASTOS VARIOS ADMINISTRATIVOS			6.790,88
6.1.1.11.001	Mejoras Locativas		4.959,77	
6.1.1.11.002	Gasto Envío Encomiendas		182,94	
6.1.1.11.004	Impuestos y Contribuciones Municipales		942,29	
6.1.1.11.005	Gasto IVA		705,88	

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

6.1.2.	GASTOS DE VENTA				69.405,38
6.1.2.01.	GASTOS DE PERSONAL			43.709,67	
6.1.2.01.01	Comisiones por Ventas		43.709,67		
6.1.2.04.	GASTOS VIAJE - MOVILIZACION			1.713,54	
6.1.2.04.001	Gastos Movilizacion Personal		5,00		
6.1.2.04.002	Gasto Hospedaje Vendedores		972,29		
6.1.2.04.003	Gastos Pasajes Viajes Vendedores		1,34		
6.1.2.04.004	Gasto Alimentacion Ventas		734,91		
6.1.2.05.	GASTOS DE OFICINA			1.554,64	
6.1.2.05.003	Gastos Suministros Ventas		1.554,64		
6.1.2.06.	COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES			5.592,16	
6.1.2.06.001	Gastos Combustibles Vehiculos		5.592,16		
6.1.2.07.	MANTENIMIENTO VEHICULO			6.553,60	
6.1.2.07.002	Gasto Repuestos		3.959,03		
6.1.2.07.003	Gasto Mantenimiento Vehiculo		2.594,57		
6.1.2.08.	PUBLICIDAD Y PROPAGANDA			544,41	
6.1.2.08.001	Gasto Publicidad Escrita		544,41		
6.1.2.09.	DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS				
6.1.2.09.001	Gasto Deprec. Vehiculos				
6.1.2.11.	GASTOS VARIOS VENTA			9.714,93	
6.1.2.11.001	Gastos Fletes de Mercadería		2.821,20		
6.1.2.11.002	Gastos Peajes y Colaboraciones		1.601,76		
6.1.2.11.003	Gasto Servicio Tecnico		234,46		
6.1.2.11.004	Gasto Provision de Ctas. Incobrables		5.057,51		
6.1.2.13.	GASTOS NO DEDUCIBLES			22,43	
6.1.2.13.001	Gastos Peajes		11,00		
6.1.2.13.002	Gastos Combustibles		11,43		
6.2.1.01.	GASTOS FINANCIEROS			15.567,23	15.567,23
6.2.1.01.001	Gastos Comisiones y Serv. Bancarios		2.554,38		
6.2.1.01.003	Gastos Intereses Prestamos		12.704,61		
6.2.1.01.005	Gasto por Mora Proveedores		308,24		

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

JADECO

AP4 1/7

INDICADORES DE ECONOMÍA

$$\begin{aligned} \text{RENTABILIDAD} &= \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} \\ &= \frac{133.191,32}{198.374,39} \\ &= 0.67 \end{aligned}$$

Se puede identificar que por cada dólar que la empresa posee de patrimonio se obtiene una rentabilidad de 0.67 centavos, valor considerable pues representa más del 50%

$$\begin{aligned} \text{CAPITAL DE TRABAJO} &= \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE} \\ &= 853.041,33 - 810.169,21 \\ &= 42.872,12 \end{aligned}$$

Posterior al cálculo se identifica que la empresa dispone de un capital de trabajo de \$ 42.872,12.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES CON RESPECTO A LAS VENTAS NETAS

	PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES
=	
	VENTAS NETAS
	19.978,70
=	
	2.868.234,09
	0,01

Se puede identificar que la participación que tienen los trabajadores de forma directa en las ventas netas de la empresa representa un 0.01 centavo de dólar

IMPUESTO A LA RENTA GENERADO CON RESPECTO A LAS VENTAS NETAS

	IMPUESTO RENTA
=	
	VENTAS NETAS

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

$$= \frac{2.481,94}{2.868.234,09} = 0,000865$$

Se puede identificar que la empresa por cada dólar que venda se tendrá que pagar menos de un centavo del a la renta o el valor de 0,000865 de centavo de dólar.

$$\text{ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{1.008.543,60}{1.260.000,00} = 0,80$$

Tomando en cuenta que por cada dólar que se encuentra invertido en el activo 0.80 centavos son financiados por los acreedores empleados, etc.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

INDICADORES DE EFICIENCIA

**LIQUIDEZ
CORRIENTE** =
$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

=
$$\frac{853.041,33}{810.169,21} = 1,05$$

Se puede observar que la empresa dispone de 1,05 para cancelar un dólar por deuda que posee la misma.

**PRUEBA
ACIDA** =
$$\frac{\text{CAJA Y EQUIVALENTES
DE CAJA}}{\text{PASIVO CORRIENTE}}$$

=
$$\frac{539.553,23}{810.169,21} = 0,67$$

La empresa dispone de 0,67 centavos de caja circulante por cada dólar de deuda que posee la misma.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**RENTABILIDAD DE LAS VENTAS CON RESPECTO
A LA UTILIDAD NETA**

$$\begin{array}{r}
 \text{UTILIDAD NETA} \\
 \hline
 \text{VENTAS NETAS} \\
 \\
 133.191,32 \\
 \hline
 2.868.234,09 \\
 \\
 0,05
 \end{array}$$

Se puede determinar que la empresa obtiene una rentabilidad de 0.05 centavos de dólar por venta realizada

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

ROTACIÓN DE CARTERA

$$\begin{array}{r} \boxed{\text{VENTAS NETAS}} \\ = \\ \hline \boxed{\text{CTAS POR COBRAR}} \\ \boxed{2.868.234,09} \\ = \\ \hline \boxed{487.446,02} \\ \\ \boxed{5,88} \end{array}$$

Se interpreta que el valor de las cuentas por cobrar se convirtió en efectivo 5,88 veces

PERÍODO MEDIO DE CONBRANZA

$$\begin{array}{r} \boxed{\text{CTAS Y DOCUMENTOS}} \\ \boxed{\text{POR COBRAR} * 365} \\ = \\ \hline \boxed{\text{VENTAS NETAS}} \\ \boxed{2.868.234,09} \\ = \\ \hline \boxed{487.446,02} \end{array} = \boxed{62,03}$$

En promedio la empresa tarda 62 días en recuperar su cartera, es decir la cartera se efectiviza cada 162 días.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

IMPACTO DE LOS GASTOS FINANCIEROS

AP4 7/7

	<table border="1"><tr><td>GASTOS FINANCIEROS</td></tr></table>	GASTOS FINANCIEROS		
GASTOS FINANCIEROS				
=	<hr/>			
	<table border="1"><tr><td>VENTAS NETAS</td></tr></table>	VENTAS NETAS		
VENTAS NETAS				
	<table border="1"><tr><td>15.567,23</td></tr></table>	15.567,23		
15.567,23				
=	<hr/>			
	<table border="1"><tr><td>2.868.234,09</td></tr></table>	2.868.234,09	<table border="1"><tr><td>0,0054</td></tr></table>	0,0054
2.868.234,09				
0,0054				

Por cada dólar que la empresa vende se han destinado a gastos financieros 0,0054, menos de un centavo, es decir al 0.005% de las ventas corresponde a gastos financieros

Preparado: JPLB Fecha: 2015 – 05 - 04

Revisado:	Fecha:
-----------	--------

JADECO
INFORMACIÓN CONTABLE
PERIODICIDAD EN LA PREPARACIÓN
DE LOS INFORMES CONTABLES

AP5

Los informes se preparan de la siguiente manera:

MENSULAMENTE:

- Balance de comprobación
- Estado de Situación Financiera
- Estado de resultados

ANUALMENTE:

- Balance de comprobación
- Estado de Situación Financiera
- Estado de resultados

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

INFORMACIÓN CONTABLE**PRINCIPALES FUNCIONARIOS Y ACTIVIDADES****a) Gerencia**

La gerencia de la empresa JADECO, se encargará de planificar. Organizar, Dirigir y Controlar de manera adecuada y prolija todas las actividades que se realizarán en la empresa, por lo cual tendrá que estar pendiente de los diferentes procesos que realice la empresa, con el fin de cumplir objetivos y metas planteadas.

b) Área Administrativa

El área administrativa de la empresa JADECO, deberá recopilar y mantener de manera adecuada y ordenada toda la documentación que existe en la organización, con el afán de llevar un registro adecuado que sistematice de mejor manera el control de compras y ventas que mantiene la empresa.

c) Área Contable

El área contable de la empresa JADECO, deberá establecer y operar medidas necesarias para garantizar el normal estudio de los activos, pasivos ingresos, costos y gastos que permitan medir la eficacia y eficiencia del gasto empresarial, del mismo modo deberá depurar permanentemente los registros contables y presupuestales de la empresa.

d) Área de Ventas

El área de ventas de la empresa JADECO, deberá realizar una previsión de ventas, del mismo modo realizar una fijación de márgenes de precios, definir campañas de ventas y políticas de apoyo, por otro lado deberá incentivar las ventas a través de herramientas de marketing.

e) Área de Comercialización

El área de comercialización de la empresa JADECO, deberá planear, Direccionar, coordinar y supervisar las labores profesionales y técnicas de Gestionar adecuadamente todos los productos que tiene la empresa, por otro lado deberá

realizar investigaciones que permitan tomar de mejor manera decisiones en relación a la llegada de la empresa hacia los clientes.

f) Área de bodega y Logística

El área de bodega y logística de la empresa JADECO, deberá mantener un inventario de bienes muebles, suministros actualizados y valorados con control de custodios actualizado, del mismo modo recibir, ingresar y almacenar los productos que se comercialicen en la empresa.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

OBLIGACIONES

OBLIGACIONES DE LA EMPRESA

La empresa tiene las obligaciones con las siguientes entidades:

REGULACIONES DE ENTIDADES DE CONTROL

En relación a las regulaciones de entidades de control para la empresa JADECO, y para su adecuado funcionamiento para prevenir posibles problemas en sus actividades comerciales, se debe encontrar sujeta a los reglamentos y disposiciones que son emitidas por los diferentes organismos reguladores del país, en tal virtud se debe tomar a consideración las disposiciones emitidas por:

- a) Superintendencia de Compañías.
- b) SRI (Servicio de Rentas Internas).
- c) Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.
- d) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- e) Ministerio de Trabajo.

Códigos y Leyes

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno y su Reglamento.
- Ley Orgánica de Aduanas.
- Ley de Compañías.
- Código de Trabajo (leyes laborales y de regulación de salarios).
- Disposiciones de la AEADE (Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador).
- Disposiciones emitidas por la CORPEL.
- Manuales de procedimientos y demás disposiciones internas.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

INFORMACIÓN GENERAL

PRODUCTOS QUE LA EMPRESA OFRECE

Entre los productos que la empresa comercializa son los siguientes:

- Televisores
- Refrigeradores
- Cocinas
- Lavadoras
- Licuadoras
- Cajas amplificadas
- Equipos de sonido
- Radiograbadoras
- Dvd, dvd portátil

Entre las marcas más comercializadas son:

- Electrolux
- Indurama
- Haceb
- Oster
- Mabe

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

JADECO
POLÍTICAS
COMPRAS

AP10

- Los únicos funcionarios autorizados a emitir órdenes de compra son el Presidente Ejecutivo o los funcionarios autorizados para ello mediante poder especial.
- Para adjudicar compras se deberá tomar en consideración el precio, plazo de entrega, calidad, garantía, marca, procedencia, confiabilidad y experiencia del proveedor.
- Los procesos de compras de materiales e insumos para las áreas administrativas y atención al cliente se los efectuará trimestralmente, salvo casos en que el requerimiento sea emergente.
- Para la adquisición de cualquier tipo de inventarios, equipos y materiales, se procurará conseguir el menor precio y las mejores condiciones de pago. Los procesos deberán iniciarse una vez aprobado el presupuesto.
- La administración procurará suscribir con fabricantes convenios de provisión de los materiales que fabriquen, con la finalidad de conseguir, por un lado, las mejores condiciones posibles de precio, calidad y plazo de pago y por otro, la disponibilidad en el momento que sean requeridos.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

JADECO
POLÍTICAS
VENTAS

AP11 1/2

POLÍTICAS DEL VENDEDOR

- Solo se recibirá lo nota de pedido firmado por el cliente además se deberá pactar las fechas de pago, tomándose 5 días a partir de la nota de pedido.
- Notificará los productos para servicio técnico.
- Cobrar a las fechas establecidas pactadas, caso contrario tendrá que asumir el valor del retraso en el pago, será descontado de rol de pagos.
- Tienen la obligación de entregar el informe vía correo electrónico al terminar el día de trabajo: info@jadecoimport.com

POLÍTICAS DE FACTURACIÓN

- Para proceder a facturación se deberán cumplir los siguientes requisitos.
- Solicitar al Vendedor, las notas de pedido.
- Revisar precios y stock de la bodega.
- Solicitar al Departamento de Crédito la aprobación de la nota de pedido.
- El CLIENTE se compromete a notificar a la EMPRESA por escrito cualquier cambio que se genere (Domicilio y/o Razón Social), en un término de 5 días hábiles anexando documentación correspondiente.

POLÍTICAS PARA LA APERTURA DE UN CLIENTE

- Para la apertura de un cliente mayorista este deberá estar registrado. Para registrarse debe llenar una solicitud de cliente que será entregado por el EJECUTIVO DE VENTAS, a su vez adjuntar la siguiente documentación:
- Copia de RUC,
- Copia de Cédula del Titular y cónyuge,

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

- Copia de Estado de Cuenta \$ Certificado Bancario Copia de pago del predio o escritura de algún bien.
- Las tres primeras compras deberán ser de contado.
- A partir de la tercera comprar se establecerá el monto de crédito y se pedirá la firma del pagare por el valor establecido por el departamento de crédito y cobranza.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

JADECO
POLÍTICAS

AP12

CRÉDITO Y COBRANZA
POLÍTICAS DE CRÉDITO Y COBRANZA

OBJETIVO.

Esta política tiene por objeto, establecer los pasos a seguir para otorgar crédito a los clientes y de igual forma revocarlo en caso de ser necesario

PARA LOS CLIENTES

- Deberán cumplir todas las políticas anteriormente mencionadas y explicadas en las políticas de ventas
- El cliente deberá cumplir las fechas de pago establecidos si no cumple con lo solicitado se procederá a generar valor de interés por pagos no puntuales.
- El ejecutivo de ventas deberá recuperar cartera máximo a 15 días de despacho de mercadería, si no cumple con la recuperación efectiva se procederá a descontar en rol de pagos los valores generados por vencimiento de cuotas.
- Si el cliente solicita una postergación de cheque o espera, deberá llamar con 48 horas de anticipación directamente a las oficinas y comunicarse con el departamento de Crédito y Cobranzas. Caso contrario no se procederá con la solicitud.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

ARCHIVO CORRIENTE

CLIENTE:	JADECO
DIRECCIÓN:	
NATURALEZA DEL TRABAJO:	AUDITORÍA DE GESTIÓN AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN AÑO 2013
FECHA:	JUNIO DEL 2015

FASE I	ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO	AP
FASE II	PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA	PE
FASE III	EJECUCIÓN	E
FASE IV	INFORME	I

ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador



**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE I: ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO

OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none">• Obtener un conocimiento general de la empresa y evaluar la eficacia y efectividad con que se cumplen los controles implantados en la empresa• Determinar las principales áreas críticas en los procesos y definir los componentes a evaluarse.				
Nº	PROCEDIMIENTO	REF P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Visitar las instalaciones de la Empresa JADECO	AG1	JPLB	2015 – 05 – 04
2	Realizar una entrevista al Gerente General			
3	Crear un Archivo Permanente de la Auditoría de Gestión	AP	JPLB	2015 – 05 – 04
4	Elaborar y aplicar un Cuestionario de Control Interno	AG2	JPLB	2015 – 05 - 04
5	Realizar el Análisis FODA	PET4	JPLB	2015 – 05 - 06
6	Elaborar la Matriz de Ponderación de riesgos y determinar el nivel de confianza de la auditoría de Gestión	AG3	JPLB	2015 – 05 - 07
7	Elaborar el Informe del Análisis Preliminar y Diagnóstico	AG4	JPLB	2015 – 05 - 09

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 01
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

AG1 1 / 4

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ENTREVISTA INICIAL**

1. Nombre de la entidad:

JADECO

2. Domicilio:

Av. 13 de Diciembre y El Caoba Parroquia Augusto Martínez, Barrio Central

3. Teléfonos:

032854682 032854682

4. Página web:

www.jadecoimport.com

5. Fecha de creación:

14 de Febrero del año 2000

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

AG1 3/4

Productos Principales

Los principales electrodomésticos son:

- Refrigeradoras
- Televisores
- Refrigeradores
- Cocinas
- Lavadoras
- Licuadoras
- Cajas amplificadas
- Equipos de sonido
- Radiograbadoras
- Dvd, dvd portátil

Entre las marcas más comercializadas son:

- Electrolux
- Indurama
- Haceb
- Oster
- Mabe

Computadoras

La marca más vendida es Hp y Toshiba.

10. Principales Proveedores

Los principales proveedores de la empresa JADECO son los siguientes:

- ◆ JCEV
- ◆ DISMAYOR
- ◆ ELECTROLUX
- ◆ ELECTROFACIL
- ◆ HACEB

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Preparado: JPLB	Fecha: AG1 4/4 4
Revisado:	Fecha:

- ◆ COMPADIG
- ◆ CORPMUNAB
- ◆ FEMAR
- ◆ IMPORTGLOBAL
- ◆ ESPIVENT
- ◆ MARCIMEX
- ◆ PINSOFT
- ◆ ROBALINO
- ◆ ROMILIZA
- ◆ IMCAO

11. Leyes a las que se rige la Compañía

- a) Superintendencia de Compañías.
- b) SRI (Servicio de Rentas Internas).
- c) Gobierno Autónomo Descentralizado del Municipio de Ambato.
- d) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- e) Ministerio de Trabajo.

12. Auditorías de Gestión Anteriores

SI _____ NO X

13. Alcance de Auditoría

La Auditoría de Gestión será realizada al proceso de Comercialización, por el período comprendido entre el primero de enero al 31 de diciembre del 2013

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
------------------------	------------------------------

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Revisado:

Fecha:

AG2

AUDITORÍA DE GESTIÓN

JADECO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

Nº	Preguntas	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Existen en la empresa objetivos generales y específicos?	X		
2	¿La estructura organizativa facilita el flujo de información de las actividades de la empresa?		X	
3	¿Se cumplen con los procedimientos establecidos?		X	No todos las conocen y las aplican
4	¿Conoce el personal las políticas que norman los procedimientos de comercialización?		X	
5	¿Existen segregación de responsabilidades?		X	
6	¿Las funciones se encuentran claramente definidas por departamento?		X	
7	¿Los pagos a proveedores y otros se realizan de forma planificada y organizada?		X	
8	¿La empresa cuenta con buena liquidez?		X	
9	¿Existe un programa para capacitación del personal?		X	
10	¿Se cumplen las metas de recuperación de cartera?	X		
11	¿Existen manuales de procedimientos?		X	Manual desactualizado
12	¿Existen manual de funciones?	X		
13	¿Existe un buen ambiente de trabajo?		X	
14	¿Se ha realizado auditorías de gestión?		X	

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

JA
DE
CO
INF
OR
MA
CI
ÓN
GE
NE
RA
L
MI
SÍO
NY
VIS
ÍO
N

Mis
ión
Nue
stro
obje
tivo
es
faci

litar la vida de las personas mediante nuestros productos los mismos que poseen gran calidad, los mejores precios y una amplia garantía.

Visión.

Ser la tienda de electrodomésticos y tecnología más grande del país, acompañados siempre de la excelente calidad y el buen servicio que nos caracteriza, facilitando día a día el modo de vida de las personas

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

JADECO

PET 2

INFORMACIÓN GENERAL

ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA EN COBRANZAS Y PAGOS

- Ofrecer l 5% de descuento por ventas de contado

- Otorgar descuentos especiales a clientes por pronto pago
- Pagar comisiones únicamente cuando el vendedor haya documentado todas las cuentas por cobrar a clientes
- Pagar a proveedores con cheques a fechas futuras
- Renegociar plazos de créditos con los proveedores

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

PET 3

AUDITORÍA DE GESTIÓN

JADECO

ANÁLISIS FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Crédito Directo para clientes• Variedad de modelos y marcas• Local propio• Mercadería de calidad	<ul style="list-style-type: none">• Crecimientos de mercados• Crear nuevas sucursales• Abastecimiento del local• Contactar nuevos proveedores
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Problemas de logística• Falta de personal• Personal desmotivado• Mercadería rezagada en stock• Falta de liquidez• No se realizan auditorías de gestión	<ul style="list-style-type: none">• Débil Estructura administrativa• Proveedores no cumplen con el abastecimiento de los productos• Contrabando de los productos• Altos costos de aranceles en las aduanas para importar

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

AG3 1/2

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
MATRIZ DE PONDERACIÓN**

Nº	Componente	Ponderación	Calificación
1	¿Existen en la empresa objetivos generales y específicos?	10	7
2	¿La estructura organizativa facilita el flujo de información de las actividades de la empresa?	10	4
3	¿Se cumplen con los procedimientos establecidos?	10	6
4	¿Conoce el personal las políticas que norman los procedimientos de comercialización?	10	4
5	¿Existen segregación de responsabilidades?	10	7
6	¿Las funciones se encuentran claramente definidas por departamento?	10	5
7	¿Los pagos a proveedores y otros se realizan de forma planificada y organizada?	10	4
8	¿La empresa cuenta con buena liquidez?	10	4
9	¿Existe un programa para capacitación del personal?	10	3
10	¿Se cumplen las metas de recuperación de cartera?	10	5
11	¿Existen políticas de procedimientos?	10	4
12	¿Existen manual de funciones?	10	2
13	¿Existe un buen ambiente de trabajo?	10	10
14	¿Se ha realizado auditorías de gestión?	10	0
TOTAL		140	65

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

AG3 2/2

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total} * 100}{\text{Ponderación Total}} = \frac{65 * 100}{140} = 46.43\%$$

NIVELES DE RIESGO

RIESGO	CONFIANZA	RANGO
Alto	Bajo	0% - 35%
Mediano	Moderado	36% - 70%
Bajo	Alto	71% - 99%

RESULTADO:

CONFIANZA: MODERADO

RIESGO: MEDIO

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

AG4 1/3

AUDITORÍA DE GESTIÓN

JADECO

INFORME DE ANÁLISIS PRELIMINAR Y DIAGNÓSTICO

Señor Ingeniero

Juan Kennedy Acurio Reyes

GERENTE GENERAL

EMPRESA JADECO

Presente

Luego de haber concluido con la Fase de Análisis General y Diagnóstico, emitimos el presente informe, el mismo que se encuentra estructurado en dos partes, en la primera se detalla la descripción general de la Empresa JADECO y una segunda parte en la que se proponen recomendaciones para solucionar las deficiencias encontradas.

a) Datos generales de la Empresa JADECO

La empresa JADECO se creó el 14 de Febrero del año 2000, cuya actividad económica principal es la venta al por mayor y menor de artefactos electrodomésticos.

JADECO importa y comercializa a nivel nacional sus productos, con marcas reconocidas y con aceptación en el mercado.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

AG4 2/3

Actualmente JADECO se encuentra ubicado en la ciudad de Ambato en la Parroquia Augusto de Martínez en las calles 13 de Diciembre y Caoba junto al parque de Martínez.

b) AUDITORÍA DE GESTIÓN

Luego de haber concluido el análisis de la primera Fase Análisis Preliminar y Diagnóstico se han encontrado deficiencias las mismas que se detallan a continuación:

1. Falta de coordinación entre Gerencia General y los demás departamentos de la empresa.

Recomendación

Hacer reuniones entre los jefes departamentales y gerencia en las que se discutan temas de interés para la empresa con la finalidad de intercambiar opiniones y en conjunto determinar objetivos, tareas a cumplirse, responsables y fechas de entrega de resultados.

2. Manual de funciones obsoleto

Las funciones que deben cumplir cada uno de los empleados de las diferentes áreas de la empresa no están definidos de acuerdo a las necesidades de la misma, la empresa ha crecido y es necesario reorganizar las funciones del personal.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

AG4 3/3

Recomendación

Si bien existe un manual de funciones este debe redefinirse de acuerdo a las necesidades actuales de la empresa.

JADECO debe tener un manual de funciones elaborado a la medida de la empresa.

3. No existe un Manual de Procedimientos

La empresa carece de un manual de procedimientos al que tengan que regirse los empleados para el desempeño de su trabajo.

Recomendación:

Elaborar un manual de procedimientos para la empresa JADECO y distribuirlo al personal de la empresa para que todos conozcan los procedimientos a seguirse y los apliquen.

4. Inadecuada estructura organizacional de las empresas

La estructura organizacional de JADECO no es la adecuada porque el organigrama estructural de la empresa no se encuentran claramente establecidas las líneas de autoridad y niveles jerárquicos esto genera confusión y desorganización dentro de la empresa.

Recomendación

Reformar el Organigrama Estructural de la Empresa JADECO

Adjunto a esta información se presenta la propuesta del nuevo Organigrama Estructural para la empresa JADECO

Ambato 11 de Mayo del 2015

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

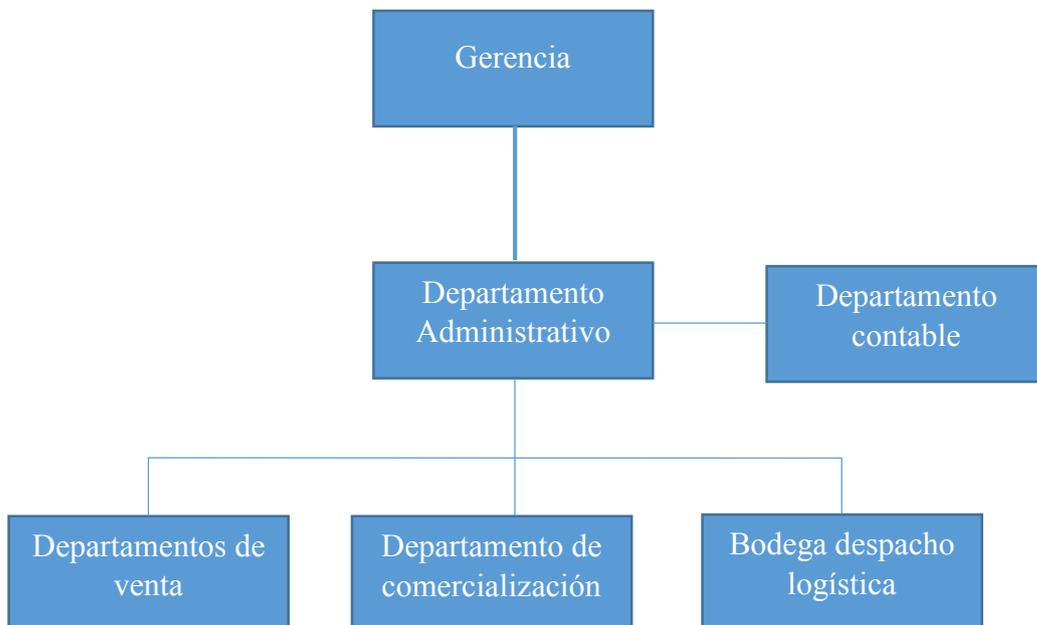
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

ATT

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

CPA. Lcda Paola López

Organigrama Estructural de JADECO



Cuadro de referencia		
Nivel de Autoridad		Elaborado por: Paola López
Relación de mando	├───┬───┘ []	Revisado por:
Relación de apoyo	[] ─── []	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

P.E

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Obtener un conocimiento general de la empresa y efectuar la evaluación del grado de eficacia y efectividad con que se cumplen los controles implantados en la empresa • Determinar las principales áreas críticas en los procesos y definir los componentes a evaluarse. 				
N°	PROCEDIMIENTO	REF P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Elaborar el programa de Auditoría para Compras	AG1	JPLB	2015 – 05 – 04
2	Elaborar el programa de Auditoría para Ventas	┃ ┃ ┃		
3	Elaborar el programa de Auditoría para Crédito y Cobranzas	AP	JPLB	2015 – 05 – 04
	Preparar el Cuestionario de control interno para :	AG2	JLPB	2015 – 05 – 06
4	<ul style="list-style-type: none"> • Compras • Ventas • Crédito y cobranzas 	PET4	JPLB	2015 – 05 – 07
		AG3	JLPB	2015 – 05 – 09
5	Elaborar el Memorando de Planificación de la auditoría	AG4	JPLB	2015 – 05 - 11

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA O DEPARTAMENTO: COMPRAS**

OBJETIVOS:

Determinar el grado de eficiencia y eficacia de los controles establecidos por la administración de la empresa en el manejo de las cobranzas a clientes, así como la economía en la utilización de los recursos.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESPONSABLE	FECHA
	Aplicar el cuestionario de Control Interno Realizar un flujograma del proceso de crédito y cobranzas Realizar un análisis al proceso de cobros a clientes Efectuar análisis de la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar Analizar la recuperación de los clientes otorgados a los demás			

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
-----------------	-----------------------

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Revisado:	Fecha:
-----------	--------

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA O DEPARTAMENTO: VENTAS**

OBJETIVOS:				
Determinar el grado de eficiencia y eficacia de los controles establecidos por la administración de la empresa en el manejo de las cobranzas a clientes, así como la economía en la utilización de los recursos.				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESPONSABLE	FECHA
	Aplicar el cuestionario de Control Interno Realizar un flujograma del proceso de crédito y cobranzas Realizar un análisis al proceso de cobros a clientes Efectuar análisis de la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar Analizar la recuperación de los clientes otorgados a los demás Aplicar indicadores de Gestión			

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA O DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS**

OBJETIVOS:				
Determinar el grado de eficiencia y eficacia de los controles establecidos por la administración de la empresa en el manejo de las cobranzas a clientes, así como la economía en la utilización de los recursos.				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESPONSABLE	FECHA
	Aplicar el cuestionario de Control Interno Realizar un flujograma del proceso de crédito y cobranzas Realizar un análisis al proceso de cobros a clientes Efectuar análisis de la antigüedad de los saldos de las cuentas por cobrar Analizar la recuperación de los clientes otorgados a los demás			

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

1. Requerimiento de la Auditoría

Como resultado de la Auditoría de Gestión el equipo obtendrá

- Informe de Análisis General y Diagnóstico
- Informe de Auditoría

2. Cronograma de Actividades

El Cronograma de actividades para la ejecución de la auditoría se detalla a continuación

ACTIVIDAD	FECHA INICIAL
Entrega de programa de auditoría	
Inicio de trabajo de campo	
Finalización del trabajo de campo	
Discusión de informe con funcionarios	
Presentación del borrador de informe	
Emisión del informe final de auditoría	

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
------------------------	------------------------------

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Revisado:	Fecha:
-----------	--------

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

El equipo de trabajo necesario para la evaluación está compuesto por:

Supervisor:

Jefe de equipo:

Auditor operativo: Lcda. Paola López

Técnico informático:

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

La auditoría de gestión se llevará a cabo de la siguiente manera:

FASE I:	Análisis Preliminar y Diagnóstico	1 semana
FASE II:	Planificación	2 semanas
FASE III:	Ejecución	2 semanas
FASE IV:	Informe de Resultados	1 semana

5. RECURSOS FINANCIEROS

a) Recursos materiales \$ 770

b) Movilización \$ 120

6. enfoque de la auditoría

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

a) Componentes escogidos para la fase de ejecución:

Durante la Fase de Diagnóstico se dividió a la empresa según la importancia de sus operaciones y transcendencia de estas para el correcto desempeño de la empresa.

Se ha determinado que el alcance de la auditoría de Gestión será:

Comercialización:

- Compras
- Ventas
- Crédito y cobranza

b) Enfoque de la Auditoría

- El enfoque de la Auditoría de Gestión a efectuarse en la empresa JADECO estará orientada a evaluar:
- El grado de eficacia con la que la entidad está cumpliendo con los objetivos y planes preestablecidos.
- La eficiencia y economía de los recursos utilizados en la comercialización (compras, ventas, crédito y cobranzas).

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

c) Objetivos

Objetivo General

- Revisar si los procedimientos aplicados en la comercialización conllevan a generar eficiencia, eficacia y economía en la empresa JADECO.

Objetivos Específicos

- Comprobar el grado en que la comercialización ejecuta sus operaciones de acuerdo a las proyecciones esperadas de recuperación
- Determinar si los procedimientos y políticas con relación a la comercialización de la empresa son los adecuados y generan eficiencia y economía de los recursos.

d) Alcance

La Auditoría de Gestión examinará al proceso de Comercialización en el cual está inmerso las compras, ventas, crédito y cobranzas, en el período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, con la finalidad de medir el logro de los objetivos, el cumplimiento de políticas, eficiencia y economía de los recursos y determinar procesos ineficientes o costosos y proponer recomendaciones para mejorarlos.

e) Indicadores de Gestión

La Empresa JADECO, en la actualidad no cuenta con indicadores que evalúen su operación, por lo que el equipo de auditoría ha seleccionado los siguientes tipos como posibles indicadores de gestión:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

- Indicadores de Economía
- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Efectividad

Dr.
SUPERVISOR

Lcda. Paola López
AUDITOR

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA O DEPARTAMENTO: COMPRAS**

Nº	Preguntas	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Existe una adecuada segregación de las funciones en el proceso de compras?			
2	¿Existen criterios de selección y evaluación de proveedores?			
3				
4	¿Existen políticas enfocadas al área de compras locales?			
5	¿Se adoptan objetivos y metas para el área?			
6	¿Existe firma de responsabilidad para las órdenes de compra?			
7	¿El encargado revisa que se constate la deficiencia de existencias en bodega de los productos locales especialmente los de mayor rotación antes de proceder a realizar la compra?			
8	¿Considera que el personal del área es suficiente para hacer frente a los requerimientos del negocio?			
9	¿Las compras locales efectuadas en el periodo auditado han sido atendidas completamente?			
	¿Las compras de mercadería local son entregadas a tiempo por parte del proveedor?			

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN|
JADECO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA O DEPARTAMENTO: VENTAS**

Nº	Preguntas	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Existe una adecuada segregación de las funciones en el proceso de ventas?			
2	¿Se realiza confirmaciones de los saldos de las cuentas por cobrar a los clientes?			
3	¿Se verifica el número de llamadas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las llamadas programadas por los vendedores?			
4	¿Los vendedores antes de salir de cobranzas cuentan con los reportes actualizados de cuentas por cobrar?			
5	¿La empresa verifica el número de ventas concretadas a partir de la asistencia técnica efectuada por los vendedores?			
6	¿En el período 2013 ha incrementado el volumen de las ventas?			
7	¿Los plazos de los cobros se realizan de acuerdo a las políticas establecidas?			
8	¿Los vendedores llegan al cupo de ventas asignado por la entidad?			
9	¿Se les paga a tiempo las comisiones a los vendedores?			

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA O DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS**

N°	Preguntas	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Existe una adecuada segregación de las funciones en el otorgamiento de créditos, y cobros de los documentos que amparen las operaciones?			
2	¿El encargado verifica que se haya Llenado adecuadamente la información del cliente en el formulario para emisión de créditos?			
3	¿Se revisa que los datos llenados en el formulario para emisión de créditos tengan veracidad?			
4	¿Se ha calificado de manera adecuada los créditos?			
5	¿Se verifica que se hayan adjuntado todos los documentos de soporte al formulario?			
6	¿Se aprueban todo tipo de créditos?			
7	¿Los encargados notifican a los clientes el vencimiento de sus pagos?			
8	¿Se entrega recibos de cobro a los clientes por los pagos realizados?			
9	¿Los plazos de los cobros se realizan de acuerdo a las políticas establecidas?			

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

EJECUCIÓN

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
FASE III: EJECUCIÓN**

OBJETIVOS:

- Obtener evidencia suficiente competente y relevante de las áreas críticas en el departamento de comercialización, mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de AUDITORÍA
- Determinar los hallazgos que sustentan las conclusiones y recomendaciones que constan en los papeles de trabajo.

N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Aplicar los programas de Auditoría en el departamento de comercialización: <ul style="list-style-type: none"> • Compras • Ventas • Crédito y cobranzas 			
2	Registrar en los papeles de Trabajo la labor de Auditoría			
3	Entrevistar a los Empleados			
4	Elaborar hoja de hallazgos significativos			

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA O DEPARTAMENTO: COMPRAS**

Nº	Preguntas	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Existe una adecuada segregación de las funciones en el proceso de compras?	x		
2	¿Existen criterios de selección y evaluación de proveedores?	x		
3	¿Existen políticas enfocadas al área de compras locales?	x		
4	¿Se adoptan objetivos y metas para el área?	x		La firma lo realiza cualquier persona del área de compras.
5	¿Existe firma de responsabilidad para las órdenes de compra?		x	
6	¿El encargado revisa que se constate la deficiencia de existencias en bodega de los productos locales especialmente los de mayor rotación antes de proceder a realizar la compra?		x	En escasas ocasiones el encargado se olvida de generarlo.
7	¿Considera que el personal del área es suficiente para hacer frente a los requerimientos del negocio?	x		En pocas ocasiones han fallado en la entrega.
8	¿Las compras locales efectuadas en el período auditado han sido atendidas completamente?		x	Los proveedores no entregan los productos en la fecha pactada.
9	¿Las compras de mercadería local son entregadas a tiempo por parte del proveedor?		x	

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE
ÁREA O DEPARTAMENTO: COMPRAS**

Nº	Preguntas	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Existe una adecuada segregación de las funciones en el proceso de compras?	1	1
2	¿Existen criterios de selección y evaluación de proveedores?	1	1
3	¿Existen políticas enfocadas al área de compras locales?	1	1
4	¿Se adoptan objetivos y metas para el área?	1	1
5	¿Existe firma de responsabilidad para las órdenes de compra?	1	0
6	¿El encargado revisar que se constate la deficiencia de existencias en bodega de los productos locales especialmente los de mayor rotación antes de proceder a realizar la compra?	1	0
7	¿Considera que el personal del área es suficiente para hacer frente a los requerimientos del negocio?	1	1
8	¿Las compras locales efectuadas en el período auditado han sido atendidas completamente?	1	0
9	¿Las compras de mercadería local son entregadas a tiempo por parte del proveedor?	1	0
TOTAL PONDERACIÓN		9	
TOTAL CALIFICACIÓN			5
NIVEL DE CONFIANZA= $5/9 = 0.55 * 100 = 56\%$			
NIVEL DE RIESGO INHERENTE= $100-56 = 44\%$			

Conclusiones: El nivel de confianza del proceso compras es moderado.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: COMPRAS**

OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al departamento. • Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al departamento. • Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos. 				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificación de procesos	EA-C1		
2	Elaboración de Flujogramas	EA-C2		
3	Verificación de Stock: Revisar que se constate la deficiencia de existencias en bodega de los productos locales especialmente los de mayor rotación antes de proceder a realizar la compra	EA-C3		
4	Contacto con el Proveedor: Solicitar al jefe de logística el número de compras locales efectuadas en el período auditado y verificar los pedidos que han sido atendidos completamente Analizar las compras de mercadería local fueron entregadas a tiempo por parte del proveedor	EA-C4		

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: COMPRAS
ACTIVIDAD 1: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS**

Un proceso es la sucesión de actividades con las cuales se alcanza un objetivo. Todas las empresas se desarrollan mediante actividades en base a procesos y estos procedimientos pueden estar escritas o dados de forma verbal.

Objetivo: Mantener existencias mínimas de inventario en la empresa JADECO.

Responsabilidades:

- ✓ Mantener el stock mínimo de mercadería en bodega
- ✓ Informa con anticipación la falta de algún artículo en bodega
- ✓ Dar sugerencias al momento de realizar una compra
- ✓ Mantener buenas relaciones con los proveedores
- ✓ Seleccionar proveedores a conveniencia de la empresa

Actividades:

1. Enlistar los artículos que se van a comprar
2. Selección de proveedores
3. Negociación de precios y plazos de envío
4. Recibimiento de los artículos solicitados
5. Revisión de los artículos solicitados
6. Almacenamiento de los artículos en bodega
7. Registro (Kardex)

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

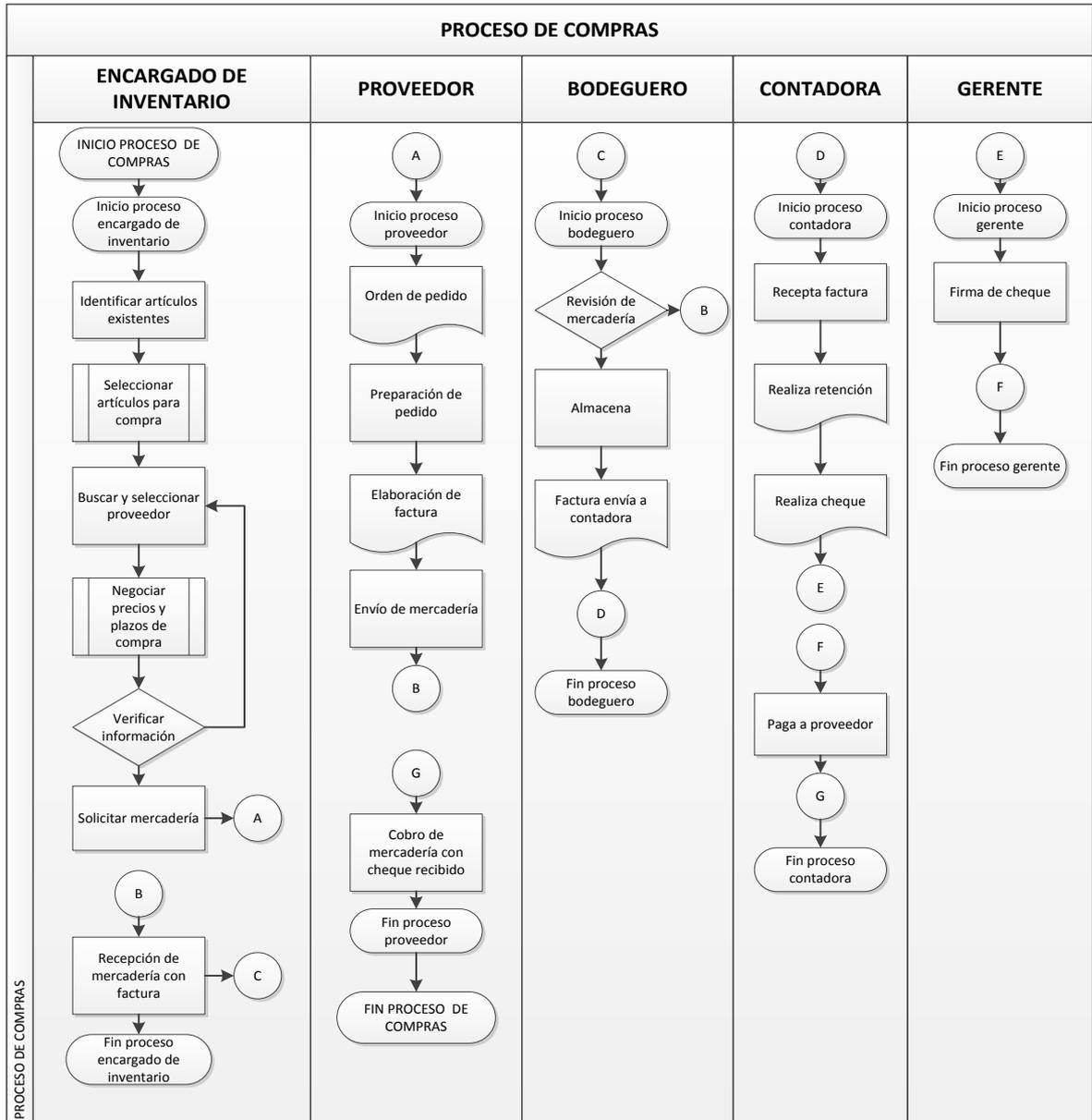
**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

**AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

EA-C2 1/2

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**JADECO
ÁREA: COMPRAS
ACTIVIDAD 2: ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS**



EA-C2 2/2

Preparado: JPLB	Fecha:
Revisado:	Fecha:

Consideraciones dentro del proceso de compra:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Se ha visto necesario e indispensable para optimizar tiempo y recursos la selección de proveedores. Para lo cual se ha propuesto en el flujograma al jefe de almacén, quien se encargará de autorizar las adquisidores después de evaluar si el proveedor seleccionado es quien le conviene a la empresa. También verificar si los artículos que se están solicitando son verdaderamente los que se requieren y se necesitan para el almacén. De tal manera que se garantice irregularidades al momento de seleccionar el proveedor así como la compra innecesaria de mercadería.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fec EA-C3 1/3

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**JADECO
ÁREA: COMPRAS
ACTIVIDAD 3: VERIFICACIÓN DEL STOCK**

Procedimiento: Revisar que se constate la deficiencia de existencias en bodega de los productos locales especialmente los de mayor rotación antes de proceder a realizar la compra.

Aplicación:

Se realizó una pequeña entrevista con la jefa de logística sobre el número de veces que revisa el stock de productos al mes para constatar la deficiencia de existencias y comparar con el número de compras realizadas con el propósito de medir el nivel de verificación del stock y la frecuencia con que el inventario es repuesto en especial de los productos de mayor rotación.

Evidencia:

Mediante la aplicación de los procedimientos e auditoría, o se detectaron evidencias relevantes o importantes de ser comentadas.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha: EA-C3 2/3

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**JADECO
ÁREA: COMPRAS
ACTIVIDAD 3: VERIFICACIÓN DE STOCK**

APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN (eficacia)

Verificación del stock = $\frac{\text{Número de revisiones mensuales del stock}}{\text{Número de compras locales efectuadas}}$

Verificación del stock = $\frac{5}{12}$
Verificación del stock = 42%

EA-C3 3/3

La verificación de stock que realiza la empresa no es la más adecuada, puesto que, se realizan únicamente una vez por mes.

Encontrándose así que se realizan compras sin mayor atención a las necesidades y requerimientos de la bodega.

Por otro lado existen productos de mayor rotación que no han sido abastecidos con anticipación, provocando un inconveniente al momento del despacho.

Al no contar con los productos necesarios al momento que se requiere no solo se deduce la deficiencia por parte del recurso humano que maneja dicho elemento, sino que también se incurre en desperdicio de recursos económicos y humanos.

Preparado: JPLB	Fecha: EA-C3 3/3
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO**

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**ÁREA: COMPRAS
ACTIVIDAD 3: VERIFICACIÓN DE STOCK**

MES	VERIFICACIÓN DEL STOCK	COMPRAS LOCALES EFECTUADAS	OBSERVACIONES
Enero	1	1	El promedio de verificación del stock es una vez por mes para realizar los pedidos y evitar el desabastecimiento de los productos, especialmente los de alta rotación.
Febrero	0	1	
Marzo	1	1	
Abril	0	1	
Mayo	1	1	
Junio	1	1	
Julio	0	1	
Agosto	0	1	
Septiembre	0	1	
Octubre	0	1	
Noviembre	1	1	
Diciembre	0	1	

£

£ = Verificado con registro de comparas locales

Preparado: JPLB	Fecha: 2015-05-01
Revisado:	Fecha:

EA-C4 1/7

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO**

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**ÁREA: COMPRAS
ACTIVIDAD 4: CONTACTO CON EL PROVEEDOR
COMPRAS LOCALES**

Procedimiento:

Solicitar a la Jefa de Logística el número de compras locales efectuadas en el período auditado y verificar los pedidos que has sido atendidos completamente.

Aplicación

Se obtuvo el registro que mantiene al Jefa de Logística de las comparas locales efectuadas durante el período de análisis y mediante la observación de las órdenes de requisición enviadas y confirmadas por parte del proveedor se pudo verificar que estas son cumplidas completamente.

Evidencia

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se detectaron evidencias dignas de comentar

Preparado: JPLB	Fecha: EA-C4 2/7
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO**

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**ACTIVIDAD 4: CONTACTO CON EL PROVEEDOR
COMPRAS LOCALES (eficacia)**

$$\% \text{ Requerimientos atendidos completamente por el proveedor} = \frac{\text{Número de Requerimientos atendidos completamente}}{\text{Número de Requerimientos enviados al Proveedor}}$$

%Requerimientos atendidos Completamente por el proveedor =	11	}	EA-C4 3/7
	11		
%Requerimientos atendidos Completamente por el proveedor =	100%		

El resultado obtenido fue un indicador de eficacia, señalando que 100% de los requerimientos por el proveedor han sido cumplidos satisfactoriamente, lo que a su vez significa, que es favorable y existe un buen proceso por parte de los proveedores.

Preparado: JPLB	Fecha: EA-C4 3/7
Revisado:	Fecha:

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**JADECO
ÁREA: COMPRAS
ACTIVIDAD 4: CONTACTO CON EL PROVEEDOR
COMPRAS LOCALES**

Descripción	Cantidad solicitada en unidades	Pedido completo	Pedido incompleto
Cocina Indurama 4 quemadores	4	X	
Refrigeradora puerta francesa SERIE950MSP	5	X	
Cocina con horno eléctrico Ecasa	3	X	
Estufa de 3 quemadores vidrio electrolux	5	X	
Lavadora 48 libras whirlpool	4	X	
Televisores 40 plg	3	X	
LCD de 34 pulg	4	X	
Licadoras Oster Domestica	6	X	
Dvd LG pequeño	8	X	
Refrigeradora espacio reducido	3	X	
Lavadora carga superior	4	X	

√ = Verificado con órdenes de requisición enviadas al proveedor

Preparado: JPLB	Fecha:
Revisado:	Fecha: EA-C4 4/7

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO**

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**ÁREA: COMPRAS
ACTIVIDAD 4: CONTACTO CON EL PROVEEDOR**

Procedimiento:

Analizar si las compras de mercadería fueron entregadas a tiempo por parte del proveedor.

Aplicación:

Se solicitó a la Jefa de Logística los pedidos de compras locales durante el período auditado, que son las compras efectuadas y se analizó conjuntamente con los documentos de ingreso de mercadería la fecha de ingreso, verificando de esta manera que todos los pedidos han sido entregados en el plazo establecido y cumpliendo con los tiempos de entrega acordados por la empresa.

Evidencia:

Condición

Durante el año 2013 se realizaron 22 compras al proveedor local, de las cuales solo 2 no fueron entregadas a tiempo.

Criterio

De acuerdo a condiciones que tiene la empresa con el proveedor, los pedidos de compras locales deben ser entregados en las instalaciones de la empresa el mismo día que fue realizada la compra, hasta máximo 4 horas de retraso.

Preparado: JPLB	Fecha: EA-C4 5/7
Revisado:	Fecha:

Causa

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Existieron solamente dos pedidos en el año que se entregaron con retraso, sin embargo el proveedor compenso dichos pedidos con un descuentos a la mercadería

Efecto

En dichas ocasiones no se pudo disponer de las mercaderías para atender a las ventas en los plazos establecidos, sin embargo se otorgó a los clientes un descuento con el objeto de no perder las ventas y satisfacer al cliente.

Conclusiones

De las 22 compras locales realizadas solo 2 no fueron entregadas a tiempo, lo que ocasiona que no se pueda disponer de la mercadería para atender las ventas en los plazos establecidos y una insatisfacción en el servicio que se le brinda al cliente además de incurrir en gastos innecesarios por parte de la empresa al tratar de compensar la entrega con condiciones diferentes a las pactadas inicialmente.

Recomendaciones

A la Jefa de Logística: Establecer políticas para la recepción de los pedidos que estén enfocados a definir por escrito las condiciones necesarias y obligatorias para la empresa, las mismas que proporcionará el proveedor para su conocimiento y cumplimiento.

Preparado: JPLB	Fecha	EA-C4 6/7
Revisado:	Fecha	

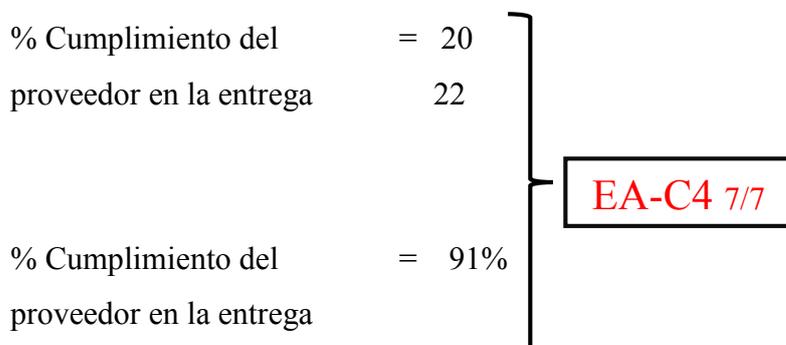
AUDITORÍA DE GESTIÓN

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**JADECO
ÁREA: COMPRAS
ACTIVIDAD 4: CONTACTO CON EL PROVEEDOR**

**APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN
INDICADOR DE EFICACIA**

$$\% \text{ Cumplimiento del proveedor en la entrega} = \frac{\text{Número de compras locales recibidas a tiempo}}{\text{Total compras efectuadas}}$$



Posterior al análisis se puede identificar un indicador de eficacia, ya que el 91% del total de pedidos se atendieron de forma oportuna y a tiempo.

Sin embargo existe un 9% que indica pedidos con retraso, lo que ocasiona una pérdida de tiempo y recursos a la empresa, por mínimo que sea el porcentaje de compras adquiridas con retraso, es vital que se tomen medidas necesarias para reducir este inconveniente o eliminarlo por completo.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015-05-04
Revisado:	Fecha: EA-C4 7/7

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**JADECO
ÁREA: COMPRAS
ACTIVIDAD 4: CONTACTO CON EL PROVEEDOR
Registro de compras locales**

Nº	FECHA DE PEDIDO	PROVEEDOR	A TIEMPO	FUERA DE TIEMPO	OBSERVACIONES
1	Enero	JCEV	X		
2	Enero	IMPORTGLOBAL	X		
3	Febrero	MARCIMEX	X		
4	Marzo	DISMAYOR	X		
5	Marzo	ELECTROLUX	X		
6	Marzo	ELECTROFACIL	X		
7	Abril	HACEB	x		
8	Abril	COMPADIG	x		
9	Abril	ESPIVENT		X	Se recibió dos días después de la fecha establecida
10	Mayo	ELECTROLUX	X		
11	Mayo	ROBALINO	X		
12	Junio	CORPMUNAB	X		
13	Julio	FEMAR	X		
14	Julio	IMPORTGLOBAL	X		
15	Agosto	ESPIVENT	X		
16	Agosto	MARCIMEX	X		
17	Septiembre	JCEV	X		
18	Octubre	HACEB	X		
19	Noviembre	PINSOFT	X		
20	Noviembre	ROBALINO	x		
21	Diciembre	ROMILIZA		X	Se retrasaron con 8 horas
22	Diciembre	IMCAO	X		

¥

¥ = Verificado con registro de compras locales

Preparado: JPLB	Fecha: 20	CCI-V
Revisado:	Fecha:	

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**JADECO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA O DEPARTAMENTO: VENTAS**

Nº	Preguntas	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Existe una adecuada segregación de las funciones en el proceso de ventas?	x		
2	¿Se realiza confirmaciones de los saldos de las cuentas por cobrar a los clientes?	x		
3	¿Se verifica el número de llamadas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las llamadas programadas por los vendedores?		x	No se atiende con eficiencia la programación de llamadas.
4	¿Los vendedores antes de salir de cobranzas cuentan con los reportes actualizados de cuentas por cobrar?	x		
5	¿La empresa verifica el número de ventas concretadas a partir de la asistencia técnica efectuada por los vendedores?		x	La entidad no verifica este proceso.
6	¿En el período 2013 ha incrementado el volumen de las ventas?	x		
7	¿Los plazos de los cobros se realizan de acuerdo a las políticas establecidas?		x	A veces se ayuda al cliente, cuando es conocido.
8	¿Los vendedores llegan al cupo de ventas asignado por la entidad?	x		
9	¿Se les paga a tiempo las comisiones a los vendedores?		x	En ocasiones escasas no logran cumplir el cupo.

Preparado: JPLB	Fecha: 2013-07-24
Revisado:	Fecha: MRI-V

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**JADECO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA O DEPARTAMENTO: VENTAS**

Nº	Preguntas	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Existe una adecuada segregación de las funciones en el proceso de ventas?	1	1
2	¿Se realiza confirmaciones de los saldos de las cuentas por cobrar a los clientes?	1	1
3	¿Se verifica el número de llamadas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las llamadas programadas por los vendedores?	1	0
4	¿Los vendedores antes de salir de cobranzas cuentan con los reportes actualizados de cuentas por cobrar?	1	1
5	¿La empresa verifica el número de ventas concretadas a partir de la asistencia técnica efectuada por los vendedores?	1	0
6	¿En el período 2013 ha incrementado el volumen de las ventas?	1	1
7	¿Los plazos de los cobros se realizan de acuerdo a las políticas establecidas?	1	0
8	¿Los vendedores llegan al cupo de ventas asignado por la entidad?	1	0
9	¿Se les paga a tiempo las comisiones a los vendedores?	1	1
	TOTAL PONDERACIÓN	9	
	TOTAL CALIFICACIÓN		5
	NIVEL DE CONFIANZA= $5/9 = 0.55 * 100 = 56\%$		
	NIVEL DE RIESGO INHERENTE= $100-56 = 44\%$		
Conclusiones: el nivel de confianza del proceso ventas es moderado.			

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**JADECO
ÁREA: VENTAS**

OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al departamento. • Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al departamento. • Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos. 				
N°	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESPONSABLE	FECHA
	Identificación de procesos	EA-V1		
	Elaboración de Flujogramas	EA-V2		
	CAPTACIÓN DE CLIENTES: Verificar el número de llamadas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las llamadas programadas por los vendedores.	EA-V3		
	ESPECIFICACIÓN DE LAS MARCAS A CLIENTES NUEVOS: Verificar el número de ventas concretadas a partir de la asistencia técnica efectuada por los vendedores	EA-V4		
	CIERRE DEL NEGOCIO: Verificar el incremento de las ventas en el período auditado respecto a los dos semestres del 2013	EA-V5		
	MONITOREO DE VENTAS: Verificar el cumplimiento del cupo de venta asignado por la gerencia general	EA-V6		

Preparado: JPLB	Fecha: 20	EA-V1
Revisado:	Fecha:	

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**JADECO
ÁREA: VENTAS
ACTIVIDAD 1: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS**

Un proceso es la sucesión de actividades con las cuales se alcanza un objetivo. Todas las empresas se desarrollan mediante actividades en base a procesos y estos procedimientos pueden estar escritas o dados de forma verbal.

Objetivo: Venta de electrodomésticos disponibles en stock de excelente calidad y precios bajos, para convertir a los clientes potenciales en clientes fieles de la empresa JADECO.

Responsabilidades:

- ✓ Satisfacer íntegramente las necesidades de los clientes potenciales.
- ✓ Hacer explicaciones de forma clara, precisa y oportuna de cada particularidad y ventaja de los productos propuestos.
- ✓ Captar y mantener clientes por medio de promociones y descuentos.
- ✓ Formar superávit para la empresa.
- ✓ Determinar de qué manera se van a realizar los pagos las formas de pago, de acuerdo a políticas establecidas en la entidad.

Actividades:

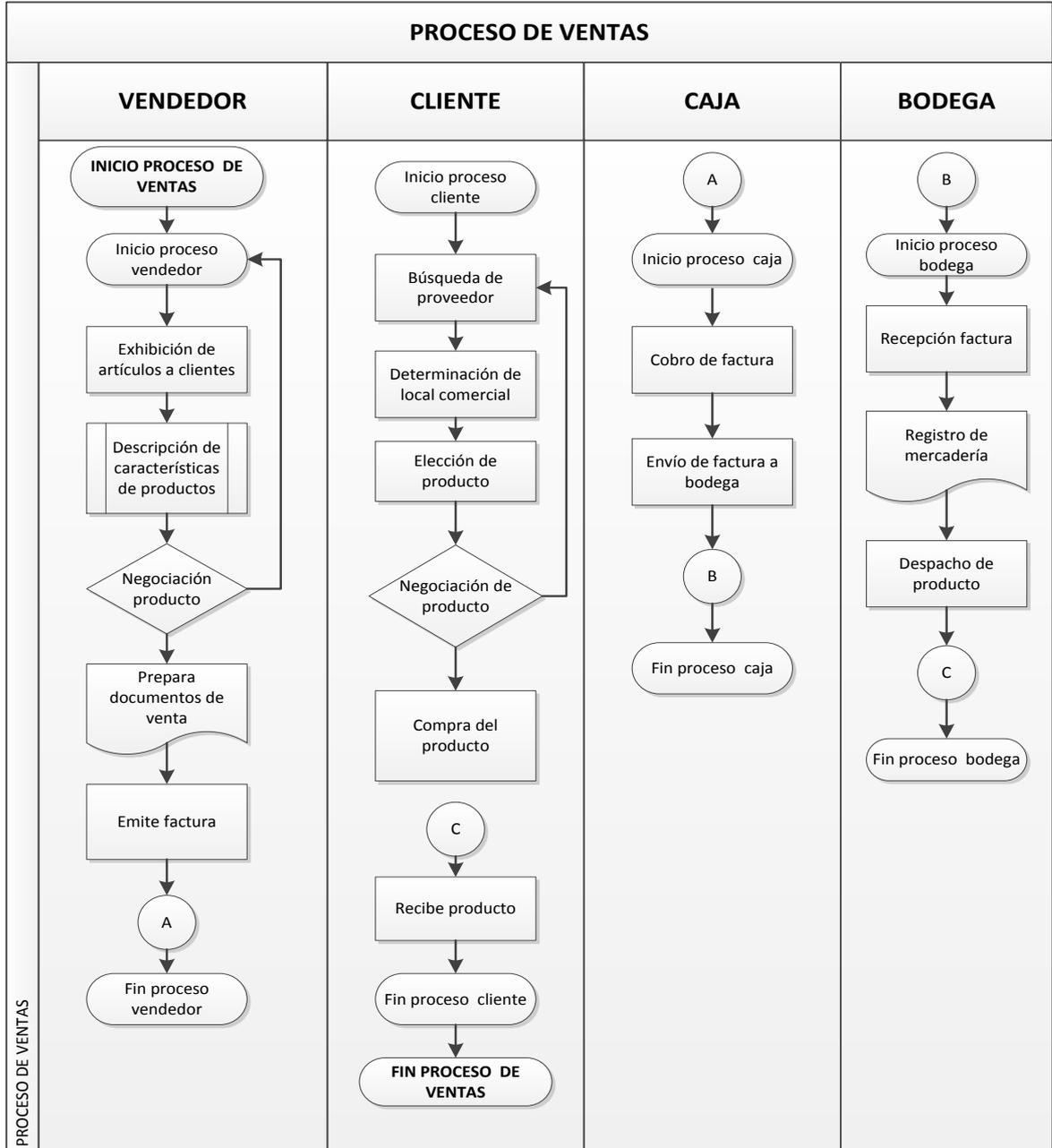
1. Mostrar al cliente los artículos que ofrece la entidad.
2. Detallar cada característica y ventajas del producto en gestión.
3. Exponer la forma de pago para los clientes en potencia.
4. Anotar el pedido y requerimientos del cliente.
5. Facturación.
6. Entrega y recepción de los artículos solicitados por los clientes.
7. Registro (Kardex)

Preparado: JPLB	Fecha:	EA-V2 1/2
Revisado:	Fecha:	

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**JADECO
ÁREA: VENTAS
ACTIVIDAD 2: ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS**



Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	EA-V2 2/2

Consideraciones del proceso de ventas:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

En éste proceso al final de la venta debería incluirse el servicio post-venta. Consiste en todos aquellos esfuerzos después de la venta para satisfacer al cliente y, si es posible, asegurar una compra regular o repetida. Una venta no concluye nunca porque la meta es tener siempre al cliente completamente satisfecho. Este es uno de los puntos diferenciales respecto a la competencia. Un servicio postventa es el último proceso de todo el procedimiento de las ventas.

Preparado: JPLB	Fec	EA-V3 1/4
Revisado:	Fec	

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**JADECO
ÁREA: VENTAS
ACTIVIDAD 3: CAPTACIÓN DE CLIENTES**

Procedimiento:

Verificar el número de llamadas efectuadas a clientes potenciales con respecto a las llamadas programadas por los vendedores.

Aplicación:

Se indagó a los vendedores para conocer el número de llamadas a clientes potenciales que han sido programadas mensualmente, con el fin de verificar cuales han sido debidamente efectuadas.

Evidencia:

Condición

Los vendedores, no han efectuado una adecuada planificación de llamadas para clientes potenciales, tampoco han realizado un formulario de registro para llevar un control de las mismas; por tal motivo cada uno ha establecido un número de llamadas de clientes de acuerdo a las posibilidades de tiempo, pero su cumplimiento está determinado como bajo.

Criterio

Según la instrucción emitida de forma verbal por el Jefe de ventas, se deben realizar una vez por semana llamadas a los clientes en potencia.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

Causa

El equipo de ventas no ha planeado de forma idónea un cronograma de llamadas a clientes potenciales debido que consideran éste proceso les quita demasiado tiempo.

Efecto

Decremento en la captación de clientes nuevos o recuperar a los antiguos, demostrando baja efectividad en este procedimiento por parte de los ejecutivos en ventas para llamadas a los clientes y procesar mayores ventas en el mercado.

Conclusiones

Los vendedores, no han efectuado una adecuada planificación de llamadas para clientes potenciales, tampoco han realizado un formulario de registro para llevar un control de las mismas; por tal motivo cada uno ha establecido un número de llamadas de clientes de acuerdo a las posibilidades de tiempo, pero su cumplimiento está determinado como bajo. Por lo tanto se ha dado un decremento en la captación de clientes nuevos o recuperar a los antiguos, demostrando baja efectividad en este procedimiento por parte de los ejecutivos en ventas para llamar a los clientes y procesar mayores ventas en el mercado.

Recomendaciones

Al Jefe de ventas y a los vendedores.- Planificarán e incrementarán la gestión de llamadas para clientes en potencia, la cual que será registrada en un formulario diseñado para la realización de dicho efecto.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Revisado:	Fecha: EA-V3 3/4
-----------	-------------------------

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: VENTAS
ACTIVIDAD 3.: CAPTACIÓN DE CLIENTES**

3.1. APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN (eficacia)

% Llamadas efectuadas a clientes potenciales = $\frac{\text{Número de llamadas efectuadas a clientes potenciales}}{\text{Total llamadas programadas a clientes potenciales}}$

% Llamadas efectuadas a clientes potenciales V.1. = $\frac{48}{144} = 30\%$

% Llamadas efectuadas a clientes potenciales V.2. = $\frac{18}{96} = 20\%$

% Llamadas efectuadas a clientes potenciales V.3. = $\frac{15}{48} = 30\%$

EA-V3 4/4

- Se evidencia solamente un 30% de eficacia en las llamadas programadas a los clientes potenciales por parte del vendedor 1.
- Se evidencia solamente un 20% de eficacia en las llamadas programadas a los clientes potenciales por parte del vendedor 2.
- Se evidencia solamente un 30% de eficacia en las llamadas programadas a los clientes potenciales por parte del Vendedor 3.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO

Teléfono: 0995258828 – 466524

Ambato – Ecuador

EA-V3 4/4

AUDITORÍA DE GESTIÓN

JADECO

ÁREA: VENTAS

ACTIVIDAD 3.: CAPTACIÓN DE CLIENTES

3.1.1 LLAMADAS PROGRAMADAS VS LLAMADAS REALIZADAS A LOS CLIENTES POTENCIALES

LLAMADAS PROGRAMADAS															
N	NOMBRE	CARGO	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	TOT.
1	DAVID	VEND. 1	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	144
2	FRANCISCO	VEND. 2	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	96
3	VALERIA	VEND. 3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48

LLAMADAS EFECTUADAS															
N	NOMBRE	CARGO	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DI	TOT.
1	DAVID	VEND. 1	5	6	1	6	7	4	5	5	3	2	2	2	48
2	FRANCISCO	VEND. 2	0	1	1	1	2	2	3	1	3	1	2	1	18
3	VALERIA	VEND. 3	0	0	0	3	3	2	1	1	1	1	1	2	15

£ = INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LOS VENDEDORES

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: VENTAS
ACTIVIDAD 4: ESPECÍFICACIÓN DE LAS MARCAS A CLIENTES NUEVOS**

Procedimiento

Verificar el número de ventas concretadas a partir de la asistencia técnica efectuada por los vendedores.

Aplicación

Junto con el Jefe de ventas se realizó una revisión de la lista de clientes registrados en el Sistema contable usado por la institución, para seleccionar el número de ventas que se han concretado de forma idónea a partir de la asistencia técnica, y así hacer una comparación con los registros físicos que mantiene el director de las ventas efectuadas.

Evidencia:

Condición

De las visitas formalizadas para ofrecer asistencia técnica, el 65% son concretadas como ventas, las cuales no detallan de manera específica las marcas adquiridas porque no existe planificación formal de visitas y un registro de control adecuado.

Criterio

De las asistencias técnicas efectuadas a los clientes potenciales de las diferentes líneas se deben concretar el 100% como ventas.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

EA-V4 2/4

Causa

El personal no específico de forma concisa las marcas de las líneas de los artículos a clientes nuevos debido a que existen tanto factores internos como externos. De los cuales se pueden mencionar: la competencia de los precios bajos, carencia de tiempo del personal para la respectiva demostración y la escasa apertura que otorga la empresa hacia el cliente para que realice pruebas necesarias.

Efecto

Se ha presentado un 35% de ineficacia en el cierre de negocios, provocando que no existan ingresos para la entidad y no se especifique de forma correcta las distintas marcas de las líneas de los artículos.

Conclusiones

De las visitas formalizadas para ofrecer asistencia técnica, el 65% son concretadas como ventas, las cuales no detallan de manera específica las marcas adquiridas porque no existe planificación formal de visitas y un registro de control adecuado, presentando un 35% de ineficacia en el cierre de negocios, provocando que no existan ingresos para la entidad y no se especifique de forma correcta las distintas marcas de las líneas de los artículos.

Recomendaciones

El Jefe de ventas y los vendedores.- Tendrán una adecuada consideración a las causas pertinentes, para no llegar a un cierre de negocio, permitiendo hacer un análisis de los puntos a optimizar y tomando las medidas necesarias.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: VENTAS**

ACTIVIDAD 4: ESPECÍFICACIÓN DE LAS MARCAS A CLIENTES NUEVOS

4.1. APLICACIÓN DEL INDICADOR DE GESTIÓN (eficacia)

$$\% \text{ Ventas concretadas a partir de Asistencia Técnica} = \frac{\text{Ventas concretadas a partir de A.T.}}{\text{Total visitas de Asistencia Técnica}}$$

$$\% \text{ Ventas concretadas a partir de A.T} = \frac{207}{364}$$

$$\% \text{ Ventas concretadas a partir de A.T} = 57 \%$$

EA-V4 4/4

Se puede identificar un indicador de eficacia ya que existe un 57% del total de las visitas asistencia técnica que se han concretado, un valor mayor al 50%, sin embargo no considerado alto sino medio.

Por otro lado existe un 43% de ventas que no han sido concretadas por la asistencia técnica, porcentaje considerable, puesto que no se está cumpliendo con metas y objetivos señalados por el departamento y por ende de la empresa.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO**

ÁREA: VENTAS

ACTIVIDAD 4: ESPECÍFICACIÓN DE LAS MARCAS A CLIENTES NUEVOS

4.1.1 VISITAS Y VENTAS A PARTIR DE SOPORTE TÉCNICO

N°	MES	VISITA DE SOPORTE TÉCNICO	VENTAS CONCRETADAS A PARTIR DE SOPORTE TÉCNICO	EFICACIA DE VENTAS A PARTIR DE SOPORTE TÉCNICO	OBSERVACIONES
1	ENERO	35	15	43%	
2	FEBRERO	26	11	42%	
3	MARZO	28	10	36%	
4	ABRIL	56	25	45%	
5	MAYO	29	13	45%	
6	JUNIO	13	9	69%	
7	JULIO	15	2	13%	
8	AGOSTO	26	22	85%	
9	SEPTIEMBRE	35	25	71%	
10	OCTUBRE	45	38	84%	
11	NOVIEMBRE	29	15	52%	
12	DICIEMBRE	27	22	81%	
	TOTAL	364	207	57%	

©

© = COMPARADO CON REGISTRO FÍSICO DE VISITAS EFECTUADAS

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: VENTAS
ACTIVIDAD 5: CIERRE DEL NEGOCIO**

Procedimiento

Verificar el incremento de las ventas en el período auditado respecto a los años del 2013 y 2012.

Aplicación

A través de la operación efectuada en el sistema usado por la entidad, se obtuvo los reportes de los montos de venta registrados en el período 2013 y 2012 de los Vendedores, con lo que se logró comprobar el aumento de las ventas y la gestión efectuada para alcanzar este incremento.

Evidencia

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se detectaron evidencias pertinentes para evocar a su comentario.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**JADECO
ÁREA: VENTAS
ACTIVIDAD 5: CIERRE DEL NEGOCIO**

INDICADOR DE EFICIENCIA

5.1 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

$$\% \text{ Incremento de Ventas} = \frac{\text{Total ventas período 2013}}{\text{Total ventas período 2012}}$$

$$\% \text{ Incremento de Ventas Vendedor 1} = 1.437.338,41 / 1.200.569,45 = 120\%$$

$$\% \text{ Incremento de Ventas Vendedor 2} = 1.149.870,72 / 1.050.125,92 = 109\%$$

$$\% \text{ Incremento de Ventas Vendedor 3} = 287.467,68 / 185.896,69 = 155\%$$

**INCV
1/1**

- ✓ Para el período 2013 en su análisis presentan favorables porcentajes de crecimiento en las ventas, beneficiando tanto a los vendedores como a la empresa y dando a conocer que año a año la empresa mejora y progresa.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: VENTAS
ACTIVIDAD 5: CIERRE DEL NEGOCIO

5.1.1 INCREMENTO EN VENTAS PERÍODO 2013

NOMBRE	CARGO	VENTAS 2013	VENTAS 2012
DAVID	VEND. 1	1.437.338,41	1.200.569,45
FRANCISCO	VEND. 2	1.149.870,72	1.050.125,92
VALERIA	VEND. 3	287.467,68	185.896,69

} €

€ = VERIFICADO EN EL SISTEMA DE LA EMPRESA

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: VENTAS
ACTIVIDAD 6: MONITOREO DE VENTAS**

Procedimiento

Verificar el cumplimiento del cupo de venta asignado por la Gerencia General.

Aplicación

Se solicitó el cuadro resumen de los cupos mensuales de venta realizado por los Vendedores, el mismo que ha sido presentado manera mensual en las reuniones de control dirigidas por el Gerente General con lo que se pudo corroborar el cumplimiento del cupo de venta asignado por cada artículo.

Evidencia

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se detectaron evidencias pertinentes para evocar a su comentario.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: VENTAS
ACTIVIDAD 6: MONITOREO DE VENTAS**

6.1. APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN (eficacia)

% Cumplimiento de metas de venta = $\frac{\text{Monto de venta cumplido por línea}}{\text{Monto de venta asignado por línea}}$
establecidas

VENDEDOR 1: 102%
VENDEDOR 2: 99%
VENDEDOR 3: 104%

EA-V6 3/3

- En los datos arrojados se puede observar un indicador de eficacia puesto que, que en cada una de las líneas del negocio los cupos de venta han sido cumplidos casi en su totalidad por los Vendedores, esto se debe a que existe: el trabajo en equipo que lo realizan con el Jefe de ventas, permitiendo un control pertinente tanto de forma semanal y mensual en las proyecciones y las ventas cumplidas, dando lugar a los diferentes incentivos para los vendedores como los son las comisiones ganadas por el cumplimiento de metas de ventas.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO

Teléfono: 0995258828 – 466524

Ambato – Ecuador

EA-V6 3/3

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: VENTAS
ACTIVIDAD 6: MONITOREO DE VENTAS**

6.1.1 MONTO DE VENTAS ASIGNADO Y CUMPLIDO POR LOS VENDEDORES

VENDEDOR 1												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL VENTAS MES	104.319,56	119.820,15	112.979,72	186.468,91	172.463,26	118.037,64	125.539,85	67.770,97	79.473,43	130.826,88	98.716,98	120.921,09
CUPO POR LINEA	105.000,00	120.000,00	113.000,00	175.000,00	180.000,00	110.000,00	120.000,00	65.000,00	80.000,00	125.000,00	99.000,00	121.000,00
CUMPLIMIENTO DEL CUPO	99%	100%	100%	107%	96%	107%	105%	104%	99%	105%	100%	100%

VENDEDOR 2												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL VENTAS MES	83.455,64	95.856,12	90.383,77	149.175,13	137.970,61	94.430,11	100.431,88	54.216,77	63.578,74	104.661,50	78.973,58	96.736,87
CUPO POR LINEA	80.000,00	94.000,00	91.000,00	150.000,00	138.000,00	95.000,00	105.000,00	55.000,00	65.000,00	105.000,00	79.000,00	99.000,00
CUMPLIMIENTO DEL CUPO	104%	102%	99%	99%	100%	99%	96%	99%	98%	100%	100%	98%

VENDEDOR 3												
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL VENTAS MES	20.863,91	23.964,03	22.595,94	37.293,78	34.492,65	23.607,53	25.107,97	13.554,19	15.894,69	26.165,38	19.743,40	24.184,22
CUPO POR LINEA	21.000,00	25.000,00	22.000,00	30.000,00	32.000,00	22.000,00	25.000,00	14.000,00	15.000,00	25.000,00	18.000,00	25.000,00
CUMPLIMIENTO DEL CUPO	99,35%	95,86%	102,71%	124,31%	107,79%	107,31%	100,43%	96,82%	105,96%	104,66%	109,69%	96,74%

¥

¥ = INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR LOS VENDEDORES

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA O DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS**

N°	Preguntas	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Existe una adecuada segregación de las funciones en el otorgamiento de créditos, y cobros de los documentos que amparen las operaciones?	x		
2	¿El encargado verifica que se haya llenado adecuadamente la información del cliente en el formulario para emisión de créditos?		x	El encargado se ha descuidado de este proceso.
3	¿Se revisa que los datos llenados en el formulario para emisión de créditos tengan veracidad?		x	El encargado no toma importancia a este proceso.
4	¿Se ha calificado de manera adecuada los créditos?		x	
5	¿Se verifica que se hayan adjuntado todos los documentos de soporte al formulario?	x	x	En ocasiones no entregan documentos.
6	¿Se aprueban todo tipo de créditos?		x	Muy rara vez se realiza notificaciones.
7	¿Los encargados notifican a los clientes el vencimiento de sus pagos?	x		
8	¿Se entrega recibos de cobro a los clientes por los pagos realizados?	x		
9	¿Los plazos de los cobros se realizan de acuerdo a las políticas establecidas?			

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

MRI-CC

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE RIESGO INHERENTE
ÁREA O DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS**

N°	Preguntas	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	¿Existe una adecuada segregación de las funciones en el otorgamiento de créditos,	1	1
2	y cobros de los documentos que amparen las operaciones?	1	0
3	¿El encargado verifica que se haya Llenado adecuadamente la información del cliente en el formulario para emisión de créditos?	1	0
4	¿Se revisa que los datos llenados en el formulario para emisión de créditos tengan veracidad?	1	0
5	¿Se ha calificado de manera adecuada los créditos?	1	0
6	¿Se verifica que se hayan adjuntado todos los documentos de soporte al formulario?	1	1
7	¿Se aprueban todo tipo de créditos?	1	0
8	¿Los encargados notifican a los clientes el vencimiento de sus pagos?	1	1
9	¿Se entrega recibos de cobro a los clientes por los pagos realizados?	1	1
	¿Los plazos de los cobros se realizan de acuerdo a las políticas establecidas?	1	1
	TOTAL PONDERACIÓN	9	
	TOTAL CALIFICACIÓN		4
	NIVEL DE CONFIANZA= $4/9 = 0.44 * 100 = 44\%$		
	NIVEL DE RIESGO INHERENTE= $100-44 = 56\%$		
Conclusiones: el nivel de confianza del proceso ventas es bajo.			

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA**

OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al departamento. • Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al departamento. • Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos. 				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF P/T	RESPONSABLE	FECHA
	Identificación de procesos	EA-CC1		
	Elaboración de Flujogramas	EA-CC2		
	CRÉDITOS: DATOS INFORMATIVOS DEL CLIENTE: Verificar que se haya Llenado adecuadamente la información del cliente en el formulario para emisión de créditos.	EA-CC3		
	REVISIÓN DE DATOS: Revisar que los datos llenados en el formulario para emisión de créditos tengan veracidad.	EA-CC4		
	VERIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN: Verificar que el cliente haya entregado toda la documentación requerida.	EA-CC5		
	APROBACIÓN DEL CRÉDITO: Aprobar los créditos que hayan tenido el puntaje adecuado.	EA-CC6		
	COBRANZAS: SEGUIMIENTO: Solicitar una lista de clientes en mora, y confirmar que a dichos clientes se les notificó oportunamente el vencimiento de sus pagos.	EA-CC7		
	REPORTES DE COBRO:	EA-CC8		

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

	Solicitar reportes de cobro, y verificar como se realiza la gestión			
	CIERRE DE CUENTAS: Revisar las cuentas por cobrar que se han recaudado en el período 2013	EA-CC9		

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fec EA-CC1 1/2

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 1: IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS**

Un proceso es la sucesión de actividades con las cuales se alcanza un objetivo. Todas las empresas se desarrollan mediante actividades en base a procesos y estos procedimientos pueden estar escritas o dados de forma verbal.

Objetivo: Otorgar créditos a clientes idóneos y recaudar el dinero procedente de cuentas cuyo pago no se ha realizado dentro de los plazos que se ha convenido al momento de la venta.

Responsabilidades:

Proceso de créditos:

- Receptar la documentación y la solicitud de créditos emitida por los agentes vendedores.
- Revisar que estén llenos los espacios requeridos en la solicitud y verificar que están toda la documentación anexada.
- Asignar la puntuación apropiada de acuerdo a las políticas internas de la empresa.
- Establecer la aprobación o rechazo de la solicitud de acuerdo a la puntuación.
- Si es aprobada entregar mercadería y si no es aprobada se informará al cliente las razones por las que fue rechazado.

Proceso de cobranza:

- Ejecutar un seguimiento permanente y adecuado de las cuentas por cobrar.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fecha: 2015-05-04
Revisado:	EA-CC1 2/2

- Notificar de forma oportuna a los clientes el vencimiento del plazo de pago de la deuda.
- Cuadrar las cuentas de los clientes que ya han pagado los valores adeudados.
- Insistir en el pago de cuentas a los clientes evitando así problemas legales (adjudicaciones).

Actividades:

Proceso de crédito

- Los vendedores piden el llenado de solicitud de créditos.
- Revisión de los documentos.
- Verificar los datos del cliente.
- Aprobación del crédito.

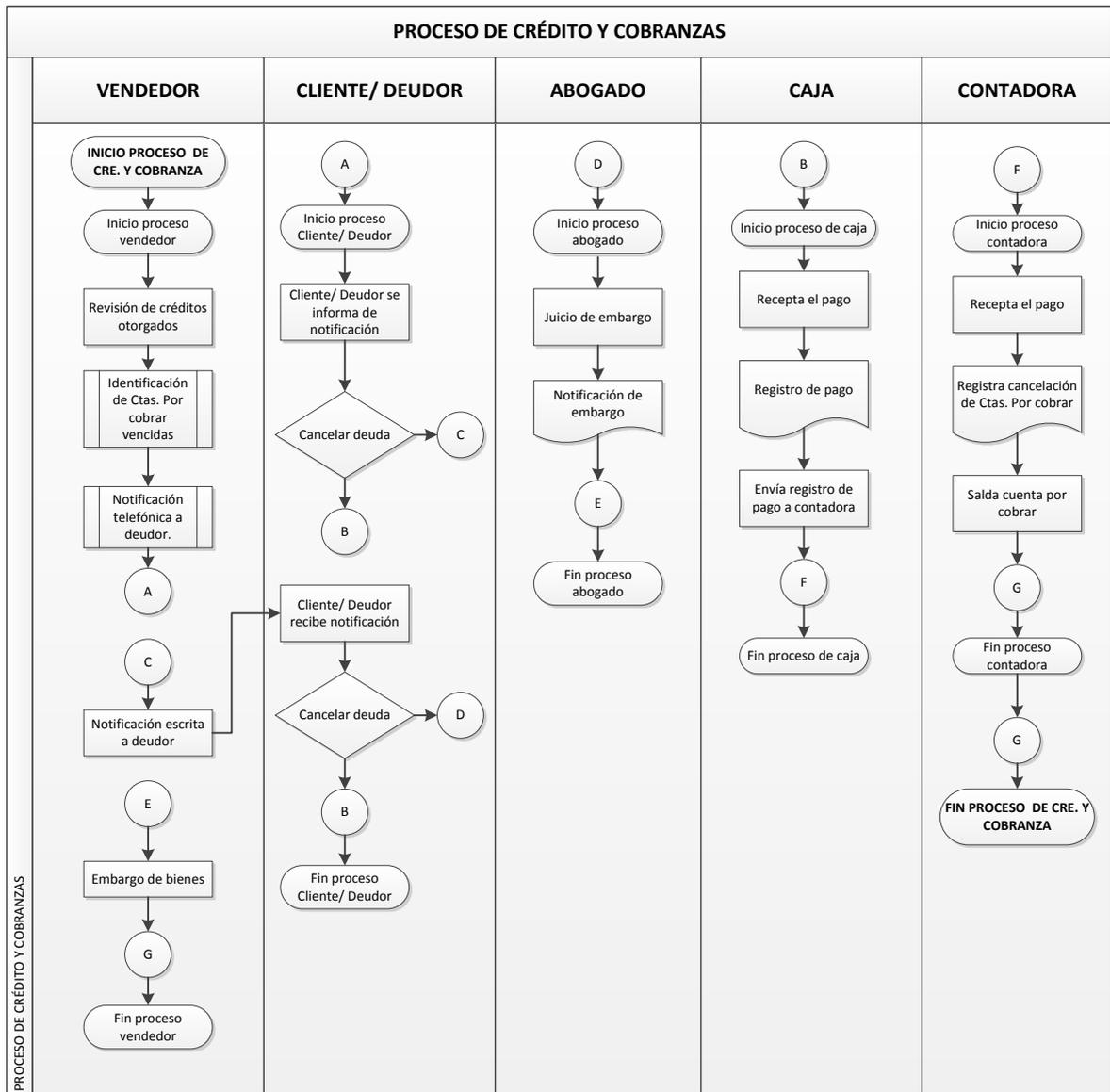
Proceso de cobranza

- Identificación de cuentas por cobrar.
- Notificación vía telefónica.
- Notificación escrita.
- Iniciación de juicio de embargo.
- Recepción de los pagos.
- Registro de pagos.
- Cancelación de cuentas.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha: EA-CC2 1/2

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 2: ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS**



**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fe	EA-CC2 2/2
Revisado:	Fecha:	

Consideraciones del proceso de crédito y cobranzas:

La propuesta que se hace dentro del proceso de crédito y cobranzas es que exista un encargado específico de realizar ya sea la emisión de créditos como la recepción de los pagos adeudados, es decir, un cobrador. Partiendo de esta premisa cada quien tendría una función específica y lo podrá ejecutar de tal manera que no exista ningún tipo de equivocaciones en sus actividades de trabajo.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fecha: EA-CC3 1/3
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 3: DATOS INFORMATIVOS DEL CLIENTE**

Procedimiento

Verificar que se haya Llenado adecuadamente la información del cliente en el formulario para emisión de créditos.

Aplicación

Se solicitó al jefe de ventas una estimación mensual de las solicitudes receiptadas en el período 2013.

Evidencia

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se detectaron evidencias pertinentes para evocar a su comentario.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fec:	EA-CC3 2/3
Revisado:	Fec:	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 3: DATOS INFORMATIVOS DEL CLIENTE**

3.1 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN (eficacia)

$$\begin{array}{l} \text{\% formularios llenados adecuadamente} \\ \text{en el año 2013} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{formularios llenados adecuadamente} \\ \text{en el año 2013} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{Total formularios receptados en el año} \\ \text{2013} \end{array}}$$

$$\begin{array}{l} \text{\% formularios llenados adecuadamente} \\ \text{en el año 2013} \end{array} = 2465 / 3564 = 69\%$$

EA-CC3 3/3

- En los datos arrojados se puede observar que del 100% de los formularios receptados en la entidad solo el 69% están adecuadamente llenadas por lo tanto este proceso no es eficaz, ya que no cumple el objetivo del 100%.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fecha: 2015-05-04
Revisado:	Fec: EA-CC3 3/3

AUDITORÍA DE GESTIÓN

JADECO

ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA

ACTIVIDAD 3: DATOS INFORMATIVOS DEL CLIENTE

3.1.1 TOTAL DE FORMULARIOS ADECUADAMENTE LLENOS

MES	FORMULARIOS RECEPTADAS	FORMULARIOS ADECUADAMENTE LLENADA	FORMULARIOS NO ADECUADAMENTE LLENADA
ENERO	200	150	50
FEBRERO	358	200	158
MARZO	400	150	250
ABRIL	455	250	205
MAYO	356	300	56
JUNIO	345	340	5
JULIO	250	150	100
AGOSTO	150	120	30
SEPTIEMBRE	50	25	25
OCTUBRE	200	150	50
NOVIEMBRE	300	230	70
DICIEMBRE	500	400	100
TOTAL	3564	2465	1099

∞ = INFORMACIÓN EMITIDA POR EL JEFE DE VENTAS

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fec EA-CC4 1/3

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 4: REVISIÓN DE DATOS**

Procedimiento

Revisar que los datos llenados en el formulario para emisión de créditos tengan veracidad.

Aplicación

Se solicitó al jefe de ventas una estimación mensual de los formularios receptados y que se hayan revisados sus datos en el período 2013.

Evidencia

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se detectaron evidencias pertinentes para evocar a su comentario.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fec EA-CC4 2/3

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 4: REVISIÓN DE DATOS**

4.1 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN (eficacia)

$$\begin{array}{l} \% \text{ Formularios Revisados} \\ \text{adecuadamente en el año 2013} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Formularios Revisados adecuadamente} \\ \text{en el año 2013} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{Total Formularios receptadas en el año} \\ \text{2013} \end{array}}$$

$$\begin{array}{l} \% \text{ Formularios Revisados} \\ \text{adecuadamente en el año 2013} \end{array} = 2153 / 3564 = 60\% \quad \left. \vphantom{\begin{array}{l} \% \text{ Formularios Revisados} \\ \text{adecuadamente en el año 2013} \end{array}} \right\} \boxed{\text{EA-CC4 3/3}}$$

- En los datos arrojados se puede observar que del 100% de los Formularios receptados en la entidad solo el 60% están adecuadamente revisadas por lo tanto este proceso no es eficaz, puesto que no cumple el objetivo del 100%.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fec	EA-CC4 3/3
Revisado:	Fec	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 4: REVISIÓN DE DATOS**

4.1.1 TOTAL DE FORMULARIOS REVISADOS ADECUADAMENTE

MES	FORMULARIOS RECEPTADOS	FORMULARIOS REVISADOS ADECUADAMENTE
ENERO	200	100
FEBRERO	358	150
MARZO	400	150
ABRIL	455	254
MAYO	356	300
JUNIO	345	348
JULIO	250	200
AGOSTO	150	126
SEPTIEMBRE	50	20
OCTUBRE	200	100
NOVIEMBRE	300	200
DICIEMBRE	500	205
TOTAL	3564	2153

β

β = INFORMACIÓN SOLICITADA AL JEFE DE VENTAS

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 – 04
Revisado:	Fecha:

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 5: VERIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN**

Procedimiento

Verificar que el cliente haya entregado toda la documentación requerida.

Aplicación

Se solicitó al jefe de ventas una estimación mensual de los formularios receptados y de estas cuantos clientes anexaron la documentación requerida por la entidad en el período 2013.

Evidencia

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se detectaron evidencias pertinentes para evocar a su comentario.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fec EA-CC6 2/3
Revisado:	Fecha:

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 5: VERIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN**

INDICADOR DE EFICACIA

5.1 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

$$\begin{array}{l} \% \text{ formularios Verificados} \\ \text{adecuadamente en el año 2013} \end{array} = \frac{\text{Formularios Verificados adecuadamente} \\ \text{en el año 2013}}{\text{Total formularios receptados en el año} \\ \text{2013}}$$

$$\begin{array}{l} \% \text{ formularios Verificados} \\ \text{adecuadamente en el año 2013} \end{array} = 1186 / 3564 = 33\% \quad \left. \vphantom{\begin{array}{l} \% \text{ formularios Verificados} \\ \text{adecuadamente en el año 2013} \end{array}} \right\} \text{EA-CC5 3/3}$$

- En los datos arrojados se puede observar que del 100% de los formularios receptados en la entidad solo el 33% están adecuadamente verificadas por lo tanto este proceso no se considera eficaz, ya que no cumple el objetivo del 100%.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fec	EA-CC5 3/3
Revisado:	Fecha:	

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 5: VERIFICACIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN**

5.1.1 TOTAL DE FORMULARIOS VERIFICADOS ADECUADAMENTE

MES	FORMULARIOS RECEPTADOS	FORMULARIOS VERIFICADOS ADECUADAMENTE
ENERO	200	50
FEBRERO	358	150
MARZO	400	100
ABRIL	455	50
MAYO	356	150
JUNIO	345	120
JULIO	250	50
AGOSTO	150	100
SEPTIEMBRE	50	110
OCTUBRE	200	50
NOVIEMBRE	300	56
DICIEMBRE	500	200
TOTAL	3564	1186

Ⓜ

Ⓜ = INFORMACIÓN EMITIDA POR EL JEFE DE VENTAS

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fec	EA-CC6 1/3
Revisado:	Fecha:	

AUDITORÍA DE GESTIÓN

JADECO

ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA

ACTIVIDAD 6: APROBACIÓN DEL CRÉDITO

Procedimiento

Aprobar los créditos que hayan tenido el puntaje adecuado.

Aplicación

Se solicitó al jefe de ventas una estimación mensual de los créditos receptados y de los créditos aprobados después de obtener un puntaje adecuado en el período 2013.

Evidencia

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se detectaron evidencias pertinentes para evocar a su comentario.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fec EA-CC6 2/3

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 6: APROBACIÓN DEL CRÉDITO**

INDICADOR DE EFICACIA

6.1 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

$$\begin{array}{l} \% \text{ formularios aprobadas} \\ \text{adecuadamente en el año 2013} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{formularios aprobadas adecuadamente} \\ \text{en el año 2013} \end{array}}{\begin{array}{l} \text{Total formularios receptados en el año} \\ \text{2013} \end{array}}$$

$$\begin{array}{l} \% \text{ formularios aprobadas} \\ \text{adecuadamente en el año 2013} \end{array} = 3191 / 3564 = 89\% \quad \left. \vphantom{\begin{array}{l} \% \text{ formularios aprobadas} \\ \text{adecuadamente en el año 2013} \end{array}} \right\} \boxed{\text{EA-CC6 3/3}}$$

- En los datos arrojados se puede observar que del 100% de los formularios receptados en la entidad solo el 89% están adecuadamente aprobadas por lo tanto este proceso no es el más adecuado ya que no cumple el objetivo del 100%.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 - 05 - 04
Revisado:	Fe EA-CC6 3/3

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 6: APROBACIÓN DEL CRÉDITO**

6.1.1 TOTAL DE FORMULARIOS VERIFICADAS ADECUADAMENTE

MES	FORMULARIOS RECEPTADOS	FORMULARIOS APROBADOS
ENERO	200	150
FEBRERO	358	350
MARZO	400	390
ABRIL	455	400
MAYO	356	326
JUNIO	345	300
JULIO	250	150
AGOSTO	150	150
SEPTIEMBRE	50	50
OCTUBRE	200	190
NOVIEMBRE	300	236
DICIEMBRE	500	499
TOTAL	3564	3191

Ω

Ω = INFORMACIÓN EMITIDA POR EL JEFE DE VENTAS

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fe	EA-CC7 1/4
Revisado:	Fe	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 7: SEGUIMIENTO**

Procedimiento

Solicitar una lista de clientes en mora, y confirmar que a dichos clientes se les notificó oportunamente el vencimiento de sus pagos.

Aplicación

Se solicitó al jefe de cobranzas una lista de los clientes en mora y se tomó una muestra aleatoria, para verificar si se ha notificado de manera oportuna que ya existe un vencimiento en sus deudas.

Evidencia

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se detectaron evidencias pertinentes para evocar a su comentario.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fec	EA-CC7 2/4
Revisado:	Fecha:	

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 7: SEGUIMIENTO**

INDICADOR DE EFICACIA

7.1 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

$$\begin{array}{l} \text{\% cumplimiento de aviso a los clientes} \\ \text{morosos} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Clientes que han tenido notificación de} \\ \text{su mora} \end{array}}{\text{Total clientes morosos}}$$

$$\begin{array}{l} \text{\% cumplimiento de aviso a los clientes} \\ \text{morosos} \end{array} = \frac{25}{57} = 44\% \quad \left. \vphantom{\frac{25}{57}} \right\} \text{\color{red}EA-CC7 3/4}$$

- En los datos arrojados se puede observar que del 100% de los clientes morosos solo el 44% ha sido notificado por parte de la entidad que tiene un retraso en su deuda. Por lo tanto este proceso carece de eficacia ya que no cumple su objetivo que es el 100%.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fecha: 2015-05-04
Revisado:	Fecha: EA-CC7 3/4

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 7: SEGUIMIENTO**

7.1.1 LISTA DE CLIENTES MOROSOS

Nº	CLIENTE	NOTIFICACIÓN REALIZADA POR LA ENTIDAD
1	ACOSTA CARLOS	SI
2	ACOSTA SALAZAR EDGAR FABIAN	SI
3	ACURIO PEREZ GALO	SI
4	ACURIO ROMERO PAUL	NO
5	ACURIO Y ASOCIADOS S.A	NO
6	AGUALONGO PULLUTASIG ROBERTO	NO
7	AIDA REGALADO NARANJO	NO
8	ALBA MAROTO CRIOLLO	NO
9	CHIMBORAZO GUAMAN ANGEL LUIS	NO
10	CHIRSTIAN URBINA	SI
11	CHITO GUTIERREZ MANUEL MESIAS	SI
12	DE LA CRUZ JORGE	SI
13	DE LA CRUZ WILMA	NO
14	DIANA CALDERON	NO
15	DIANA COPO	NO
16	DIANA ESCOBAR	SI
17	DIANA GUILLA	NO
18	HOSPITAL MUNICIPAL NUESTRA SEÑORA	NO
19	HUGO GAMBOA	SI
20	JATIVA EDGAR	SI
21	JAVIER BAÑO ANGO	NO
22	JENNY DE ARCOS	SI
23	JENNY LOZADA	NO
24	LEMA LUIS	SI

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

		Preparado: JPLB	Fec
		Revisado:	Fecha:
25	LEMA TERAN ANGEL IVAN		SI
26	LEON VALLEJO		NO
27	LEONARDO FREIRE		NO
28	LIDA VARGAS GUEVARA		NO
29	LISCETH BENITEZ		SI
30	LUNA ACOSTA GUADALUPE		NO
31	LUPE PALACIO		SI
32	LUZ ANGELICA PEREZ OÑATE		SI
33	LUZ PEREZ ACOSTA		NO
34	MALDONADO FLAVIO		NO
35	MALLITAXI CESAR		SI
36	MANCHENO VILLACRESES GALO		NO
37	RICARDO PEREZ NUNEZ		NO
38	RIFALDA VASCONEZ LAURA		SI
39	ROBERTO IZA		SI
40	ROBLES PICO KATALINA		NO
41	ROCIO ACUÑA		NO
42	RODOLFO MONTERO		NO
43	RODRIGO MAYORGA		SI
44	RODRIGO SALTOS		NO
45	RODRIGUEZ CALVACHE ROCIO DE		SI
46	RODRIGUEZ LOZADA OSWALDO		SI
47	RODRIGUEZ OSWALDO		NO
48	ROJAS ANDRADE MARLENE		NO
49	ROJAS JIMENEZ JOSE		SI
50	ROMULO MARTINEZ NUÑEZ		NO
51	RONQUILLO FAUSTO		NO
52	ROQUE DANIEL NUÑEZ		NO
53	ROSA NUÑEZ		NO
54	TOAQUIZA YUGLI LUIS OSWALDO		SI
55	TOAZA BONILLA FERNANDO		NO
56	TORO BYRON		SI
57	TORO JACOME CECILIA		SI

} ±

± = INFORMACIÓN EMITIDA POR EL SISTEMA DE LA EMPRESA

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fec	EA-CC8 1/4
Revisado:	Fecha:	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 8: REPORTES DE COBRO**

Procedimiento

Solicitar reportes de cobro, y verificar como se realiza la gestión.

Aplicación

Se solicitó al jefe de cobranzas los reportes entregados por los cobradores, el reporte muestra que los cobradores se realizan los procesos adecuados para las mismas.

Evidencia

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se detectaron evidencias pertinentes para evocar a su comentario.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fec EA-CC8 2/4

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 8: REPORTES DE COBRO
INDICADOR DE EFICACIA**

8.1 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

$$\begin{array}{l} \text{\% clientes que se han sido gestionados} \\ \text{para pagar su deuda} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Clientes que se han sido gestionados} \\ \text{para pagar su deuda} \end{array}}{\text{Total clientes morosos}}$$

$$\begin{array}{l} \text{\% clientes que se han sido gestionados} \\ \text{para pagar su deuda} \end{array} = \frac{24}{57} = 42\% \quad \left. \vphantom{\frac{24}{57}} \right\} \text{EA-CC8 3/4}$$

- En los datos arrojados se puede observar que del 100% de los clientes morosos solo el 42% ha tenido una gestión adecuada por parte de los encargados para presionar que paguen sus deudas, es decir que el proceso para gestionar la deuda de dichos clientes no es eficaz, ya que obtiene resultados de menos del 50%.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fec	EA-CC8 3/4
Revisado:	Fecha:	

AUDITORÍA DE GESTIÓN

**JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 8: REPORTES DE COBRO**

8.1.1 LISTADO DE CLIENTES MOROSOS QUE SE HA COBRADO

Nº	CLIENTE	PROCEDIO AL COBRO
1	ACOSTA CARLOS	NO
2	ACOSTA SALAZAR EDGAR FABIAN	NO
3	ACURIO PEREZ GALO	SI
4	ACURIO ROMERO PAUL	SI
5	ACURIO Y ASOCIADOS S.A	SI
6	AGUALONGO PULLUTASIG ROBERTO	NO
7	AIDA REGALADO NARANJO	NO
8	ALBA MAROTO CRIOLLO	NO
9	CHIMBORAZO GUAMAN ANGEL LUIS	SI
10	CHIRSTIAN URBINA	NO
11	CHITO GUTIERREZ MANUEL MESIAS	SI
12	DE LA CRUZ JORGE	SI
13	DE LA CRUZ WILMA	NO
14	DIANA CALDERON	NO
15	DIANA COPO	NO
16	DIANA ESCOBAR	SI
17	DIANA GUILLA	NO
18	HOSPITAL MUNICIPAL NUESTRA SEÑORA	NO
19	HUGO GAMBOA	SI
20	JATIVA EDGAR	SI
21	JAVIER BAÑO ANGO	NO
22	JENNY DE ARCOS	SI
23	JENNY LOZADA	NO
24	LEMA LUIS	SI
25	LEMA TERAN ANGEL IVAN	SI
26	LEON VALLEJO	NO

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	EA-CC8 4/4
Revisado:	Fecha:

27	LEONARDO FREIRE	NO
28	LIDA VARGAS GUEVARA	NO
29	LISCETH BENITEZ	SI
30	LUNA ACOSTA GUADALUPE	NO
31	LUPE PALACIO	SI
32	LUZ ANGELICA PEREZ OÑATE	SI
33	LUZ PEREZ ACOSTA	NO
34	MALDONADO FLAVIO	NO
35	MALLITAXI CESAR	SI
36	MANCHENO VILLACRESES GALO	NO
37	RICARDO PEREZ NUNEZ	NO
38	RIFALDA VASCONEZ LAURA	SI
39	ROBERTO IZA	SI
40	ROBLES PICO KATALINA	NO
41	ROCIO ACUÑA	NO
42	RODOLFO MONTERO	NO
43	RODRIGO MAYORGA	NO
44	RODRIGO SALTOS	SI
45	RODRIGUEZ CALVACHE ROCIO DE	NO
46	RODRIGUEZ LOZADA OSWALDO GONZALO	SI
47	RODRIGUEZ OSWALDO	SI
48	ROJAS ANDRADE MARLENE	NO
49	ROJAS JIMENEZ JOSE	NO
50	ROMULO MARTINEZ NUÑEZ	NO
51	RONQUILLO FAUSTO	NO
52	ROQUE DANIEL NUÑEZ	NO
53	ROSA NUÑEZ	NO
54	TOAQUIZA YUGLI LUIS OSWALDO	SI
55	TOAZA BONILLA FERNANDO	NO
56	TORO BYRON	SI
57	TORO JACOME CECILIA	SI

 = DATOS COMPARADOS CON RECIBO DE PAGOS

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fe
Revisado:	Fe EA-CC9 1/4

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 9: CIERRE DE CUENTAS**

Procedimiento

Revisar las cuentas por cobrar que se han recaudado en el período 2013

Aplicación

Se solicitó al jefe de cobranzas los reportes de las cuentas que han sido canceladas en su totalidad.

Evidencia

Aplicando los procedimientos de Auditoría, no se detectaron evidencias pertinentes para evocar a su comentario.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fed EA-CC9 2/4

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 9: CIERRE DE CUENTAS**

INDICADOR DE EFICACIA

9.1 APLICACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN

$$\begin{array}{l} \text{\% clientes que se han cancelado su} \\ \text{deuda} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{clientes que se han cancelado su deuda} \end{array}}{\text{Total clientes morosos}}$$

$$\begin{array}{l} \text{\% clientes que se han cancelado su} \\ \text{deuda} \end{array} = \frac{28}{57} = 49\% \quad \left. \vphantom{\frac{28}{57}} \right\} \boxed{\text{EA-CC9 3/4}}$$

- En los datos arrojados se puede observar que del 100% de los clientes morosos solo el 49% han cancelado en su totalidad su cuenta con la empresa, por lo tanto quiere decir que no se están ejecutando de manera adecuada tanto los procesos de crédito como los procesos de cobranzas, por lo que es importante tomar medidas necesarias.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fec:	EA-CC9 3/4
Revisado:	Fec:	

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
ÁREA: CRÉDITO Y COBRANZA
ACTIVIDAD 9: CIERRE DE CUENTAS**

9.1.1 LISTADO DE CLIENTES QUE HAN CANCELADO SU DEUDA

Nº	CLIENTE	ESTADO DE LA CUENTA
1	ACOSTA CARLOS	CANCELADO
2	ACOSTA SALAZAR EDGAR FABIAN	NO CANCELA
3	ACURIO PEREZ GALO	CANCELADO
4	ACURIO ROMERO PAUL	CANCELADO
5	ACURIO Y ASOCIADOS S.A	CANCELADO
6	AGUALONGO PULLUTASIG ROBERTO	NO CANCELA
7	AIDA REGALADO NARANJO	NO CANCELA
8	ALBA MAROTO CRIOLLO	NO CANCELA
9	CHIMBORAZO GUAMAN ANGEL LUIS	NO CANCELA
10	CHRISTIAN URBINA	NO CANCELA
11	CHITO GUTIERREZ MANUEL MESIAS	NO CANCELA
12	DE LA CRUZ JORGE	NO CANCELA
13	DE LA CRUZ WILMA	NO CANCELA
14	DIANA CALDERON	CANCELADO
15	DIANA COPO	NO CANCELA
16	DIANA ESCOBAR	NO CANCELA
17	DIANA GUILLA	CANCELADO
18	HOSPITAL MUNICIPAL NUESTRA SEÑORA	CANCELADO
19	HUGO GAMBOA	CANCELADO
20	JATIVA EDGAR	NO CANCELA
21	JAVIER BAÑO ANGO	NO CANCELA
22	JENNY DE ARCOS	CANCELADO
23	JENNY LOZADA	NO CANCELA
24	LEMA LUIS	NO CANCELA
25	LEMA TERAN ANGEL IVAN	CANCELADO
26	LEON VALLEJO	CANCELADO
27	LEONARDO FREIRE	CANCELADO

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

		Preparado: JPLB	Fe EA-CC9 4/4
		Revisado:	Fecha:
28	LIDA VARGAS GUEVARA	NO CANCELA	
29	LISCETH BENITEZ	CANCELADO	
30	LUNA ACOSTA GUADALUPE	CANCELADO	
31	LUPE PALACIO	CANCELADO	
32	LUZ ANGELICA PEREZ OÑATE	CANCELADO	
33	LUZ PEREZ ACOSTA	NO CANCELA	
34	MALDONADO FLAVIO	NO CANCELA	
35	MALLITAXI CESAR	NO CANCELA	
36	MANCHENO VILLACRESES GALO	CANCELADO	
37	RICARDO PEREZ NUNEZ	CANCELADO	
38	RIFALDA VASCONEZ LAURA	CANCELADO	
39	ROBERTO IZA	CANCELADO	
40	ROBLES PICO KATALINA	CANCELADO	
41	ROCIO ACUÑA	NO CANCELA	
42	RODOLFO MONTERO	NO CANCELA	
43	RODRIGO MAYORGA	NO CANCELA	
44	RODRIGO SALTOS	NO CANCELA	
45	RODRIGUEZ CALVACHE ROCIO DE	NO CANCELA	
46	RODRIGUEZ LOZADA OSWALDO GONZALO	CANCELADO	
47	RODRIGUEZ OSWALDO	NO CANCELA	
48	ROJAS ANDRADE MARLENE	CANCELADO	
49	ROJAS JIMENEZ JOSE	NO CANCELA	
50	ROMULO MARTINEZ NUÑEZ	CANCELADO	
51	RONQUILLO FAUSTO	NO CANCELA	
52	ROQUE DANIEL NUÑEZ	CANCELADO	
53	ROSA NUÑEZ	CANCELADO	
54	TOAQUIZA YUGLI LUIS OSWALDO	NO CANCELA	
55	TOAZA BONILLA FERNANDO	NO CANCELA	
56	TORO BYRON	CANCELADO	
57	TORO JACOME CECILIA	CANCELADO	

Ω

Ω = DATOS COMPARADOS CON LOS RECIBOS DE COBRO

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO

Teléfono: 0995258828 – 466524

Ambato – Ecuador

H.H 1/3

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
JADECO
HOJA DE HALLAZGOS**

PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

RF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMEND.	RESPUESTA
EA-C3	El encargado en ocasiones no revisa que se constate la deficiencia de existencias en bodega de los productos locales especialmente los de mayor rotación.	De acuerdo a las políticas establecidas en la empresa, se debe revisar de manera idónea y semanalmente.	Se debe al descuido por parte del encargado, ya que presta más atención a otras actividades.	Se desconoce de forma exacta la cantidad en stock de ciertos artículos, en algunos casos se ha encontrado deficiencia en stock.	Se recomienda realizar de forma oportuna y correcta la revisión de existencia, el cual debe ser supervisado por su jefe.	Comentado con el propietario Ing. Juan Acurio y aceptó la recomendación emitida.
EA-C4	Los proveedores no entregan los productos en la fecha pactada.	De acuerdo a las políticas establecidas en la empresa, se debe entregar en la fecha y hora acordada.	Se debe a que existen pocos artículos en el stock de los proveedores.	No se ha podido entregar a tiempo los pedidos realizados por los clientes de la empresa.	Se recomienda buscar y analizar más proveedores para la emisión de mercadería.	Comentado con el propietario Ing. Juan Acurio y aceptó la recomendación emitida.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO

Teléfono: 0995258828 – 466524

Ambato – Ecuador

H.H 2/3

RF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMEND.	RESPUESTA
EA-V3	Solamente un 30%, 20% y 30% de eficacia en las llamadas programadas a los clientes potenciales por parte del Vendedor 1,2 y 3 respectivamente.	De acuerdo a las políticas establecidas en la empresa, se debe alcanzar el 100% de llamadas.	Los vendedores no han realizado de forma adecuada un programa de llamadas.	Se pierde clientes potenciales por falta de un seguimiento por parte de la empresa.	Se recomienda realizar programas de llamadas que estén correctos, y que sean supervisados por el jefe.	Comentado con el propietario Ing. Juan Acurio y aceptó la recomendación emitida.
EA-V4	Se evidencia un 57% de eficacia en las ventas después de las visitas de asistencia técnica efectuada a los clientes potenciales	De acuerdo a las políticas establecidas en la empresa, se debe concretar al 100% las ventas después de visitas técnicas.	Los encargados esperan a que los clientes regresen por su cuenta y no insisten para que efectúen la compra.	La entidad no logra enganchar nuevos clientes para incrementar de mejor manera las ventas.	Se recomienda a los encargados que deben insistir a los nuevos clientes, exponiéndoles de mejor manera los beneficios de los productos.	Comentado con el propietario Ing. Juan Acurio y aceptó la recomendación emitida.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES**

AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO

Teléfono: 0995258828 – 466524

Ambato – Ecuador

H.H 3/3

RF.	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMEND.	RESPUESTA
EA-CC5	En los datos arrojados se puede observar de los formularios receptados en la entidad solo el 33% están adecuadamente verificadas por lo tanto este proceso no tiene efectividad.	De acuerdo a las políticas establecidas en la empresa, los formularios deben tener adjuntos los documentos de soporte.	Los encargados no han dado importancia ya que este proceso en la mayoría de ocasiones lo realiza de manera empírica.	Se entrega créditos a todo tipo de clientes sin conocer exactamente sus datos.	Se recomienda verificar todos los documentos requeridos por la entidad, para emitir a clientes idóneos los créditos.	Comentado con el propietario Ing. Juan Acurio y aceptó la recomendación emitida.
EA-CC7	En los datos arrojados se puede observar que de los clientes morosos solo el 42% ha tenido una gestión adecuada por parte de los encargados para presionar que paguen sus deudas.	De acuerdo a las políticas establecidas en la empresa, se debe gestionar de manera continua el proceso de cobranza para mejorar el nivel de la cartera.	Los encargados no le dan importancia a este procedimiento puesto que tiene otras actividades que realizar.	No se recupera de manera acertada las cuentas por cobrar, incrementando así la cartera vencida de la empresa.	Se recomienda aplicar este proceso de manera diaria para que la entidad logre recuperar su dinero.	Comentado con el propietario Ing. Juan Acurio y aceptó la recomendación emitida.

Preparado: JPLB	Fecha: 2015 – 05 - 04
Revisado:	Fecha:

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

INFORME DE AUDITORÍA

Ambato, 15 de Julio del 2015.

Ing. Juan Acurio
GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA “JADECO”.

Presente.-

De mi consideración.

He auditado la gestión de los procesos de Comercialización de la Empresa “JADECO”, con el objeto de evaluar: la eficiencia, eficacia y economía, con que se desarrollan las actividades.

El examen se realizó de acuerdo a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyó técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa y aquellos que se aplican en los procesos administrativos eficientes; en el período enero – diciembre del 2013. El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa.

Atentamente,

JAZMINA PAOLA LÓPEZ

INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

- **MOTIVOS DEL EXAMEN**

La Auditoría de Gestión realizada en la empresa “JADECO”, específicamente a los proceso de COMERCIALIZACIÓN, durante el periodo enero – diciembre 2013, corresponden a un trabajo práctico de tesis; por este motivo se generará el examen de auditoría cumpliendo con todos los parámetros establecidos y demás normas reglamentarias al desarrollo de una auditoría, esto permitirá emitir una opinión razonable relacionado con a la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos empresariales, optimización en el desarrollo de sus operaciones y cumplimiento de normativa interna.

- **OBJETIVOS DEL EXAMEN**

Objetivo General

- Revisar si los procedimientos aplicados en la comercialización conllevan a generar eficiencia, eficacia y economía en la empresa JADECO.

Objetivos Específicos

- Comprobar el grado en que la comercialización ejecuta sus operaciones de acuerdo a las proyecciones esperadas de recuperación
- Determinar si los procedimientos y políticas con relación a la comercialización de la empresa son los adecuados y generan eficiencia y economía de los recursos.

- **ALCANCE**

La Auditoría de Gestión examinará al proceso de Comercialización en el cual está inmerso las compras, ventas, crédito y cobranzas, en el período comprendido entre el 1

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

de enero al 31 de diciembre del 2013, con la finalidad de medir el logro de los objetivos, el cumplimiento de políticas, eficiencia y economía de los recursos y determinar procesos ineficientes o costosos y proponer recomendaciones para mejorarlos.

- **COMPONENTES AUDITADOS**

Los componentes a ser evaluados son: compras, ventas, crédito y cobranza

- **INDICADORES UTILIZADOS**

Durante la ejecución de la auditoría se aplicaron los siguientes indicadores:

- Indicadores de Gestión.

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

- **ANTECEDENTES**

Jadeco es un empresa dedicada a la importación y Comercialización al por mayor y menor de las líneas de hogar Electrodomésticos y tecnología a nivel nacional y local.

Su propietario el Ing. Juan Acurio Reyes inicio sus actividades comerciales en el año 1995 como una empresa personal y que cubría zonas aledañas a la ciudad.

Pero el esfuerzo y la necesidad de crecimiento lo han llevado a convertirse en una empresa jurídica que abarca zonas de Norte, Centro y Sur del país en todas las regiones Continentales del Ecuador, con gran variedad de productos que satisfacen las necesidades de todos los miembros de las familias.

- **MISIÓN**

Jadeco es un grupo Empresarial con capital privado que genera valor económico, social a sus accionistas y demás grupos de interés a través de la participación relevante en el sector de la comercialización de electrodomésticos y demás con responsabilidad, prácticas de clase mundial y con un equipo humano comprometido, innovador y eficiente.

- **VISIÓN**

Consolidarnos como empresa privada líder en Ecuador y ser proveedor preferido de productos y servicios manteniendo un excelente nivel de calidad.

- **OBJETIVOS**

Ser la Empresa líder en el mercado.

Incrementar las ventas

Obtener Mayor Rentabilidad

CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador

Aumentar el número de Activos

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTES EXAMINADOS

ÁREA DE COMPRAS

- **ESCASA CONSTATAción DE DEFICIENCIAS EN EXISTENCIAS DE BODEGA**

El promedio de verificación del stock es una vez por mes para realizar los pedidos y evitar el desabastecimiento de los productos, especialmente los de alta rotación.

En la aplicación del indicador nos dio como resultado lo siguiente:

$$\text{Verificación del stock} = \frac{\text{Número de revisiones mensuales del stock}}{\text{Número de compras locales efectuadas}}$$

$$\text{Verificación del stock} = \frac{5}{12}$$

$$\text{Verificación del stock} = 42\%$$

La verificación de stock es la incorrecta, ya que se la realiza una vez por mes lo que no concuerda con las compras efectuada según los requerimientos por deficiencias presentadas en bodega, pero con mayor frecuencia los de mayor rotación, con lo que se evidencia la ineficiencia por parte de la jefa de logística al manejar el inventario con el conocimiento inapropiado, según las necesidades de la empresa.

RECOMENDACIÓN:

JEFA DE LOGÍSTICA: Realizar de forma oportuna y correcta la revisión de existencia, el cual debe ser supervisado por su jefe.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

- **ENTREGA DE PRODUCTOS IMPUNTUAL**

Se ha evidenciado que los proveedores no entregan de manera oportuna los productos solicitados por parte de la entidad.

Se ha aplicado el siguiente indicador para conocer su eficacia:

$$\text{\% Cumplimiento del proveedor en la entrega} = \frac{\text{Numero de compras locales recibidas a tiempo}}{\text{Total compras efectuadas}}$$

$$\begin{array}{l} \text{\% Cumplimiento del} \\ \text{proveedor en la entrega} \end{array} = \begin{array}{l} 20 \\ 22 \end{array}$$

$$\begin{array}{l} \text{\% Cumplimiento del} \\ \text{proveedor en la entrega} \end{array} = 91\%$$

Se evidencia un 9% de ineficacia en la entrega oportuna de las compras.

RECOMENDACIÓN:

JEFA DE LOGÍSTICA: buscar y analizar más proveedores para la emisión de mercadería para la empresa, con la finalidad de que se tenga productos en inventarios y podamos distribuir a nuestros clientes de manera oportuna.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

ÁREA DE VENTAS

• **INEFICACIA EN LLAMADAS TELEFÓNICAS**

Solamente un 30%, 20% y 30% de eficacia en las llamadas programadas a los clientes potenciales por parte del Vendedor 1,2 y 3 respectivamente.

Se ha aplicado el siguiente indicador para demostrar su eficacia:

$$\% \text{ Llamadas efectuadas a } \frac{\text{Número de llamadas efectuadas a clientes}}{\text{Total llamadas programadas a clientes}} = \text{potenciales clientes potenciales}$$

$$\% \text{ Llamadas efectuadas a clientes potenciales V.1.} = \frac{48}{144} = 30\%$$

$$\% \text{ Llamadas efectuadas a clientes potenciales V.2.} = \frac{18}{96} = 20\%$$

$$\% \text{ Llamadas efectuadas a clientes potenciales V.3.} = \frac{15}{48} = 30\%$$

- Se evidencia solamente un 30% de eficacia en las Llamadas programadas a los clientes potenciales por parte del Vendedor 1.
- Se evidencia solamente un 20% de eficacia en las Llamadas programadas a los clientes potenciales por parte del Vendedor 2.
- Se evidencia solamente un 30% de eficacia en las Llamadas programadas a los clientes potenciales por parte del Vendedor 3.

RECOMENDACIÓN:

JEFA DE VENTAS: realizar programas de llamadas que estén correctos, posteriormente aplicarlos y que sean supervisados por el jefe.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

- **DEFICIENTES VENTAS A PARTIR DE VISITAS TÉCNICAS**

Se evidencia un 57% de eficacia en las ventas a partir de visitas de asistencia técnica efectuada a los clientes potenciales

Se ha aplicado el siguiente indicador para demostrar su eficacia:

$$\% \text{ Ventas concretadas a partir de Asistencia Técnica} = \frac{\text{Ventas concretadas a partir de A.T.}}{\text{Total visitas de Asistencia Técnica}}$$

$$\% \text{ Ventas concretadas a partir de A.T} = \frac{207}{364}$$

$$\% \text{ Ventas concretadas a partir de A.T} = 57 \%$$

- ✓ Se evidencia un 57% de eficacia en las ventas concretadas a partir de visitas de asistencia técnica efectuada a los clientes potenciales.

RECOMENDACIÓN:

JEFA DE VENTAS: deben insistir a los clientes potenciales, exponiéndoles de mejor manera los beneficios de los productos, con la finalidad de que efectúe la compra y además se tenga un nuevo cliente.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

ÁREA DE CRÉDITO Y COBRANZA

• **FORMULARIOS LLENADOS DE MANERA INADECUADA**

Los formularios receptados en la entidad solo el 33% están adecuadamente verificadas por lo tanto este proceso no tiene efectividad.

Se ha aplicado el siguiente indicador para demostrar su eficacia:

$$\begin{array}{l} \text{\% formularios llenados adecuadamente} \\ \text{en el año 2013} \end{array} = \frac{\text{Formularios llenados adecuadamente} \\ \text{en el año 2013}}{\text{Total formularios receptados en el año} \\ \text{2013}}$$

$$\begin{array}{l} \text{\% formularios llenados adecuadamente} \\ \text{en el año 2013} \end{array} = 2465 / 3564 = 69\%$$

- En los datos arrojados se puede observar que del 100% de los formularios receptados en la entidad solo el 69% están adecuadamente llenadas por lo tanto este proceso no tiene efectividad ya que no cumple el objetivo del 100%.

RECOMENDACIÓN:

JEFE DE VENTAS: verificar todos los documentos requeridos por la entidad, para emitir a clientes idóneos los créditos.

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

- **INADECUADA GESTIÓN PARA EL PROCESO DE COBROS A MOROSOS**

Los clientes morosos solo el 42% han tenido una gestión adecuada por parte de los encargados para presionar que paguen sus deudas.

Se ha aplicado el siguiente indicador para demostrar su eficacia:

$$\begin{array}{l} \text{\% clientes que se han sido gestionados} \\ \text{para pagar su deuda} \end{array} = \frac{\begin{array}{l} \text{Clientes que se han sido gestionados} \\ \text{para pagar su deuda} \end{array}}{\text{Total clientes morosos}}$$

$$\begin{array}{l} \text{\% clientes que se han sido gestionados} \\ \text{para pagar su deuda} \end{array} = \frac{24}{57} = 42\%$$

- En los datos arrojados se puede observar que del 100% de los clientes morosos solo el 42% ha tenido una gestión adecuada por parte de los encargados para presionar que paguen sus deudas.

RECOMENDACIÓN:

JEFE DE VENTAS: aplicar este proceso de manera diaria, de acuerdo a políticas establecidas para que la entidad logre recuperar su dinero.

Atentamente

JAZMINA PAOLA LÓPEZ

**CONTACTO EMPRESARIAL
AUDITORES INDEPENDIENTES
AV PÉREZ DE ANDA Y CASTILLO
Teléfono: 0995258828 – 466524
Ambato – Ecuador**

CONCLUSIONES

- En todo el transcurso de permanencia en el mercado, JADECO no ha desarrollado una Auditoría de Gestión generando así ineficiencia, ineficacia y baja economía.
- El alto mando no mantiene contacto continuo con los empleados del área de comercialización lo que hace imposible que se discutan y tomen puntos de vista importantes para la empresa y el área en especial.
- Existe desorganización en las funciones establecidas a cada empleado, lo que resulta de una inadecuada jerarquización lo que produce desconocimiento en los empleados sobre las actividades que deben desempeñar.
- Existe deficiencia en los procesos desarrollados por los empleados fruto de la inexistencia de un manual de procedimientos lo que genera demora en los procesos y por ende baja productividad empresarial.

RECOMENDACIONES

- Desarrollar una Auditoría de Gestión para diagnosticar los problemas que presenta la empresa JADECO y así crear estrategias en pro de la mejora de la misma.
- El éxito de una organización está en la comunicación que se establezca entre los directivos y los empleados, dejando de lado niveles jerárquicos con el fin de encontrar soluciones a los problemas que presente la empresa.
- Es importante definir de manera adecuada el organigrama de la organización para establecer funciones y responsabilidades a cada uno de los miembros que conforman la empresa.
- Desarrollar diagramas de flujo le permite a un empleado conocer sus responsabilidades, las actividades que debe desempeñar y las áreas con las que debe mantener contacto para otorgar valor al cliente y eficiencia en los procesos desarrollados.

BIBLIOGRAFÍA

- BASTIDAS. (2011). *Eficacia*. México D.F (México): Pearson Educación.
- Blanco, G. (2012). *Conceptos Básicos de Auditoría*. Colombia: ECOE EDITORES.
- CALVACHE, S. (2010). *Auditoría de Gestión*. Colombia: Limusa.
- CÓRDOVA. (2011). *Medidores de desempeño*. Madrid (España): Pearson Educación.
- ESTUPIÑÁN, R. (2010). *Auditoría de Control*. Colombia: Ecoe Ediciones.
- HOLMES, A. (2010). *Contabilidad*. México: Hispanoamérica.
- Levit. (2010). *Canales de comercialización*. Madrid (España): Granica.
- LÓPEZ. (2012). *Segmentación del mercado*. Barcelona (España): Granica.
- LUNA, E. (2010). *Diccionario de Contabilidad*. México: Limusa.
- MALDONADO, M. (2012). *Principios de Contabilidad*. México: Mc. Graw Hill.
- Maldonado, S., & Montaña, S. (2011, Enero 25). Auditoría de Gestión y Plan de mejoramiento de procesos de control en la Cooperativa de Ahorro y Crédito COAC-CREA. Loja , Loja, Ecuador.
- Manjarres, J. (2011). *Diccionario de Administración*. México: MC. Graw Hill.
- Núñez. (2012). *Comercialización*. México D.F (México): Pearson Educación.
- OMOTE, C. (2012). *Principios de Auditoría de Gestión*. Madrid: Luz de América.
- PANY. (2004). *Auditoría de Gestión*. México D.F (México): Pearson Educación.
- Peña, A. (2010). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid: Learning Editorial.
- YUCRA. (2010). *Eficiencia*. Madrid (España): Granica.