

**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO**

**Carrera de Auditoria y Contabilidad**

**TESIS DE GRADO**

**Previo a la obtención del Título de:**

**INGENIERAS EN AUDITORIA Y CONTABILIDAD**

**TEMA:**

Auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017.

**AUTORAS:**

Pamela Alejandra Moreano Cáceres Jenny Carolina Ávila Moreira

**TUTOR:**

Ing. Marcelo Mendoza Vinces.

**2018**

# Certificado del tutor de titulación

Ing. Marcelo Mendoza Vinces, docente de la carrera de Auditoría y Contabilidad de la Universidad San Gregorio de Portoviejo.

**Certifica:**

Que las egresadas Jenny Carolina Ávila Moreira y Pamela Alejandra Moreano Cáceres, realizaron su Trabajo de Titulación con el tema “**Auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017”**, previo a la obtención del título de ingenieras en auditoría y contabilidad, bajo mi dirección y supervisión, la misma que se encuentra concluida en su totalidad.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ing. Marcelo Mendoza Vinces, Mgs.

**Director del trabajo de titulación**

# Certificado del tribunal examinador

El trabajo de investigación “**Auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017”**, presentado por las egresadas Jenny Carolina Ávila Moreira y Pamela Alejandra Moreano Cáceres, luego de haber sido analizado y revisado por los señores miembros del tribunal y en cumplimiento a lo establecido en la ley, se da por aprobado.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Ing. Andrea Ruiz Vélez, Mgs. Ing. Marcelo Mendoza Vinces, Mgs.

**Coordinadora de la carrera Tutor del trabajo investigación**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Ing. Helen Arteaga Coello, Mgs. Lcda. Rosa Yessenia Vera Loor, Mgs.

**Miembro del tribunal Miembro del tribunal**

# Declaración de autoría

Las suscritas, Jenny Carolina Ávila Moreira y Pamela Alejandra Moreano Cáceres, declaramos que el trabajo de titulación “**Auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017”,** es de nuestra completa autoría y ha sido elaborado de acuerdo a las directrices y el Reglamento de Titulación de la Carrera de Auditoría y Contabilidad de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, dejando constancia que el mismo no ha sido previamente presentado por otros autores; siendo de nuestra entera responsabilidad el contenido integro del mismos, las ideas, los resultados y las conclusiones de su contenido.

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

Jenny Carolina Ávila Moreira Pamela Alejandra Moreano Cáceres **Egresada de la carrera de Auditoría y Contabilidad Egresada de la carrera de Auditoría y Contabilidad.**

# Dedicatoria

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

Mis padres, por darme la vida, quererme mucho, creer en mi y por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto academica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Mi abuela por ser la mujer que siempre estuvo brindándome su apoyo en todo momento, quien con una llamada me daba esa fortaleza que necesitaba, y que con sus palabras me lleno de fuerzas para luchar por lo que quería.

Mis hermanos quienes de una u otra manera fueron participes de esta formación academica y de vuda en estos años de estudio.

A Dios, mis padres, mi abuela y mis hermanos son a quienes va dedicado este trabajo ya que ellos son y serán mi motor de vida y a quienes les puedo dedicar este y todos los logros que obtenga en mi vida.

**Jenny Carolina Ávila Moreira**

**Dedicatoria**

Con amor a Dios, que me ha permitido llegar a la cúspide de mi carrera universitaria, que sin sus bendiciones nunca hubiera sido posible todos mis logros.

A mis padres, ya que son para mí la base fundamental de mi vida pues ellos han sabido guiarme por el camino del bien y siempre están a mi lado cuando más los necesito en los buenos y malos momentos de mi vida; por mostrarme en cada momento su apoyo incondicional y el intereses de que me desarrolle completamente en todos los aspectos de mi vida; gracias por llenarme de amor infinito, amor que me dio la confianza de seguir adelante mostrándome que todo lo que me proponga lo puedo lograr con un poco de esfuerzo.

A mis hermanos, Jhonny Patricio y Evelyn Stephania, por estar conmigo y acompañarme por este arduo camino.

A mis Sobrinos quienes fueron fuente de distracción cuando el estrés se iba apoderando de mí.

A mi novio, Ricardo Jhosue esa persona que estuvo apoyándome en cada decisión que tomara, el que ha estado conmigo incluso en los momentos más difíciles, pero siempre motivándome y ayudándome hasta donde sus alcances lo permitían en este paso importante para mí.

¡Esto se los debo a ustedes! Los amo.

**Pamela Alejandra Moreano Cáceres**

# Agradecimiento

Una gratitud infinita a la Universidad San Gregorio de Portoviejo y en especial a la Carrera de Auditoria y Contabilidad, gracias a todas las personas que fueron participes en este proceso, gracias a todos ustedes, fueron ustedes los responsables de impartir sus conocimientos, los cuales el día de hoy se verán reflejado en la culminación de nuestro paso por la universidad.

Además, nuestro más sincero agradecimiento al Ing. Marcelo Marcelo Vinces por su todo su tiempo dedicado para aclarar cualquier tipo de dudas que nos surgíeran; por su infinita colaboración y ser nuestra guía en la realización de nuestro estudio de caso.

Finalmente agradecemos a La Distribuidora DistPamoga SA por habernos abierto sus puertas brindándonos la información necesaria para la realización de este estudio de caso.

¡Muchas Gracias!

# Sumario

El presente estudio de caso titulado ***“Auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017”***, ha sido elaborado en calidad de trabajo final de grado de conformidad al Reglamento de Titulación de la Carrera de Auditoría y Contabilidad de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, y se constituye en la planificación y ejecución de una auditoría de gestión, encontrándose el documento estructurado según los siguientes apartados:

En el primer capítulo del documento se exponen los enunciados que hacen referencia a la problematizacion del estudio de caso, partiendo de la delimitación y formulación del problema para llegar a la justificación y los objetivos (general y específicos), que se constituyen en el punto rector del desarrollo del trabajo de titulación.

En el segundo capítulo se exponen los fundamentos teóricos que sustentan las hipótesis y comentarios desarrollados y propuestos por las autoras, ampliando apartados como el marco referencial, conceptual y legal, en donde se recogen los principales conceptos que hacen referencia al trabajo de auditoría de gestión y la actuación del auditor en este campo.

El tercer capítulo reúne las descripciones de las técnicas y métodos de investigación que se utilizarán para el desarrollo del trabajo investigativo (auditoría de gestión); así como también las técnicas de recoleccion y análisis de datos y la exposición de la población y cálculo de la muestra que será aplicada como insumo en el desarrollo de la auditoría de gestión.

En el cuarto capítulo se aplican los conocimientos adquiridos durante los años de formación profesional a través de la ejecución de la auditoría de gestión aplicada a los procesos efectuados en el departamento de ventas de la distribuidora DISTPAMOGA, a traves de la cuál se pudo obtener información suficiente, pertiente y relevante para emitir un criterio de auditoría y las respectivas conclusiones y recomendaciones contenidas en el informe final de auditoría.

Como punto final del estudio de caso en el capítulo quinto se desarrolla la propuesta “***Diseño de un manual de políticas y procedimientos para el area de ventas de la distribuidora DISTPAMOGA S.A, que permita mejorar los procesos del departamento a través de la formalización y tecnificación de los mismos***”, presentada a la empresa auditada, misma que ha sido diseñada en base a las recomendaciones de la auditoría de gestión a fin de contriburir en el fortaleciemitno de los procesos ejecutados en el área de ventas de la empresa.

# Summary

The present case study entitled ***"Audit of management of the processes of the sales department of the Distribuidora DISTPAMOGA SA of the city of Portoviejo in the period from January 1 to December 31, 2017"***, has been prepared as work final degree of conformity to the Regulations of the Degree in Auditing and Accounting of the San Gregorio de Portoviejo University, and is included in the planning and execution of a management audit, the document being found according to the following sections:

In the first chapter of the document the statements referring to the problamtization of the case study are exposed, starting from the delimitation and formulation of the problem to arrive at the justification and the objectives (general and specific), which constitute the guiding point of the development of the titling work.

In the second chapter, the theoretical foundations that support the hypotheses and comments developed and proposed by the authors are exposed, expanding sections such as the referential, conceptual and legal framework, which includes the main concepts that make reference to the management and audit work the auditor's performance in this field.

The third chapter gathers the descreipciones of the techniques and research methods that will be used for the development of the investigative work (management audit); as well as the techniques of reoclection and data analysis and the exposure of the population and calculation of the sample that will be applied as an input in the development of the management audit.

In the fourth chapter the knowledge acquired during the years of professional training is applied through the execution of the management audit applied to the processes carried out in the sales department of the DISTPAMOGA distributor, through which sufficient information could be obtained, Relevant and relevant to issue an audit review and the respective conclusions and recommendations contained in the final audit report.

As a final point of the case study in the fifth chapter, the proposal ***"Design of a manual of policies and procedures for the sales area of ​​the distributor DISTPAMOGA SA, which allows to improve the processes of the department through the formalization and technification of the same",*** presented to the audited company, which has been designed based on the recommendations of the management audit in order to contribute to the strengthening of the processes executed in the company's sales area.

**ÍNDICE GENERAL**

[Certificado del tutor de titulación ii](#_Toc521750263)

[Certificado del tribunal examinador iii](#_Toc521750264)

[Declaración de autoría iv](#_Toc521750265)

[Dedicatoria v](#_Toc521750266)

[Agradecimiento vii](#_Toc521750267)

[Sumario viii](#_Toc521750268)

[Summary ix](#_Toc521750269)

[Introducción 1](#_Toc521750270)

[CAPÍTULO I 3](#_Toc521750271)

[1. Problematización 3](#_Toc521750272)

[1.1 Tema 3](#_Toc521750273)

[1.2 Antecedentes Generales 3](#_Toc521750274)

[1.3 Formulación del Problema 6](#_Toc521750275)

[1.4 Planteamiento del problema 6](#_Toc521750276)

[1.5 Preguntas de la investigación 9](#_Toc521750277)

[1.6 Delimitación del área de estudio 9](#_Toc521750278)

[1.7 Justificación del tema 10](#_Toc521750279)

[1.8 Objetivos 11](#_Toc521750280)

[1.8.1 Objetivo general 11](#_Toc521750281)

[1.8.2 Objetivos específicos 11](#_Toc521750282)

[CAPÍTULO II 13](#_Toc521750283)

[2. Contextualización 13](#_Toc521750284)

[2.1. Marco Teórico 13](#_Toc521750285)

[2.1.1 Auditoria de gestión 13](#_Toc521750286)

[2.1.2 Fases de la auditoria de gestión 15](#_Toc521750287)

[2.1.3 Procedimientos 16](#_Toc521750288)

[2.1.4 Objetivos de la Auditoría de Gestión 16](#_Toc521750289)

[2.1.5 Normas ISO 9000 17](#_Toc521750290)

[2.1.6 Departamento de ventas 17](#_Toc521750291)

[2.1.7 Sistema de Gestión de la Calidad 18](#_Toc521750292)

[2.1.8 Reingeniería de Procesos 19](#_Toc521750293)

[2.2 Marco Conceptual 20](#_Toc521750294)

[2.3 Marco legal 23](#_Toc521750295)

[2.4 Variables 27](#_Toc521750296)

[2.4.1 Variable independiente 27](#_Toc521750297)

[2.4.2 Variable dependiente 27](#_Toc521750298)

[2.5. Operacionalización de las variables 28](#_Toc521750299)

[3. Marco Metodológico 30](#_Toc521750300)

[3.1 Plan de investigación 30](#_Toc521750301)

[3.2 Tipos de investigación 30](#_Toc521750302)

[3.3 Fuentes de investigación 31](#_Toc521750303)

[3.4 Población 32](#_Toc521750304)

[3.5 Tamaño de la muestra 32](#_Toc521750305)

[3.6 Análisis de los resultados 33](#_Toc521750306)

[CAPÍTULO IV 34](#_Toc521750307)

[4. Análisis e interpretación de resultados. 34](#_Toc521750310)

[4.1. Aplicación de instrumentos. 34](#_Toc521750311)

[4.1.1. Encuesta dirigida a clientes de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. 34](#_Toc521750312)

[4.1.2. Entrevistas. 50](#_Toc521750313)

[4.2. Plan de Auditoría. 54](#_Toc521750314)

[4.3. Fase I: Planificación Preliminar y Específica. 64](#_Toc521750315)

[4.3.1. Informe de Planificación Preliminar. 64](#_Toc521750316)

[4.3.2. Evaluación de Control Interno. 68](#_Toc521750317)

[4.3.3. Calificación del riesgo de auditoría. 71](#_Toc521750318)

[4.4. Programa de Auditoria 76](#_Toc521750319)

[4.5. Papeles de trabajo 77](#_Toc521750320)

[4.6. Hojas de hallazgos. 89](#_Toc521750321)

[4.7. Fase III: Comunicación de resultados. 97](#_Toc521750322)

[4.7.1. Notificación de resultados. 97](#_Toc521750323)

[4.8. Informe de auditoría. 99](#_Toc521750324)

[4.8.1. Información introductoria. 99](#_Toc521750325)

[4.8.2. Desarrollo del contenido de informe auditoría. 101](#_Toc521750326)

[CAPÍTULO V 108](#_Toc521750327)

[5. PROPUESTA 108](#_Toc521750328)

[5.1. Título de la propuesta. 108](#_Toc521750329)

[5.2. Autoras de la propuesta. 108](#_Toc521750330)

[5.3. Empresa auspiciante. 108](#_Toc521750331)

[5.4. Datos informativos de la propuesta. 108](#_Toc521750332)

[5.5. Fecha de presentación. 108](#_Toc521750333)

[5.6. Fecha de culminación. 109](#_Toc521750334)

[5.7. Beneficiarios. 109](#_Toc521750335)

[*5.7.1.* *Beneficiarios Directos.* 109](#_Toc521750336)

[*5.7.2.* *Beneficiarios Indirectos.* 109](#_Toc521750337)

[5.8. Objetivos de la propuesta. 109](#_Toc521750338)

[*5.8.1.* *Objetivo General.* 109](#_Toc521750339)

[*5.8.2.* *Objetivos Específicos.* 110](#_Toc521750340)

[5.9. Costo de la propuesta. 110](#_Toc521750341)

[5.10. Impacto e importancia de la propuesta. 110](#_Toc521750342)

[5.11. Metas de la propuesta. 111](#_Toc521750343)

[5.12. Descripción de la propuesta 111](#_Toc521750344)

[Referencias 128](#_Toc521750345)

[Apéndices. 130](#_Toc521750346)

**ÍNDICE DE TABLAS**

[Tabla Nro. 1: Cuadro de tabulación de datos. 34](#_Toc520143714)

[Tabla Nro. 2: Cuadro de tabulación de datos. 35](#_Toc520143715)

[Tabla Nro. 3: Cuadro de tabulación de datos. 36](#_Toc520143716)

[Tabla Nro. 4: Cuadro de tabulación de datos. 37](#_Toc520143717)

[Tabla Nro. 5: Cuadro de tabulación de datos. 38](#_Toc520143718)

[Tabla Nro. 6: Cuadro de tabulación de datos. 39](#_Toc520143719)

[Tabla Nro. 7: Cuadro de tabulación de datos. 40](#_Toc520143720)

[Tabla Nro. 8: Cuadro de tabulación de datos. 41](#_Toc520143721)

[Tabla Nro. 9: Cuadro de tabulación de datos. 42](#_Toc520143722)

[Tabla Nro. 10: Cuadro de tabulación de datos. 43](#_Toc520143723)

[Tabla Nro. 11: Cuadro de tabulación de datos. 44](#_Toc520143724)

[Tabla Nro. 12: Cuadro de tabulación de datos. 45](#_Toc520143725)

[Tabla Nro. 13: Cuadro de tabulación de datos. 46](#_Toc520143726)

[Tabla Nro. 14: Cuadro de tabulación de datos. 47](#_Toc520143727)

[Tabla Nro. 15: Cuadro de tabulación de datos. 48](#_Toc520143728)

[Tabla Nro. 16: Cuadro de tabulación de datos. 49](#_Toc520143729)

**ÍNDICE DE FIGURAS**

[Figura Nro. 1: Gráfico de interpretación de datos. 34](#_Toc520143739)

[Figura Nro. 2: Gráfico de interpretación de datos. 35](#_Toc520143740)

[Figura Nro. 3: Gráfico de interpretación de datos. 36](#_Toc520143741)

[Figura Nro. 4: Gráfico de interpretación de datos. 37](#_Toc520143742)

[Figura Nro. 5: Gráfico de interpretación de datos. 38](#_Toc520143743)

[Figura Nro. 6: Gráfico de interpretación de datos. 39](#_Toc520143744)

[Figura Nro. 7: Gráfico de interpretación de datos. 40](#_Toc520143745)

[Figura Nro. 8: Gráfico de interpretación de datos. 41](#_Toc520143746)

[Figura Nro. 9: Gráfico de interpretación de datos. 42](#_Toc520143747)

[Figura Nro. 10: Gráfico de interpretación de datos. 43](#_Toc520143748)

[Figura Nro. 11: Gráfico de interpretación de datos. 44](#_Toc520143749)

[Figura Nro. 12: Gráfico de interpretación de datos. 45](#_Toc520143750)

[Figura Nro. 13: Gráfico de interpretación de datos. 46](#_Toc520143751)

[Figura Nro. 14: Gráfico de interpretación de datos. 47](#_Toc520143752)

[Figura Nro. 15: Gráfico de interpretación de datos. 48](#_Toc520143753)

[Figura Nro. 16: Gráfico de interpretación de datos. 49](#_Toc520143754)

# Introducción

La auditoría de gestión es un campo de la auditoría que ha venido imponiéndose en la forma de administrar y controlar la gestión de las empresas a nivel mundial, pues los aportes que ofrece y la trasversalidad que mantiene con las diversas ares profesionales la contituyen en una herramienta de la administración moderna; es así que, toda institución que quiera crecer y obtener rentabilidad y competitividad en el mercado, indistintamente al sector al que pertenezca, necesariamente deberá evaluar sus procesos para innovarlos, mejorarlos, modificarlos, incrementarlos o simplificarlos, ello en miras de ofrecer mejores bienes y servicios al mercado .

La empresa DISTPAMOGA S. A. se encuentra posicionada en la provincia de Manabí como una de las principales distribuidoras de productos de consumo masivo de la zona, en razón de lo cual y por su gran crecimiento el presente trabajo titulado ***“Auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017”***,ha sido concebido como trabajo final de profesionalización, pues en el mismo se realiza un análisis a los procesos del área de ventas de la empresa, a través de la aplicación de las técnicas y métodos de auditoría aplicables para el efecto, lo que permitió a las autoras obtener un criterio sobre la base de los hallazgos encontrados a partir de los cuales se elaboró el informe de autitoria con el detalle de las conclusiones y recomendaciones del equipo auditor.

Así mismo el estudio de caso presenta una propuesta para la empresa auditada, misma que se constituye en un aporte para la misma, pues consiste en el diseño de un manual de políticas y procedimientos para el area de ventas de la distribuidora DISTPAMOGA S.A., en la cual se recogen las principales politicas no formalizadas de la distribuidora adaptándolas en un documento formal que sea aplicable para la realidad de la empresa, así como también se delimitan los flujos del proceso de ventas y se expone la correlación con las demás áreas de la empresa a través de un mapa de procesos de la distribuidora.

# CAPÍTULO I

## Problematización

## Tema

Auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017.

## Antecedentes Generales

La empresa DISTPAMOGA S. A. fue creada por el Sr. Patricio Moreano en el año 1999 en la ciudad de Portoviejo, la actividad comercial, en su inicio el emprendimiento se fundamentaba en la distribución de productos de consumo masivo en pequeñas y medianos locales comerciales de la localidad, a fin de satisfacer sus necesidades para abastecer de productos básicos y/o elementales que son requeridos por todos los hogares, aspirando en un futuro posicionarse en el mercado local como la fuente principal de artículos de primera necesidad y posteriormente en la provincia de Manabí.

DISTPAMOGA S. A. como empresa distribuidora está legalmente posicionada en Portoviejo, cuenta con varias rutas de vendedores a nivel provincial y en lo que refiere a la ciudad de Portoviejo a fin de distribuir los productos que expende de manera completa a nivel provincial y local, sin embargo tiene claro que existen muchas zonas que no cubre dado a la expansión comercial de la provincia en cuanto a negocios de menor y mediano tamaño.

En virtud a ello se proyectó siempre al aumento de líneas y productos a distribuir, en donde los productos básicos que inicialmente fueron parte del crecimiento empresarial se convirtieron en la base para el incremento de línea y marcas conforme a las necesidades y requerimientos que paso a paso se iban visualizando según la demanda requerida. Es así, que en sus inicios distribuía una línea básica de productos, y en la actualidad tiene más de 100 sub líneas de productos llegando a ser en la actualidad pioneros en una ruta de distribución de productos de consumo masivos de diversa índole dentro de toda la provincia, ante lo cual, en el presente año se construyó una nueva y moderna instalación como centro de operación, en donde se puede trabajar de manera paralela a las necesidades actuales de la empresa, todo este crecimiento se debe a la gran aceptación en el mercado lo que originó la necesidad de un mayor y mejor espacio para almacenar sus productos manteniendo toda la logística de manera adecuada en sus diversas actividades operativas.

De acuerdo a investigaciones consideradas y relacionadas al tema de estudio se tienen varios antecedentes, entre los cuales está la tesis realizada por Chávez Zambrano Andrea y Navia Mendoza Nury, de la Universidad San Gregorio de Portoviejo en la Carrera de Auditoría y Contabilidad, presentada en el año 2015 y cuya temática era “Auditoría a los procesos administrativos al Departamento de Ventas y Cobranzas de la Empresa EDIASA

* 1. desde enero a diciembre del 2012”; la cual tenía como objetivos generales el análisis de la estructura y funcionamiento del departamento de ventas y cobranzas, el determinar procedimientos para la concesión de créditos y la recuperación de la cartera vencida, el evaluar los índices de recuperación de la cartera vencida y el de proponer el mejoramiento del manual de procedimiento del departamento de ventas y cobranzas.

Investigación que determinó dentro de su propuesta el cumplimiento de varios fines como mejora a su realidad actual, entre ellos:

* + - Que los procedimientos desarrollados por el departamento de ventas y cobranzas sean mejorados paulatinamente de acuerdo a las necesidades y requerimientos del departamento y la empresa.
    - Que las políticas planteadas en un inicio por parte de la empresa y plasmada de manera actualizada en este manual se cumplan, como forma de mejorar el cobro y crédito otorgado a los clientes.
    - Buscar la optimización de los recursos con los que cuenta la empresa, desarrollando de forma adecuada y correcta los diversos procedimientos que se deben aplicar.
    - Definición de cada una de las responsabilidades que debe de tener el recurso humano que laboran en la empresa EDIASA S.A., a través de su departamento de ventas y cobranzas. (Chávez Zambrano, Andrea y Navia Mendoza, Nury. 2015).

Otra investigación considerada dentro del desarrollo de esta problematización es la ejecutada por Robalino Flores Alexis Gabriela en el año 2011, de la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Carrera de Contabilidad y Auditoría, investigación que titulaba: Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente delos ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO “IMPOEKSA” de la

ciudad de Riobamba, correspondiente al período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, la misma que tenía como objetivos generales de investigación los siguientes: mantener la reinversión en la empresa para lograr un mejoramiento continuo que permita la ampliación del negocio y su crecimiento en el mercado, el poder lograr un buen manejo de inventarios y stocks de modo que podamos cubrir con la demanda y satisfacer las necesidades de sus clientes, obtener una mayor cobertura del mercado mediante la extensión de líneas, la óptima atención al cliente y la oferta de precios accesibles al mercado, tener un buen ambiente de trabajo, de manera que se mantengan buenas relaciones interpersonales y que se alcance un aporte a la empresa con valor agregado por parte de sus colaboradores, capacitando al personal para lograr un mejor servicio y obtener un mejoramiento continuo en los procesos de la empresa.

Dicha indagación arrojo como resultados los siguientes:

* + - Que las empresas, grandes o pequeñas, deben aplicar mecanismos de control y evaluación a sus departamentos y procesos con el fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos y establecer la existencia de áreas críticas que afecten su desarrollo
    - En Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA” no existe un manual de funciones, por ende cada empleado realizan varias funciones a la vez, debiéndose poner en marcha el proyecto de estructuración de un manual de funciones para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición de los empleados de almacenes “IMPOEKSA”.
    - El Reglamento Interno no se encuentra a disposición del personal por lo que no tienen el total conocimiento para el cumplimiento de sus deberes, derechos y obligaciones, para lo cual se debe difundir el Reglamento Interno, entregar un ejemplar a cada uno de los empleados para que tengan pleno conocimiento y puedan cumplirlo a cabalidad.
    - La selección del personal se limita a una entrevista, no se evalúa ni destrezas ni habilidades, para ello la Gerencia y Dirección Administrativa deberá planificar un programa de selección de personal acorde a las necesidades de la empresa y ponerlo en marcha lo más pronto posible. (Robalino Flores Alexis Gabriela, 2011).

## Formulación del Problema

¿Aplicar una auditoría de gestión permitirá obtener mejoras en los diversos procesos del departamento de ventas de acuerdo a las necesidades requeridas y conforme al cumplimiento de objetivos y metas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A.?

## Planteamiento del problema

La fabricación, comercialización y utilización o empleo de bienes y servicios, son el cumulo de acciones conectadas y concluyentes dentro de todo proceso de tipo económico. Estas fases recíprocamente anexas revelan la conducta de la acción monetaria que ejecutan las sociedades ya sea de manera nacional como internacional, como satisfacción a sus necesidades. El oficio de la comercialización consiste en hacer que el producto llegue al mercado final, dado esto a la separación que se da del lugar donde es producido hasta el lugar donde es consumido, para lo cual pasa por diversos intermediarios, todo lo que refiere al paso por estos diversos tipos de intermediarios como es el transporte y comercialización es lo que se denomina distribución comercial**.** La operación de mayor importancia para ejecutar una atractiva comercialización es establecer su venta así como la entrega de quien la elabora a quien la consume, ya que con periodicidad preexisten intermediarios, que deben de ser pasados hasta llegar al usuario final.

Las distribuidoras de productos de consumo intensivo han presentado en los últimos años un desarrollo rápido y continuo, generado por la introducción que dichos productos han ido adquiriendo en la mete y necesidades de los consumidores, sin olvidar el ahorro económico que genera a las empresas en cuanto al tener distribuidoras directas encargadas del proceso de logística que aplican para la distribución de sus diversos productos, sin que el mismo represente un gasto. Pero que su nivel de influencia o contribución se amplia y directa, haciendo que los productos lleguen a más distribuidores o intermediarios hasta llegar al consumidor final, y con ello generar índices de rentabilidad para los involucrados.

DISTPAMOGA S. A. cuenta con una estructura acorde a sus necesidades, así como también con políticas y procedimientos necesarios para su desarrollo, sin embargo se desconoce si los mismos son adecuados para el desarrollo de las actividades internas de la distribuidora, por lo cual se busca realizar una auditoría de gestión que permita conocer de ello, y así tomar las medidas necesarias para disminuir o eliminar cualquier suceso negativo.

Desde que la empresa tiene vida jurídica, no ha realizado una auditoría interna ni externa a la gestión que ellos ejecutan de manera diaria como forma de verificar los diversos factores que pudieran estar incidiendo en el desarrollo de sus actividades y sobre todo, en el cumplimiento de sus metas y objetivos propuestos conforme a sus necesidades requeridas y al logro de sus niveles de ventas que ha alcanzado, más bien las auditorías externas realizadas han sido enfocadas a determinar el correcto uso de sus recursos.

Mediante indagaciones previas se pudo determinar que el área de facturación de la empresa realiza un cierre de su procesos de manera anticipada a la de las demás áreas, esto dado al proceso continuo que ellos deben de realizar una vez que la venta se ha ejecutado por parte de los vendedores, hasta que llegue al último proceso que es el realizado por bodega, y con ello poder concluir sus actividades al mismo horario que las demás áreas; una nueva problemática verificadas es la inexistencia de un mapa de rutas o en su efecto un mapa de rutas que no procede a la realidad que ejecutan los vendedores en su día a día durante el desarrollo de sus ventas con los diversos clientes que la distribuidora cuenta.

De igual manera se puede expresar que otra de las problemáticas es la falta de una base de datos actualizada de los clientes, la misma que si existe pero no tiene actualizado muchos de sus datos, los cuales han ido cambiando, siendo necesario que se tenga información propia y real de cada cliente, así como también de los nuevos, que se han ido incorporando a la lista de clientes de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.

Como conocedoras del área de la auditoría y en busca de la identificación de la problemática interna de la distribuidora se menciona la necesidad de que exista coordinación en las diferentes labores desarrolladas por los vendedores, área de facturación y bodega, ello como forma de evitar dificultades o disminución en las ventas, sobre todo en las de mayor distancia en rutas, a las cuales no se puede asistir en tiempos cortos.

## Preguntas de la investigación

* + - ¿Es importante y necesario la existencia de un mapa de rutas para los vendedores?
    - ¿Cuenta la distribuidora con una estructura, políticas y procedimientos necesarios y adecuados para el correcto desarrollo de las actividades internas de la distribuidora?
    - ¿Qué factores conllevan a que el área de facturación realice un cierre más temprano que las demás áreas de la empresa?
    - ¿La distribuidora realiza auditorías de gestión que le permita verificar los procesos del departamento de ventas en sus diversos canales?
    - ¿Es preciso la coordinación entre vendedores, área de facturación y bodega en las rutas de ventas de larga distancia?

## Delimitación del área de estudio

* + - **Área:** Auditoría
    - **Campo**: Auditoría de gestión
    - **Aspecto:** Procesos del departamento de ventas
    - **Problema:** Deficiente logística de los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. de la ciudad de Portoviejo
    - **Delimitación espacial:** La investigación se desarrolla en la Empresa DISTPAMOGA S. A. de la ciudad de Portoviejo
    - **Delimitación temporal:** Esta investigación toma como estudio el periodo del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017.

## Justificación del tema

La empresa DISTPAMOGA S. A. es una distribuidora de productos de consumos masivos de primera necesidad tiene como razón de ser el aumento de clientes o pedidos de sus productos de manera progresiva no solo como mejora a sus rentabilidades sino que además a la aceptación de sus servicios y con ello a la ampliación del número de clientes fijos.

Siendo necesario examinar la estructura, políticas, procedimientos y funcionamiento del departamento de ventas, como forma de verificar si los mismos se ajustan a las necesidades de la empresa, requerimientos de los clientes y consideraciones de los vendedores; que son quienes están en contacto directo con los clientes.

Conforme a lo mencionado la presente investigación se justifica en varios aspectos:

* + - De **Relevancia Científica** al permitir a través de su estudio la identificación de las debilidades y fortalezas que como empresa tiene la distribuidora DISTPAMOGA S. A., definiendo con ello soluciones posibles a su realidad actual en los diversos procesos que el departamento de ventas ejecuta, para lo cual es necesario identificar los procesos críticos del área, así como una propuesta de mejora.
    - La **relevancia contemporánea** del tema se ve reflejado en la necesidad actual que tienen las empresas de cualquier tamaño en la realización de auditorías, en dicho caso, la auditoría de gestión permitirá identificar los diversos procesos existentes en la Distribuidora y contrarrestar su problemática existente en cuanto a la deficiente logística que pueda estarse generando en los procesos visibles del departamento de ventas, todo ello por medio de la propuesta de mejoras.
    - El **interés personal** de la presente investigación se fundamenta en el hecho que como futuros profesionales en el área de la auditoría estamos prestos y capacitados para mejorar la realidad interna de cualquier empresa en el área contable y de auditoría, buscando con ello optimizar los recursos, definir problemáticas existentes, plantear soluciones y alternativas, entre otros.
    - Con dicha investigación se podrá desarrollar una auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas y con ello determinar cuáles son los procesos críticos que requieren ser mejorados, conforme a las necesidades y cumplimiento de objetivos y metas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.
    - Además, la presente auditoría no solo será **factible** de ser ejecutada, sino que además permitirá el **beneficio** directo a los propietarios de la empresa, dado que con esta investigación se podrá mejorar la realidad económica y/o financiera de su empresa, esto a través de la mejora de sus procesos en el departamento de ventas, ya que con ello, se dará paso a un mejor análisis de sus problemáticas y se tomara las medidas necesarias para lograr un aumento en las mismas.

## Objetivos

## Objetivo general

Desarrollar una auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017.

## Objetivos específicos

* + - * Examinar la estructura, política, procedimientos y funcionamiento del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. de la ciudad de Portoviejo.
      * Identificar las rutas actuales que tienen que seguir los vendedores para la venta y entrega de los productos que distribuye la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.
      * Verificar los procesos del departamento de ventas en sus diversos canales, mediante una auditoría de gestión.
      * Determinar los procesos críticos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.
      * Proponer mejoras a los procesos del departamento de ventas de acuerdo a las necesidades requeridas y conforme al cumplimiento de objetivos y metas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.

# CAPÍTULO II

## Contextualización

## Marco Teórico

## Auditoria de gestión

La auditoría de gestión analiza las diversas prácticas de gestión desarrolladas; destacándose que no existen principios de gestión generalmente aceptados, lo cual se basa en la experiencia estándar de gestión; los discernimientos de valoración en cuanto a la gestión han de delinearse de manera específica para cada caso, lo cual se puede extender a casos muy parecidos, todo lo que se pueda recomendar en base a gestión tienen que ser amplias y ser adaptadas al suceso que se audita, ejecutando un análisis de las diversas causas, de las ineficiencias así como de las consecuencias que estas generen, expresando de manera clara que todo lo que refiere a auditoria de gestión tienden a ser continuas o periódicas. (Santillana & González, 2015, p. 27).

Entre las diversas inspiraciones que dan paso a la realización de una auditoría de gestión se mencionan el requerimiento de vigilar e intervenir en la tarea de la entidad en cuanto a sus diferentes niveles, en este caso, se busca como objetivo, determinar una vigilancia de eficacia, eficiencia y economía, denominada como las 3E de la auditoría. La eficacia de una organización se mide por el grado de cumplimiento de los objetivos contenidos en los programas de actuación de la misma, es decir, comparando los resultados realmente obtenidos con los resultados previstos y, por tanto, existe eficacia cuando una determinada actividad o servicio obtiene los resultados esperados, independientemente de los recursos que hayan sido utilizados para ello, por tanto, se trata de la comparación de unos outputs con otros outputs.

La evaluación de la eficacia requiere siempre la existencia de objetivos claros, concretos y definidos, pudiéndose realizar la medición del nivel de eficacia sobre los hechos y sobre los resultados, esta evaluación nos permite:

* + - 1. Conocer si los programas cumplimentados han conseguido los fines propuestos.
      2. Facilitar información para decidir si un programa debe ser continuado, modificado o suspendido -controles de eficacia realizados durante el desarrollo del programa, medición en su caso, de los outputs intermedios.
      3. Suministrar bases empíricas para la evaluación de futuros programas.
      4. Descubrir la posible existencia de soluciones alternativas con mayor eficacia.
      5. Fomentar el establecimiento por parte de la alta dirección de la empresa de sus propios controles internos de gestión. (Lindegaard & Chávez, 2013, p. 31)

La eficiencia se mide por la relación entre los bienes adquiridos o producidos o los servicios prestados por un lado (outputs) y los recursos utilizados por otro (inputs), es decir, se mide por la comparación de unos inputs con unos outputs. La evaluación de los niveles de eficiencia requiere la existencia de una determinada información. Las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo han tenido en los últimos años un crecimiento acelerado y sostenido, ello dado al grado de penetración que estos productos han ido asumiendo en el cumplimiento de las necesidades de las personas así como también por el ahorro en términos económicos o monetarios que le dan a las empresas al contar con distribuidoras que se encarguen directamente de la logística y proceso total y completo que ejecutan para distribuir sus productos, sin que esto les sean un gasto para ellos y que contrariamente sirva de ayuda para hacer que los mismos lleguen a una mayor cantidad de distribuidoras, y estos a su vez a los consumidores finales, generándoles índices de rentabilidad efectivos para todas las partes involucradas en dicho proceso.

Esta evaluación se realiza en términos cuantitativos o cualitativos, y permite conocer:

1. La comparación de dicho rendimiento con una norma establecida previamente.
2. El rendimiento del servicio prestado o del bien adquirido, en relación con su coste.
3. Las recomendaciones para mejorar los rendimientos estudiados, y en su caso, las críticas de los obtenidos.

La economía mide las condiciones en que una determinada empresa adquiere los recursos financieros, humanos y materiales, para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible, en cantidad apropiada y en calidad aceptable, la economía se produce cuando se adquieren los recursos apropiados al más bajo coste posible, por tanto se trata de comparar unos inputs con otros inputs, teniendo en cuenta los factores de calidad, cantidad y precio.

## Fases de la auditoria de gestión

* La planificación: Comprende el desarrollo de una estrategia global para su administración, al igual que el desarrollo de un enfoque, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría que deben aplicarse.
* Ejecución: En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada. Aunque las tres fases son importantes, esta fase viene a ser el centro delo que es el trabajo de auditoria, donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias que sustentarán el informe de auditoría.
* Comunicación de resultados: Esta cierra el proceso principal de la auditoría, con independencia de que haya otras actividades importantes como la supervisión o el seguimiento del progreso de los planes de acción, por su condición de producto final es importante atender tanto a la forma como al contenido.

## Procedimientos

Una auditoría de gestión se ejecuta con la finalidad de determinar el cumplimiento de los elementos intrinsicos en la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones, en este sentido efectúa las evaluaciones a tres componente de la administración como lo son: las políticas corporativas; controles para la administración, en ambos casos se revisa si existen y si estas son adecuadas para la empresa; y, evaluación de los efectos, es decir la revisión de las acciones de control administrativos u operacionales en las áreas o departamentos de mayor relevancia para la empresa. (Holmes, 2014, p. 67)

La ejecución de una auditoría de gestión inicia con la preparación de la información preliminar de la empresa auditada, en esta etapa el auditor adquiere un conocimeito general de las principales leyes, normativas y políticas que rigen las acciones y procesos operativos, administrativos y financieros de la empresa; en el mismo sentido se obtienen datos relevantes como productos o servicios que oferta, volumen de producción y/o ventas, entreo otros. (García González, 2017, p. 45).

## Objetivos de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión presente múltiples beneficios para los directivos de las empresas, siendo el principal objetivo de este tipo de auditoría detectar posibles falencias en la ejecución de los procesos, así como también en la utilización de los recursos sean estos económicos o de personal, paraposteriormente brindar recomendaciones y posibles soluciones que le permitan a los directivos emprender las acciones necesarias tendientes a mejorar la gestión empresarial.

En la auditoría de gestión se realizan estudios para determinar deficiencias causantes de dificultades, sean actuales o en potencia, las irregularidades, embotellamientos, descuidos, pérdidas innecesarias, actuaciones equivocadas, deficiente colaboración fricciones entre ejecutivos y una falta general de conocimientos o desdén de lo que es una buena organización. Suele ocurrir a menudo que se produzcan pérdidas por prolongados espacios de tiempo, lo cual, a semejanza de las enfermedades crónicas, hace que vaya empeorando la situación debido a la falta de vigilancia. (Lindegaard & Chávez, 2013, p. 39).

## Normas ISO 9000

La serie de Normas ISO 9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de Gestión de la Calidad de una Organización y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la Organización. Las Normas ISO 9000 son generadas por la International Organization for Standardization, cuya sigla es ISO. Esta organización internacional está formada por los organismos de normalización de casi todos los países del mundo. (Senlle & Vilar, 2006, p. 29)

Las Normas ISO 9000 no definen como debe ser el Sistema de Gestión de la Calidad de una organización, sino que fija requisitos mínimos que deben cumplir los sistemas de gestión de la calidad. Dentro de estos requisitos hay una amplia gama de posibilidades que permite a cada organización definir su propio sistema de gestión de la calidad, de acuerdo con sus características particulares.

## Departamento de ventas

El departamento de ventas de una empresa es el que se encarga de la planeación, ejecución y control de las actividades relacionadas con la colocación de los productos y servicios ofertados por la empresa, en el mismo sentido este departamento se encarga de dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta a fin de garantizar el cumplimiento de las metas fijadas; este está encargado de hacer las siguientes actividades:

* Elaborar pronósticos de ventas
* Establecer precios.
* Realizar publicidad y promoción de ventas
* Llevar un adecuado control y análisis de las ventas.
* Planea las ventas
* Debe ejecutar estudios de mercado
* Aplica estrategias de ventas

Dentro de las medidas de control para realizar las operaciones de venta se debe:

* Mantener una relación directa con el almacén a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda.
* Tener una relación estrecha con el departamento de créditos para evitar vender a clientes morosos, conocer las líneas de crédito, así como el saldo de cada cliente.
* No deben existir preferencias entre clientes en cuanto a plazos, descuentos, a menos que sean autorizados por la gerencia general.

## Sistema de Gestión de la Calidad

Un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) no es más que una serie de actividades coordinadas que se llevan a cabo sobre un conjunto de elementos para lograr la calidad de los productos o servicios que se ofrecen al cliente, es decir, es planear, controlar y mejorar aquellos elementos de una organización que influyen en el cumplimiento de los requisitos del cliente y en el logro de la satisfacción del mismo. Entre los elementos de un Sistema de Gestión de la Calidad, se encuentran los siguientes:

1. Estructura Organizacional
2. Planificación (Estrategia)
3. Recursos
4. Procesos
5. Procedimiento

Para que un Sistema de Gestión de la Calidad falle, solo bastará con que uno de estos cinco elementos lo haga, o que se realice una mala gestión sobre ellos, no es posible tener un Sistema de Gestión de la Calidad sin que uno de los cinco elementos citados anteriormente esté presente. La norma ISO 9001:2008 no es más que un documento que establece requisitos para la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad, y que pertenece a la familia ISO 9000 la cual es un conjunto de normas que representa un consenso internacional en Buenas Prácticas de Gestión con el objetivo de que una organización pueda entregar productos y servicios que satisfagan los requisitos de clientes.

## Reingeniería de Procesos

La reingeniería de procesos es, por definición, el método mediante el cual una organización puede lograr un cambio radical de rendimiento medido por el costo, tiempo de ciclo, servicio y calidad, por medio de la aplicación de varias herramientas y técnicas enfocadas en el negocio, orientadas hacia el cliente, en lugar de una serie de funciones organizacionales, Todas las personas deben entender las metas finales, la manera de alcanzarlas y los indicadores que medirán el éxito. De acuerdo a este enfoque, la empresa debe orientar sus esfuerzos hacia el logro de metas que consideren al cliente y sus criterios de valor, para esto los indicadores de actuación que se establecen son:

* Calidad
* Tiempo de fabricación
* Costo
* Servicio

## Marco Conceptual

**Ambiente de control:** El ambiente de control es el componente del control interno donde se fijan los procedimientos y políticas que rigen la actuación de la empresa; dichos factores tienen inherencia en la filosofía administrativa y estilo de operación de la gerencia, en la estructura organziacional y los diversos métodos relacionados con la asignación de responsabilidades y controles. (Santillana, 2000, p. 22).

**Auditoria de gestión:** La auditoría de gestión es la evaluación que se aplica a una empresa o parte de la misma con la finalidad de evaluar la eficiencia, eficacia y economía en la aplicación de los procesos y la utilización de los recursos disponibles; dicho de forma sintética es el examen crítico, sistemático y detallado de las áreas y controles operacionales de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficacia eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad del mismo. (Borras, 2013, p. 11)

**Auditoría:** La auditoría es considerada como una función independiente de evaluación y estimación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles. (Santillana, 2000, p. 12)

**Canales de ventas:** Está constituido por la trayectoria que ha de seguir un producto o servicio desde su punto de origen o producción hasta su consumo. Cuando una empresa o fabricante se plantee la necesidad de elegir el canal más adecuado para comercializar sus productos, tendrá en cuenta una serie de preguntas que serán las que indiquen el sistema más adecuado, en razón a su operatividad y rentabilidad. (Steven, 2015, p. 38).

**Control interno:** Todas las medidas utilizadas por una empresa para protegerse contra errores, desperdicios o fraudes y para asegurar la confiabilidad de los datos contables. Está diseñado para ayudar a la operación eficiente de una empresa y para asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa. (Borras, 2013 p. 17).

**Departamento de ventas:** El departamento de ventas de una empresa es el que se encarga de la planeación, ejecución y control de las actividades relacionadas con la colocación de los productos y servicios ofertados por la empresa, en el mismo sentido este departamento se encarga de dar seguimiento y control continuo a las actividades de venta a fin de garantizar el cumplimiento de las metas fijadas. (Restrepo González, 2010, p. 61).

**Evidencia de auditoría:** Se refiere a aquellas pruebas que va adquiriendo el auditor ante, durante o después del proceso de auditoría, los mismos que buscan manifestar o expresar de forma clara y precisa los hallazgos encontrados, los cuales demuestran de forma clara la forma como se han venido ejerciendo las acciones**.** (Lefebvre, 2012, p. 19)

**Gestión:** Son guías para orientar la acción, previsión, visualización y empleo de los recursos y esfuerzos a los fines que se desean alcanzar, la secuencia de actividades que habrán de realizarse para logar objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos los eventos involucrados en su consecución. (Restrepo González, 2010, p. 47)

**Hallazgos:** Son el resultado de un proceso de recopilación y síntesis de información: la suma y la organización lógica de información relacionada con la entidad, actividad, situación o asunto que se haya revisado o evaluado para llegar a conclusiones al respecto o para cumplir alguno de los objetivos de la auditoría. (Restrepo González, 2010, p. 57)

**Papeles de trabajo:** Documentos que contienen la evidencia que respalda los hallazgos, opiniones, conclusiones y juicios del auditor. Deben incluir toda la evidencia que haya obtenido o preparado el auditor durante la auditoría. (Madariaga, 2014, p. 44).

**Procedimiento de auditoría:** Las acciones que realiza el auditor para llevar a cabo sus labores de revisión. Los procedimientos de auditoria, son el conjunto de técnicas de investigación aplicables a una partida o a un grupo de hechos y circunstancias relativas a los estados financieros sujetos a examen, mediante los cuales, el contador público obtiene las bases para fundamentar su opinión. (Borras, 2013, p. 67)

**Procedimientos de control:** Los procedimientos y políticas, a parte del ambiente de control y el sistema contable establecidos por la máxima autoridad, para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad. (Borras, 2013, p. 67)

**Procesos:** Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el servicio diseña, gestiona y mejora sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. (Zambrano, 2011, p. 16).

**Programa de trabajo:** Documento que define una línea de trabajo, de acuerdo a los objetivos de la auditoría. Se debe establecer por escrito, como se realizará el trabajo, con que alcance y quiénes serán los responsables de la auditoría, se caracteriza por definir plazos, responsables y metas a cumplir. (Zambrano, 2011, p. 16).

**Riesgos de control:** El riesgo de que una declaración incorrecta importante que pudiera ocurrir en una afirmación, no se evitará ni detectará oportunamente por medio de los procedimientos o políticas de control interno de una entidad. (Madariaga, 2014, p. 75).

## Marco legal

Las **Normas Internacionales de Información Financiera** (IFRS por sus siglas en inglés) son el conjunto de estándares internacionales de contabilidad promulgadas por el International Accounting Standars Board (IASB), que establece los requisitos de reconocimiento, medición, presentación e información a revelar sobre las transacciones y hechos económicos que afectan a una empresa y que se reflejan en los estados financieros. El mundo actual está cambiando constantemente, el entorno nunca es el mismo, las personas y las empresas buscan una evolución continua; es por esto que las NIIF/IFRS buscan un punto en común, una homologación y consistencia en los temas.

**Las Normas Internacionales de Auditoria (NIA)** se deberán aplicar en las auditorías de los estados financieros, contienen principios y procedimientos básicos y esenciales para el auditor, los cuales se constituyen en los preceptos que deben ser observados por este para asegurar la calidad del trabajo de auditoría. En el caso del tema planteado se da importancia a la NIA 7 CONTROL DE CALIDAD PARA EL TRABAJO DE AUDITORIA, es decir que al ser el auditor la persona responsable de manera final de la auditoria tiene que realizar un control de calidad en dicho trabajo de auditoría. Las políticas de control de calidad que deberán incorporar deberán contar: competencia y habilidad, asignación, delegación, monitoreo, como forma de que la misma cuente con veracidad.

y NIA 8 EVIDENCIA DE AUDITORIA que busca establecer normas y proporcionar lineamientos sobre la cantidad y la calidad de la evidencia de auditoría, es decir que los auditores que realizaran dicha auditoria, ante el hecho de ser empleados directos de la Distribuidora DISTPAMOGA deberán obtener suficiente evidencia para extraer conclusiones razonables, como pruebas de control y procedimientos sustantivos.

NIA 315: IDENTIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE LOS RIESGOS DE INCORRECCIÓN MATERIAL MEDIANTE EL CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD Y DE SU ENTORNO: El objetivo del auditor es identificar y valorar los riesgos de incorrección material, debida a fraude o error, tanto en los estados financieros como en las afirmaciones, mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno, incluido su control interno, con la finalidad de proporcionar una base para el diseño y la implementación de respuestas a los riesgos valorados de incorrección material.

Las **Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas** (NAGA) se constituyen en los mandamientos que el auditor debe aplicar, pues indican al auditor en su actuación asegurando que el trabajo de auditoría se desarrolle de manera proba e independiente. Las normas de auditoría controlan la naturaleza y alcance de la evidencia que ha de obtenerse por medio de procedimientos de auditoría, una norma es un patrón de medida de los procedimientos aplicados con aceptabilidad general en función de los resultados obtenidos. (Díaz Mejía, 2011, pp. 32 – 38)

La objetividad representa para los auditores, la capacidad de estos para mantener una actitud imparcial, libre de todo sesgo, para tratar todos los asuntos que queden bajo su análisis y estudio.

Dentro de la auditoria de gestión que se pretende desarrollar las NAGAS tienen como fin ver la calidad de la auditoría realizada, sin que influya el hecho de que los auditores a realizarla sean empelados directos de la Distribuidora, para ello es importante aplicar toda la capacidad profesional así como el cuidado y esmero ético para que la misma sea empleada de la mejor forma y sin intereses particulares. Siendo importante que mantengan la independencia de actitud mental, ejerciéndose el debido cuidado profesional en la preparación del informe. Aplicando: la formación y competencia, el cuidado o esmero profesional, y la mayor y mejor asertividad en los resultados.

Las **Normas ISO** relacionadas con la calidad, entre las cuales tenemos:

**ISO 9000:** Sistemas de Gestión de la Calidad − Fundamentos y Vocabulario. En ella se definen términos relacionados con la calidad y establece lineamientos generales para los Sistemas de Gestión de la Calidad.

**ISO 9001:** Sistemas de Gestión de la Calidad − Requisitos. Establece los requisitos mínimos que debe cumplir un Sistema de Gestión de la Calidad. Puede utilizarse para su aplicación interna, para certificación o para fines contractuales.

**ISO 9004:** Sistemas de Gestión de la Calidad −Directrices para la Mejora del desempeño. Proporciona orientación para ir más allá de los requisitos de la ISO 9001, persiguiendo la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

**La ISO 9001 del 2000** utiliza un enfoque orientado a Procesos. Un Proceso es un conjunto de actividades que utiliza recursos humanos, materiales y procedimientos para transformar lo que entra al proceso en un producto de salida.

Las **Normas Internacionales de Control de la Calidad**, trata de las responsabilidades que tiene la firma de auditoría en relación con su sistema de control de calidad de las auditorías y revisiones de estados financieros, así como de otros encargos que proporcionan un grado de seguridad y servicios relacionados. Esta NICC debe interpretarse conjuntamente con los requerimientos de ética aplicables. Los requerimientos están diseñados con el fin de permitir a la firma de auditoría alcanzar el objetivo establecido en esta NICC.

Informe **COSO** es un documento que contiene las principales directivas para la implantación, gestión y control de un sistema de control. No es sólo normas, procedimientos y formas, involucra gente. Diseñado para identificar los eventos que potencialmente puedan afectar a la entidad y para administrar los riesgos, proveer seguridad razonable para la administración y para la junta directiva de la organización orientada al logro de los objetivos del negocio, además de proporcionar un marco de referencia aplicable a cualquier organización. Para COSO, este proceso debe estar integrado con el negocio, de tal manera que ayude a conseguir los resultados esperados en materia de rentabilidad y rendimiento. Entre las ventajas de Coso se mencionan que permite a la dirección de la empresa poseer una visión global del riesgo y accionar los planes para su correcta gestión, posibilita la priorización de los objetivos, riesgos clave del negocio, y de los controles implantados, lo que permite su adecuada gestión, toma de decisiones más segura, facilitando la asignación del capital, alinea los objetivos del grupo con los de las diferentes unidades de negocio, así como los riesgos asumidos y los controles puestos en acción, permite dar soporte a las actividades de planificación estratégica y control interno, permite cumplir con los nuevos marcos regulatorios y demanda de nuevas prácticas de gobierno corporativo, fomenta que la gestión de riesgos pase a formar parte de la cultura del grupo.

El Informe COSO tiene 2 objetivos fundamentales: encontrar una definición clara del Control Interno, que pueda ser utilizada por todos los interesados en el tema, y proponer un modelo ideal o de referencia del Control Interno para que las empresas y las demás organizaciones puedan evaluar la calidad de sus propios sistemas de Control Interno.

El Informe COSO define el Control Interno como un proceso que garantice, con una seguridad razonable (y por lo tanto no absoluta), que se alcanzan los 3 objetivos siguientes:

1. Eficacia y eficiencia de las operaciones
2. Fiabilidad de la información financiera
3. Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.

## Variables

## Variable independiente

Auditoria de gestión: Examen que se le realiza a una empresa con el fin de evaluar el nivel de eficiencia y eficacia con el que se maneja los recursos disponibles y se logran los objetivos definidos por la organización

## Variable dependiente

Procesos del departamento de ventas: Es la sucesión de pasos que una empresa realiza en el departamento de ventas para poder realizar de manera adecuada, acorde y conforme a las necesidades de la misma todas las actividades que este debe de desarrollar para alcanzar los niveles de ventas esperados.

# 2.5. Operacionalización de las variables

28

* **Variable independiente:** Auditoria de gestión

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Conceptualización** | **Categorías** | **Indicadores** | **Ítem** | **Técnicas e**  **instrumentos** |
| Examen que se le realiza a una empresa con el fin de evaluar el nivel de eficiencia y eficacia con el que se maneja los recursos disponibles y se logran los objetivos definidos por la organización. | Elementos | * Eficiencia * Eficacia * Economía | ¿Cómo se estructura la Distribuidora DISTPAMOGA  S. A. en cuanto a las áreas o departamentos con los que cuenta?  ¿Considera necesario se aplique actualmente una  Auditoria de gestión en la Distribuidora DISTPAMOGA S. A? | Encuestas al gerente general |
| Procedimientos | * Política de la corporación * Controles administrativos * Evaluación de los efectos | ¿Considera usted que la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. cumple con sus metas y objetivos propuestos en cuanto a sus niveles de ventas?  ¿Las diversas áreas o departamentos con los que cuenta la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. tienen procesos definidos que deben cumplir en el desarrollo de sus actividades? |
| Fases | * Planificación * Ejecución * Comunicación de resultados | ¿Dentro de la estructura legal y administrativa la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. con que políticas internas cuenta?  ¿Cuáles son según su criterio los procesos críticos que tiene la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. en el área de ventas? |

28

**Variable dependiente:** Procesos del departamento de ventas

29

29

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Conceptualización** | **Categorías** | **Indicadores** | **Ítems** | **Técnicas e**  **instrumentos** |
| Es la sucesión de pasos que una empresa realiza en el departamento de ventas para poder realizar de manera adecuada, acorde y conforme a las necesidades de la misma todas las actividades que este debe de desarrollar para alcanzar los niveles de ventas esperados. | Objetivos | * Optimizar las actividades de ventas * Obtener recursos humanos y materiales * Corregir los problemas en la ejecución de planes * Incrementar las ventas | ¿Considera usted que la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. cumple con sus metas y objetivos propuestos en cuanto a sus niveles de ventas?  ¿A qué sectores se dirigen los productos que distribuye como vendedor? | Entrevista al Jefe de Ventas y Recaudadores  Encuestas a vendedores  Encuesta a clientes |
| Funciones | * Estrategias de ventas * Financiamiento de las ventas * Promociones de ventas * Planeación de ventas * Relaciones con los distribuidores | ¿El área o departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. cuenta con políticas internas para el desarrollo de sus actividades?  ¿Considera usted que el cierre temprano del  área de facturación afecta sus ventas y por ende los niveles de ventas de la Distribuidora? |
| Proceso | * Conocimiento del producto * Prospección del mercado * Presentación del producto * Cierre de ventas * Seguimiento | ¿Dentro del Departamento de Ventas existen procesos definidos que se deben cumplir en el desarrollo de sus actividades, indíquelos?  ¿Considera que la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. tiene variedad de productos para ofrecer? |

**CAPÍTULO III**

## Marco Metodológico

## Plan de investigación

Dentro del plan de investigación se detalla la forma como se desarrollará la investigación, la misma que se plantea realizar a través de dos parámetros:

* + - **De campo:** La auditoría de gestión se realizará en el lugar mismo de los hechos, es decir en la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. de la ciudad de Portoviejo, como forma de identificar los diversos procesos que se ejecutan en el departamento de ventas, y con ello definir si los mismos están siendo ejercidos de manera apropiada, o en su efecto conocer en donde radica su problemática, a fin de tomar las medidas respectivas y con ello mejorar el desarrollo de la misma.
    - **Bibliográfica:** Haciendo uso de fuentes bibliográficas actuales y relacionadas al tema planteado en la presente investigación, como forma de profundizar en dicha indagación con argumentos válidos y científicos que permitan resolver cualquier tipo de problemática que se estén generando en la distribuidora.

## Tipos de investigación

* + - **Exploratoria:** Explorando la realidad que se suscita de manera interna y externa en la empresa como forma de verificar el funcionamiento de la misma, conocer los medios o canales de los cuales se hace uso diariamente, y/o determinar los diversos procesos que la distribuidora DISTPAMOGA S. A. utiliza en sus acciones diarias.
    - **Descriptiva:** Se realizará una descripción detallada de todos los datos e información obtenida durante el proceso de auditoría de gestión a la Distribuidora DISTPAMOGA S. A., como forma de contar con un informe completo en donde por medio de la indagación de campo se conocerá en donde radica la problemática existente, las necesidades actuales y la forma como se ha venido desarrollando las actividades.
    - **Analítica:** Luego de realizar la descripción de los hechos se procederá a un análisis minucioso y detallado de los resultados obtenidos como forma de plantear de manera precisa, detallada y real los resultados que se obtuvieron con dicha investigación y descripción, ejecutando la auditoría de gestión de forma completa y conforme a las investigaciones previas, sin que se pase por alto ningún proceso, componente o área en donde pudiera haber algún problema que requiere ser solucionado.

## Fuentes de investigación

En cuanto a fuentes de investigación se procederán a dos tipos, las cuales son:

* + - **Fuentes primarias:** Las fuentes primarias estarán compuestas por aquellas fuentes tomadas de forma directa en donde se desarrollará la auditoría de gestión, es así que dentro de este tipo de fuente se considerara al propietario de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. y; a los jefes y empleados del departamento de ventas de dicha empresa, como forma de que por medio de sus expresiones e informes aporten al desarrollo de la presente auditoría de gestión.
    - **Fuentes secundarias:** Como fuentes secundarias se considerará todas las investigaciones obtenidas de fuentes bibliográficas relacionadas al tema de investigación planteado, que permitan tener una mejor visión y acción de la problemática considerada para dicho estudio. De igual esta las opiniones

generadas por los clientes fijos que tiene la empresa, que si bien son parte importante para el desarrollo y mantenimiento de la Distribuidora, ellos no trabajan dentro de esta, lo que hace que sean una fuente secundaria, pero no de menor relevancia; para conocer en donde radica la problemática de los procesos del departamento de ventas.

## Población

La población considerada para la presente auditoría de gestión en la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. es la siguiente:

* + - 1 Gerente de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.
    - 1 Jefe de Ventas
    - 2 Recaudadores
    - 12 vendedores
    - 3200 Clientes fijos de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.

## Tamaño de la muestra

Para la obtención de la muestra de los clientes fijos se aplicará la siguiente fórmula:

(Z)² (P) (Q) N

n = ------------------------------ (Z) ² (P) (Q) + N (e) ²

La misma que significa lo siguiente:

* + - P = Probabilidad de ocurrencia
    - Q = Probabilidad de no ocurrencia
    - e = Nivel de significancia
    - Z = Nivel de confianza
    - N = Población
    - n = Muestra

Una vez aplicado los valores se representa de la siguiente manera:

(1.96)2 (0.5) (0.5) 3200

n = -------------------------------------------------- = 342,98 = 343 (1.96)2 (0.5) (0.5) +3200 (0.05)2

Ante ello, en lo que refiere a la muestra esta se compone de las siguientes personas:

* + - 1 Gerente de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.
    - 1 Jefe de Ventas
    - 2 Recaudadores
    - 12 vendedores
    - 3200 Clientes fijos de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.

## Análisis de los resultados

Una vez que se tienen los diversos resultados que se obtuvieron con el desarrollo de la auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A., estos serán analizados de manera minuciosa a fin de sacar conclusiones precisas y puntual de los resultados y con ello definir cuál o cuáles son los procesos que presentan problemas o simplemente no están siendo llevados de manera apropiada, conforme a las necesidades y requerimientos de la Distribuidora y así tomar los correctivos necesarios para la mejora del nivel de ventas y con ello, el aumento del número de clientes.

# CAPÍTULO IV



# Análisis e interpretación de resultados.

# Aplicación de instrumentos.

# Encuesta dirigida a clientes de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A.

**Pregunta #1** ¿Qué tiempo tiene siendo cliente de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A.?

**Tabla Nro. 1: Cuadro de tabulación de datos.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de clientes** | **Porcentaje** |
| Menos de 1 año | 68 | 19.83% |
| Entre 1 y 3 años | 124 | 36.15% |
| Entre 3 y 5 años | 119 | 34.69% |
| Más de 5 años | 32 | 9.33% |
| **Total** | 343 | 100.00% |

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras*

**Figura Nro. 1: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras*

**Análisis e interpretación:** Los resultados de la encuesta aplicada a los clientes de DISTPAMOGA S.A., evidencian que la empresa posee un registro variado de clientes, en relación a la antigüedad, lo que denota posicionamiento en el mercado y fidelidad de clientes al tener el mayor rubro entre los clientes de 1 a 3 años; este factor es positivo para la empresa pues a mayor número de clientes que registren adquisiciones de los productos ofertados por la distribuidora, mayor es la rentabilidad y el crecimiento de la misma.

**Pregunta #2.** ¿Cada que tiempo es visitado por los vendedores de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A.?

**Tabla Nro. 2: Cuadro de tabulación de datos.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de clientes** | **Porcentaje** |
| Una vez por semana | 312 | 90.96% |
| Dos veces por semana | 00 | 00.00% |
| Cada 15 días | 31 | 9.04% |
| Una vez al mes | 00 | 00.00% |
| **Total** | 343 | 100.00% |

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras*

**Figura Nro. 2: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** De conformidad a los resultados de la encuesta a los clientes se aprecia una adecuada gestión del registro de clientes de la empresa, en tanto más del 90% de clientes se visitan con una frecuencia semanal, empero existe un pequeño nicho de clientes que son visitados de manera quincenal, lo cual puede conllevar a que estos, tengan la necesidad de resurtir sus negocios a través de otros distribuidores y/o centros comerciales, lo cual no es favorable para la empresa, pues se pierde competitividad y por ende reducen los ingresos financieros.

**Pregunta #3.** ¿Los vendedores le ofrecen todos los productos que necesita?

**Tabla Nro. 3: Cuadro de tabulación de datos.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de clientes** | **Porcentaje** |
| Sí | 343 | 100.00% |
| No | 00 | 00.00% |
| **Total** | 343 | 100.00% |

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Figura Nro. 3: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Los resultados de la aplicación de la encuesta a clientes dan como resultado en la pregunta tres, que los clientes indican una acertada gestión de los vendedores en cuanto a la oferta de los productos distribuidos por DISTPAMOGA S.A. (en un 100% de encuestados), ofertando a los clientes los productos que estos necesitan para resurtir sus negocios; con lo cual se denota que la fuerza de ventas de la empresa es una fortaleza para el negocio, por lo cual se mantienen los niveles de venta.

**Pregunta #4.** ¿El personal de ventas le ofrece un buen trato cuando le visita?

**Tabla Nro. 4: Cuadro de tabulación de datos.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de clientes** | **Porcentaje** |
| Sí | 343 | 100.00% |
| No | 00 | 00.00% |
| A veces | 00 | 00.00% |
| **Total** | 343 | 100.00% |

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Figura Nro. 4: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Los resultados de la aplicación de la encuesta a clientes dan como resultado en la pregunta cuatro, que los clientes indican una acertada gestión de los vendedores en cuanto al trato que reciben como clientes por parte de los vendedores de la distribuidora DISTPAMOGA S.A., que los visitan para ofertar los productos y resurtir sus negocios (en un 100% de encuestados), brindando a los clientes un trato amable de calidad y calidez que son unos de los valores institucionales de la empresa; con lo cual se denota que la fuerza de ventas de la empresa es una fortaleza para la empresa, por lo cual se mantienen los niveles de venta.

**Pregunta #5**. ¿Considera que la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. tiene variedad de productos para ofrecer?

**Tabla Nro. 5: Cuadro de tabulación de datos.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de clientes** | **Porcentaje** |
| Sí | 343 | 100.00% |
| No | 00 | 00.00% |
| **Total** | 343 | 100.00% |

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras*

**Figura Nro. 5: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Los resultados de la aplicación de la encuesta a clientes dan como resultado en la pregunta cinco, que los clientes indican que la distribuidora DISTPAMOGA S.A., posee una gama variada de productos (en un total del 100% de encuestados), por lo cual se les facilita el resurtido de sus negocios así como también la introducción de nuevos productos para sus tiendas lo cual se constituye en un aspecto favorable para los clientes en tanto pueden ofrecer nuevos y variados productos a sus clientes; con lo cual se denota que la estructura de inventarios de la empresa es idónea y se mantiene a la vanguardia de los requerimientos de sus clientes.

**Pregunta #6.** ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene de la atención recibida por los vendedores de DISTPAMOGA S.A.?

**Tabla Nro. 6: Cuadro de tabulación de datos.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de clientes** | **Porcentaje** |
| Alta | 312 | 90.96% |
| Media | 31 | 9.04% |
| Baja | 00 | 00.00% |
| **Total** | 343 | 100.00% |

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Figura Nro. 6: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Con la aplicación de la encuesta a los clientes de DISTPAMOGA S.A., se pudo determinar que un 90.96% de estos expresan tener una alta satisfacción en cuanto a la atención brindada por parte de los vendedores de la empresa, ello producto de la variedad de productos que les ofertan, las visitas frecuentes y el buen trato que les brindan; así mismo existe un pequeño grupo (9.04% de encuestados) que manifiesta tener un nivel de satisfacción medio, esto dado que a pesar del buen trato y la variedad de productos ofertados, no son visitados con la frecuencia requerida; lo cual es un aspecto que debe ser analizado por la empresa para la toma de acciones.

**Pregunta #7.** ¿Qué problemas considera usted que tiene la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. en cuanto a sus ventas?

**Tabla Nro. 7: Cuadro de tabulación de datos.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de vendedores** | **Porcentaje** |
| No es visitado constantemente por parte de los vendedores | 31 | 09.04% |
| No cuentan con gran variedad de productos | 00 | 00.00% |
| No recibe un buen trato | 00 | 00.00% |
| Ningún problema | 312 | 90.96% |
| Otros | 00 | 00.00 |
| **Total** | 343 | 100.00% |

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Figura Nro. 7: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Con la aplicación de la encuesta a los clientes de DISTPAMOGA S.A., se pudo determinar que un 90.96% de estos expresan considerar que la empresa no tiene mayores problemas en cuanto a la gestión de sus ventas, ello producto de la variedad de productos que les ofertan, las visitas frecuentes y el buen trato que les brindan; así mismo existe un pequeño grupo (9.04% de encuestados) que manifiestan que un problema presentado es que no son visitados con la frecuencia requerida; ante lo cual no pueden surtir sus negocios de manera apropiada, por lo que para evitar perder clientela deben acudir a otras formas de resurtido, perdiendo de esta manera margen de ventas.

**Encuesta dirigida a vendedores de DISTPAMOGA S.A.**

**Pregunta #1** ¿A qué sectores se dirigen los productos que distribuye como vendedor?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de vendedores** | **Porcentaje** |
| Tiendas pequeñas | 08 | 53.33% |
| Tiendas medianas | 06 | 40.00% |
| Tiendas de gran tamaño | 01 | 06.67% |
| **Total** | 15 | 100.00% |

**Tabla Nro. 8: Cuadro de tabulación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Figura Nro. 8: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** De acuerdo al analisis de los datos obtenidos se tiene que la mayor proporcion de negocios (tiendas) visitadas por los vendedores la constituyen tiendas pequeñas (53.33%), el segundo grupo considerable lo component las tiendas medianas (40%) y finalmente los grandes clients o tiendas grandes que constituyen el 6.67 (estas son gestionadas por el Jefe de Ventas).

**Pregunta #2** ¿Cuenta con rutas de ventas definidas?

**Tabla Nro. 9: Cuadro de tabulación de datos.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de vendedores** | **Porcentaje** |
| Sí | 15 | 100.00% |
| No | 00 | 00.00% |
| **Total** | 15 | 100.00% |

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Figura Nro. 9: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Los datos obenidos a través de la encuesta denotan que el 100% de vendedores cuentan con rutas de ventas asignadas, las cuales recorren de conformidad a las frecuencias establecidas y el requerimiento de los clients por la demanda de los productos solicitados.

.

**Pregunta #3** ¿Sus rutas de ventas son cambiadas semanalmente?

**Tabla Nro. 10: Cuadro de tabulación de datos.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de vendedores** | **Porcentaje** |
| Sí | 00 | 00.00% |
| No | 00 | 00.00% |
| A veces | 15 | 100.00% |
| **Total** | 15 | 100.00% |

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Figura Nro. 10: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Los resultados de la encuesta aplicada a los vendedores de DISTPAMOGA S.A., exponen que el 100% de encuestados indican que sus rutas de venta a veces son cambiadas de manera semanal, lo cual indudablemente puede reducir la efectividad en el recorrido del vendedor, en tanto le corresponde ubicar tiendas en sectores no visitados de manera usual, lo cual reduce el tiempo de acción y la rapidez de los vendedores para completer los recorridos.

**Pregunta #4** ¿Alcanza a visitar a todos sus clientes durante su ruta?

**Tabla Nro. 11: Cuadro de tabulación de datos.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de vendedores** | **Porcentaje** |
| Sí | 02 | 13.33% |
| No | 03 | 20.00% |
| La mayoría de veces | 10 | 66.67% |
| **Total** | 15 | 100.00% |

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Figura Nro. 11: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Según los datos obtenidos de la encuesta aplicada a los vendedores, se conoce que el 13.33% de vendedores si alcanzan a visitar a todos sus clients, sin embargo un 20% exponen que no pueden cumplir con el recorrido diario y un 66.67% en relación a lo anterior indican que la mayoría de veces pueden cumplir con sus rutas, existiendo ocasiones en las cuales no pueden cumplir con su cometido, con lo cual se reduce el margen de acción de los vendedores para captar ventas.

**Pregunta #5** Si contesto que “no” o “la mayoria de veces” en la pregunta 4, responsada esta pregunta: ¿Por qué motivos no alcanza a visitar a todos sus clientes?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de vendedores** | **Porcentaje** |
| Rutas muy largas | 01 | 07.69% |
| Clientes muy dispersos | 04 | 30.77% |
| Cierre temprano del area de fcacturación | 08 | 61.54% |
| Otros | 00 | 00.00% |
| **Total** | 13 | 100.00% |

**Tabla Nro. 12: Cuadro de tabulación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Figura Nro. 12: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** En relación a la pregunta 4 de la encuesta, considerando que trece (13) del total de quince (15) vendedores asistieron en tener inconvenientes para cumplir con el recorrido de la ruta de ventas, se obtuvieron como resultados: un 7.69% indican que el problema para cumplir el recorrido es contar con rutas muy largas, un 30.77% exponen que la problemática radica en que en las rutas se encuentran clientes muy dispersos y finalmente la mayoría de encuestados (61.54%) exponen que no pueden completer la ruta debido al cierre temprano del area de facturación, por lo cual ya no pueden continuar generando pedidos a partir de la hora de cierre.

**Pregunta #6** ¿El área o departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. cuenta con políticas internas para el desarrollo de sus actividades?

**Tabla Nro. 13: Cuadro de tabulación de datos.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de vendedores** | **Porcentaje** |
| Sí | 00 | 00.00% |
| No | 00 | 00.00% |
| Si, pero no formalizadas | 15 | 100.00% |
| **Total** | 15 | 100.00% |

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Figura Nro. 13: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Los resultados de la encuesta aplicada a los vendedores de la distribuidora DISTPAMOGA S.A., denotan que en el departamento de venta se cuenta con políticas internas para el desarrollo de las actividades, pero que estas no se han formalizado por parte de la gerencia y jefatura de ventas, lo cual conlleva a que en ocasiones el personal de vendedores no cuente con directríces para actuar de conformidad a lo normado en las politicas de la empresa.

**Pregunta #7** ¿El área o departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. cuenta con procesos internos establecidos para el desarrollo de sus actividades?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de vendedores** | **Porcentaje** |
| Sí | 00 | 00.00% |
| No | 00 | 00.00% |
| Si, pero no formalizados | 15 | 100.00% |
| **Total** | 15 | 100.00% |

**Tabla Nro. 14: Cuadro de tabulación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Figura Nro. 14: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Los resultados de la encuesta aplicada a los vendedores de la distribuidora DISTPAMOGA S.A., denotan que en el departamento de venta se cuenta con procesos internos para el desarrollo de las actividades, pero que estas no se han formalizado por parte de la gerencia y jefatura de ventas, lo cual conlleva a que en ocasiones el personal de vendedores no cuente con directríces para actuar de conformidad a lo establecido en los procesos y procedimientos internos de la empresa.

**Pregunta #8** ¿Considera usted que el cierre temprano del área de facturación (3 de la tarde) afecta sus ventas y por ende los niveles de ventas de la Distribuidora?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de vendedores** | **Porcentaje** |
| Sí | 13 | 86.67% |
| No | 00 | 00.00% |
| Tal vez | 02 | 13.33% |
| **Total** | 15 | 100.00% |

**Tabla Nro. 15: Cuadro de tabulación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Figura Nro. 15: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** Según los resultados de la encuesta aplicada al personal de vendedores de la distribuidora DISTPAMOGA S.A., se tiene que la mayoría de encuestados (86.67%) consideran que el cierre temprano del área de facturación afecta a las ventas diarias efectuadas por estos, en tanto un 13.33% consideran que el cierre temprano del area de facturación tal vez puede que afecte a las ventas, siendo considerado por mayoría que este aspecto puede estar afectando los niveles de ventas de la empresa.

**Pregunta #9** ¿Considera que se deben de mejorar los procesos del departamento de ventas conforme a las necesidades requeridas y al cumplimiento de metas y objetivos?

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Parámetro** | **Número de vendedores** | **Porcentaje** |
| Sí | 09 | 60.00% |
| No | 06 | 40.00% |
| **Total** | 15 | 100.00% |

**Tabla Nro. 16: Cuadro de tabulación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Figura Nro. 16: Gráfico de interpretación de datos.**

***Fuente:*** *Investigación de campo.*

***Elaborado por:*** *Las autoras.*

**Análisis e interpretación:** De conformidad a los resultados de la encuesta aplicada a los vendedores, se conoce que un 60% de encuestados consideran que se deben mejorar los procesos del departamento de ventas conforme las necesidades requeridas y al cumplimiento de metas y objetivos y un 40% consideran que no es necesario; en relación al análisis de la encuesta en general se considera que existe la necesidad de formalizar ciertos aspectos de control de la empresa, así como también adaptrar la ejecución de procesos a fin de que se cumplan las metas por periodo.

# Entrevistas.

**Entrevista realizada al Sr. Patricio Moreano García[[1]](#footnote-1).**

**1.- ¿Dentro del Departamento de Ventas cómo se estructura la Distribuidora DISTPAMOGA S.A.?**

Supervisor – Cajero – Vendedor – Asistente.

**2.- ¿Dentro del Departamento de Ventas con que políticas internas cuenta la Distribuidora DISTPAMOGA S.A.?**

Se cuenta con políticas adecuadas las mismas que son socializadas y aceptadas por los trabajadores.

**3.- ¿Dentro del Departamento de Ventas existen procesos definidos que se deben cumplir en el desarrollo de sus actividades, indíquelos?**

Si, cada vendedor realiza su venta, la sube al sistema y registra un plazo de 15 a 30 días para cobrarlas.

**4.- ¿Dentro de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. se ha realizado alguna auditoria de gestión a los diversos procesos que la misma ejecuta en el desarrollo de sus actividades?**

No, la empresa ha realizado auditorías al área financiera, no a los procesos, entre estos los ejecutados en el departamento de ventas.

**5.- ¿Considera necesario se aplique actualmente una auditoria de gestión en la Distribuidora DISTPAMOGA S.A.?**

Claro, sería de mucha ayuda para la empresa, dado que esto mejorará los procesos.

**6.- ¿Considera usted que la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. cumple con sus metas y objetivos propuestos en cuanto a sus niveles de ventas?**

Todos los objetivos propuestos se cumplen dentro del plazo establecido.

**7.- ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo realizado por el personal de ventas?**

Su desempeño es el adecuado.

**8.- ¿Cuáles son según su criterio los procesos críticos que tiene la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. en el área de ventas? Enumérelos e indique porque lo considera.**

La transparencia de los saldos entre los clientes y vendedores.

**9.- ¿El área o departamento de ventas de la distribuidora DISTPAMOGA S.A., cuenta con políticas internas para el desarrollo de las actividades?**

Si, se cuenta con el Reglamento Interno de Trabajo.

**10.- ¿Considera usted que el cierre temprano del área de facturación afecta sus ventas y por ende los niveles de ventas de la Distribuidora?**

Claro, esto disminuye las ventas.

**Entrevista realizada al Ing. Patricio Moreano Cáceres[[2]](#footnote-2).**

1. **¿Dentro del Departamento de Ventas cómo se estructura la Distribuidora DISTPAMOGA S. A?**

Supervisor – Cajero – Vendedor – Asistente.

1. **¿Dentro del Departamento de Ventas con que políticas internas cuenta la Distribuidora DISTPAMOGA S. A?**

Se cuenta con las políticas adecuadas las mismas que son socializadas y aceptadas por los vendedores.

1. **¿Dentro del Departamento de Ventas existen procesos definidos que se deben cumplir en el desarrollo de sus actividades, indíquelos?**

Sí, cada vendedor realiza su venta, la sube al Sistema y tendrá un plazo de 15 a 30 días para cancelarla.

1. **¿Dentro de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. se ha realizado alguna auditoria de gestión a los diversos procesos que la misma ejecuta en el desarrollo de sus actividades?**

No, la empresa a realizado auditorías al área financiera, no a los procesos.

1. **¿Considera necesario se aplique actualmente una auditoria de gestión en la Distribuidora DISTPAMOGA S. A?**

Claro, sería de mucha ayuda para la empresa y mejorar sus procesos.

1. **¿Considera usted que la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. cumple con sus metas y objetivos propuestos en cuanto a sus niveles de ventas?**

Todos los objetivos propuestos se cumplen dentro del plazo establecido.

1. **¿Se encuentra satisfecho con el trabajo realizado por el personal de ventas?**

Sí.

1. **¿Cuáles son según su criterio los procesos críticos que tiene la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. en el área de ventas? Enumérelos e indique porque lo considera.**

La recaudación de los vendedores y clientes.

1. **¿Considera usted que el cierre temprano del área de facturación afecta sus ventas y por ende los niveles de ventas de la Distribuidora?**

Sí, porque sin duda alguna dependiendo de varios factores el cliente necesita el producto y la empresa necesita vender

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Plan de Auditoría. | | | |
| **AD/4**  **1 - 1** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **HOJA DE ÍNDICES** | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 21/05/2018 |
| **FASES** | | **INDICES** | **PAPELES DE TRABAJO** |
| **PLANIFICACIÓN PRELIMINAR Y ESPECÍFICA** | | **AD** | **ADMINISTRACIÓN DE AUDITORÍA** |
| **AD/1** | Orden de Trabajo |
| **AD/2** | Notificación |
| **AD/3.1** | Correspondencia Enviada |
| **AD/4** | Hoja de Índices |
| **AD/5** | Hoja de marcas |
| **AD/6** | Hoja de distribución de actividades |
| **AD/7** | Hoja de distribución de tiempo |
| **PP** | **PLANIFICACIÓN PRELIMINAR** |
| **PI/1** | Programa de Planificación Preliminar |
| **PP/2** | Informe de la Planificación Preliminar |
| **PE** | **PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA** |
| **PE/1** | Programa de Planificación Específica |
| **CI/1** | Cuestionario de Control Interno |
| **PE/4** | Evaluación del Cuestionario de Control Interno |
| **EJECUCIÓN** | | **EJ** | **EJECUCIÓN DEL TRABAJO** |
| **PA/1** | Programa de Auditoría. |
| **A** | Estructura funcional y administrativa del departamento de ventas |
| **B** | Procesos financieros y contables relacionados con el departamento de ventas. |
| **C** | Procesos financieros y contables relacionados con el departamento de ventas. |
| **D** | Sistemas de evaluación y cumplimiento de metas del departamento de ventas. |
| **COMUNICACIÓN DE RESULTADOS** | | **I** | **INFORME** |
| **I/1** | Borrador del Informe |
| **I/2** | Informe Final |
| **I/3** | Cronograma de recomendaciones |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **AD/5**  **1 - 1** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **HOJA DE MARCAS DE AUDITORÍA** | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 21/05/2018 |
| **SIGNIFICADO** | | **SÍMBOLO** | **UTILIZACIÓN** |
| Chequeado o Verificado | | √ | Verificación de documentos y/o procesos. |
| Documentación sustentatoria | | S | Evidencia suficiente, pertinente y relevante. |
| Transacción rastreada | | ᶺ | Comprobación de producto ejecutado. |
| Comprobado sumas | | ∑ | Comprobación de resultado aritmético. |
| Saldo auditado | | α | Saldo comprobado por equipo auditor. |
| Conciliado | | © | Saldo verificado en físico y en libros. |
| No confirmado | | ȼ | Saldos incongruentes o no conciliados. |
| Confirmado | | c | Comprobación de acción. |
| Inspección física | | Ø | Toma física de inventarios, inspección de lugar. |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **AD/7**  **1 - 1** | | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE TIEMPOS** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | | | | | | | | | | | | | | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 21/05/2018 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| **FASES** | **DÍAS** | | **%** | **MAYO** | | | | **JUNIO** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | **JULIO** | | | | |
| **L** | **M** | **M** | **J** | **V** | **L** | **M** | **M** | **J** | **V** | **L** | **M** | | **M** | **J** | **V** | **L** | **M** | **M** | **J** | **V** | **L** | **M** | **M** | **J** | **V** | **L** | **M** | **M** | **J** | **V** |
| **28** | **29** | **30** | **31** | **01** | **04** | **05** | **06** | **07** | **08** | **11** | **12** | | **13** | **14** | **15** | **18** | **19** | **20** | **21** | **22** | **25** | **26** | **27** | **28** | **29** | **02** | **03** | **04** | **05** | **06** |
| Planificación preliminar y específica | 07 días | | 23% | - | - | - | - | - | - | - |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Ejecución de trabajo y análisis de resultados | 18 días | | 60% |  |  |  |  |  |  |  | - | - | - | - | - | | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |  |  |  |  |  |
| Comunicación de resultados | 05 días | | 17% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | - | - | - | - | - |
| Seguimiento | -- días | | --% |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  | |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **AD/6**  **1 - 1** | | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **HOJA DE DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES** | | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 22/05/2018 | | |
| **#** | **ACTIVIDAD** | | | **DÍAS** | **FECHA** |
| 1 | Elaborar el Programa de Planificación Preliminar | | | 01 | 28 de mayo de 2018 |
| 2 | Visita Preliminar a la distribuidora DISTPAMOGA S.A. | | | 01 | 28 de mayo de 2018 |
| 3 | Solicitud de información mediante oficio | | | 01 | 28 de mayo de 2018 |
| 4 | Mantener conversaciones con directivos y empleados | | | 01 | 29 de mayo de 2018 |
| 5 | Recepción de información documental requerida | | | 01 | 29 de mayo de 2018 |
| 6 | Elaborare el informe de Planificación Preliminar | | | 01 | 30 de mayo de 2018 |
| 7 | Elaborar el Programa de Planificación Específica | | | 01 | 31 de mayo de 2018 |
| 8 | Elaboración del Cuestionario de Control Interno | | | 01 | 01 de junio de 2018 |
| 9 | Ejecución de la evaluación de Control Interno | | | 01 | 04 de junio de 2018 |
| 10 | Análisis de riesgos en base al Control Interno | | | 01 | 04 de junio de 2018 |
| 11 | Elaboración del Programa de Trabajo | | | 01 | 05 de junio de 2018 |
| 12 | Elaboración de Hojas de Trabajo | | | 15 | 06 de junio de 2018 |
| 13 | Elaboración de Hojas de Hallazgo | | | 03 | 27 de junio de 2018 |
| 14 | Elaboración y presentación de Borrador de Informe | | | 01 | 02 de julio de 2018 |
| 15 | Elaboración y presentación de Informe Final | | | 04 | 06 de julio de 2018 |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PI/1**  **1 - 1** | | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR** | | | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 22/05/2018 | | |
| **Objetivo:** Realizar visitas a las instalaciones de la distribuidora DISTPAMOGA S.A., para tener un conocimiento más interiorizado sobre las instalaciones, estructura; verificar la parte normativa como el estatuto, reglamento interno; así como también conocer los procesos y demás aspectos de la funcionalidad de la empresa. | | | | | | |
| **No.** | **PROCEDIMIENTO** | | **REF.** | | **FECHA** | **OBSERVACIONES** |
| 1 | Preparar y enviar el oficio de Notificación de inicio de auditoría. | | AD/2 | | 25/05/2018 |  |
| 2 | Efectuar una visita previa a las instalaciones de la distribuidora. | | -- | | 28/05/2018 |  |
| 3 | Verificar si se han ejecutado auditorías y/o exámenes especiales en periodos anteriores | | -- | | 28/05/2018 |  |
| 4 | Realizar una inspección de las áreas y departamentos de la distribuidora. | | -- | | 28/05/2018 |  |
| 5 | Mantener conversaciones y efectuar entrevistas a los directivos y trabajadores de la empresa. | | -- | | 28/05/2018 |  |
| 6 | Elaborar la nómina del personal que interviene en la Auditoría de Gestión. | | NP/1 | | 28/05/2018 |  |
| 7 | Preparar un comunicado solicitando información puntal de la distribuidora. | | AD/3.1 | | 29/05/2018 |  |
| 8 | Revisar la base legal de constitución de la empresa, consultar la misión, visión, objetivos y valores institucionales. | | -- | | 29/05/2018 |  |
| 9 | Preparar el informe de Planificación Preliminar. | | PP/1 | | 30/05/2018 |  |

|  |  |
| --- | --- |
| **AD/1**  **1 - 2** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **Orden de trabajo No.** 001 |
| Portoviejo, 23 de mayo de 2018  Señorita.  Pamela Moreano Cáceres.  **JEFE DE EQUIPO**  Ciudad.-  De mi consideración:  De conformidad con el proyecto aprobado, emito a usted Orden de Trabajo para que realice la “Auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017”  Los objetivos del examen están encaminados a:   * Examinar la estructura, política, procedimientos y funcionamiento del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. de la ciudad de Portoviejo. * Identificar las rutas actuales que tienen que seguir los vendedores para la venta y entrega de los productos que distribuye la Distribuidora DISTPAMOGA S. A * Verificar los procesos del departamento de ventas en sus diversos canales, mediante una auditoría de gestión. * Determinar los procesos críticos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. * Proponer mejoras a los procesos del departamento de ventas de acuerdo a las necesidades requeridas y conforme al cumplimiento de objetivos y metas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A.   El equipo de trabajo estará conformado de la siguiente manera:   * **SUPERVISOR:** Ing. Marcelo Eduardo Mendoza Vinces * **JEFE DE EQUIPO1:** Srta. Pamela Alejandra Moreano Cáceres. * **AUDITOR OPERATIVO:** Srta.Jenny Carolina Ávila Moreira.   Por lo descrito, el tiempo estimado para la ejecución de la Auditoría de Gestión a los procesos del departamento de ventas es de 30 días laborables.  Proceda de inmediato a realizar la visita y la respectiva planificación. Producto de la auditoria de gestión entregará el informe de auditoría que contenga comentarios, conclusiones y recomendaciones y los correspondientes papeles de trabajo que lo respalden.  Atentamente,  Ing. Marcelo Mendoza Vinces  **SUPERVISOR** | |

|  |  |
| --- | --- |
| **AD/2**  **1 - 1** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **Notificación No.** 001 |
| Portoviejo, 25 de mayo de 2018  Economista  Patricio Moreano García.  **GERENTE DE DISTPAMOGA S.A**  Ciudad.-  De mi consideración:  Por medio de la presente me permito comunicarle que a partir del día de hoy se procederá a realizar la “Auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A; caso práctico aprobado por la USGP, en la entidad que usted preside, de conformidad con la Orden de Trabajo N°001 de fecha 23 de mayo de 2018.  En tal virtud solicito comedidamente su colaboración y disponga al personal de la empresa la entrega oportuna de la información para la realización del trabajo, con el fin de cumplir con los objetivos propuestos para la presente Auditoria de Gestión.  Atentamente,  Srta. Pamela Moreano Cáceres.  Srta.Jenny Carolina Ávila Moreira.  **SUPERVISOR / AUDITOR – EGRESADAS DE LA CARRERA DE AUDITORÍA** | |

|  |  |
| --- | --- |
| **AD/3.1.**  **1 - 1** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **Notificación No.** 002 |
| Portoviejo, 28 de mayo de 2018  Economista  Patricio Moreano García.  **GERENTE DE DISTPAMOGA S.A**  Ciudad.-  De mi consideración:  De conformidad a la programación para la ejecución de la Auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017, y notificación de inicio de acción de control en Oficio No. 001 de 22 de mayo de 2018, tengo a bien dirigirme a usted para solicitarle se facilite la siguiente información:   * + - * Nómina del personal que interviene en el departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A       * Misión, Visión, Valores, Principales Políticas de la distribuidora.       * Manuales, Reglamentos y documentación normativa interna.       * Reporte de ventas efectuadas durante el periodo 2017.   Dicha información permitirá obtener una comprensión global de la institución y obtener componentes para la elaboración del control interno, por lo cual agradeceré disponga a quien corresponda se de atención oportuna a este pedido.  Con sentimientos de distinguida consideración.  Atentamente,  Srta. Pamela Moreano Cáceres.  Srta.Jenny Carolina Ávila Moreira.  **SUPERVISOR / AUDITOR – EGRESADAS DE LA CARRERA DE AUDITORÍA** | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **NP/1**  **1 - 1** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **NÓMINA DEL PERSONAL** | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 28/05/2018 |
| **Nómina del personal que interviene en la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO, CORRESPONDIENTE AL PERIODO DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2017**   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **NOMBRES Y APELLIDOS** | **CARGO** | **CÉDULA** | **FIRMA** | | Eco. Patricio Moreano García | Gerente | 1303162794 |  | | Ing. Patricio Moreano | Jefe de Ventas | 1312830555 |  | | Eco. Carmen Aguaiza | Recaudador | 1311687329 |  | | Ing. Lisbeth Macías | Recaudador | 1312894619 |  | | Antonio Alay | Vendedor | 1311428088 |  | | Elpidio Alcívar | Vendedor | 1312910597 |  | | Elisa Cedeño | Vendedor | 1310532955 |  | | Freddy Macías | Vendedor | 1309760013 |  | | Fabricio Roldan | Vendedor | 1312404237 |  | | Javier Sánchez | Vendedor | 1312007550 |  | | Gabriel Sornoza | Vendedor | 1305924316 |  | | Horacio Santana | Vendedor | 1312127028 |  | | Vanessa Muñoz | Vendedor | 1312840935 |  | | Carlos Baque | Vendedor | 1305990184 |  | | | |

|  |
| --- |
| Fase I: Planificación Preliminar y Específica.Informe de Planificación Preliminar. **Estructura Orgánica[[3]](#footnote-3):** La estructura orgánica de la distribuidora DISPAMOGA S.A., es la siguiente: |
|  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PP/1**  **1 - 2** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **INFORME DE PLANIFICACIÓN PRELIMINAR** | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 30/05/2018 |
| **ASPECTOS PREVIOS:**  **Base legal y constitución.**  Distribuidora DISTPAMOGA S.A., inició sus actividades comerciales el 23 de febrero de 1999 e inscrita en el Servicio de Rentas Internas con fecha 24 de febrero del mismo año. Inicialmente por el monto de actividades se constituyó como una empresa pequeña bajo la razón social de MOREANO GARCÍA JHONNY PATRICIO, quien es el fundador y actual Gerente de la distribuidora, posteriormente gracias a la confianza de los clientes y a un trabajo ordenado, la empresa ha crecido, y actualmente se ha constituido como persona jurídica bajo la razón social de DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A., ejerciendo la representación judicial y extrajudicial el Ing. Patricio Moreano García, Gerente de la distribuidora.  **Actividades:**  La principal actividad de la distribuidora DISTPAMOGA S.A., es la venta al por mayor y menor de productos diversos para el consumidor.  **Instalaciones:**  La distribuidora DISTPAMOGA S.A., tiene su dirección de funcionamiento en la provincia de Manabí, ciudad Portoviejo, parroquia 18 de octubre en el Km. 4/2 vía a Crucita.  **Horarios de atención:**  En la empresa se trabaja con un horario de 8:00 am a 18:00 horas en lo que se refiere al personal administrativo. | | **RESUMEN DE RESULTADOS:**  El día lunes 28 de mayo de 2017, siendo las 09:00 horas, el equipo auditor realizó la visita a las instalaciones de la empresa DISTPAMOGA S.A. ubicada en la vía Crucita km 4/2, en la cual se efectuó un recorrido por la empresa conjuntamente con el Ingeniero Patricio Moreano, Gerente de la distribuidora. Producto del recorrido se pudo observar que las instalaciones donde funciona la empresa son amplias y apropiadas para efectuar un trabajo de distribución de productos de consumo masivo, se observó orden en la distribución y almacenamiento de los artículos disponibles para la venta, así como también la existencia de condiciones adecuadas para la realización de las actividades de cada uno de los trabajadores que desempeñan sus actividades en la distribuidora. En el mismo sentido se pudo apreciar un ambiente de trabajo armonioso y agradable denotando los empleados amabilidad y trabajo en equipo de todo el personal administrativo del departamento de ventas.  La visita se enfocó directamente a observar el departamento de ventas, el cual se encuentra ubicado en el primer piso del edificio administrativo. En el área de ventas se pudo apreciar que el espacio destinado para este departamento es el adecuado para la ejecución de sus actividades diarias; cuentan con un cubículo para cada uno y con un archivo pequeño para la documentación, en total son 15 las personas que trabajan en este departamento dirigidas por el Jefe de Ventas, Ing. Patricio Moreano Cáceres.  El departamento sigue una serie de procesos para llevar a cabo con normalidad las ventas, sin embargo, no cuentan con un manual de procedimientos para cada puesto de trabajo. El Gerente está directamente relacionado con el departamento ya que todo lo que se realice es de su conocimiento y debe tener la autorización de él en los casos que amerite y su firma cuando así se lo requiera. La empresa realiza sus ventas a través del sistema informático OMEGA, el mismo que está instalado en todas las computadoras del personal. En estos computadores además del sistema poseen servicio de internet, que ayuda a mantener el sistema de ventas en línea, además este servicio es utilizado como medio de comunicación entre la empresa y con sus principales clientes.  El departamento cuenta con un pequeño archivo donde se archivan todas las facturas emitidas por los vendedores a sus clientes desde julio de 2014 hasta la fecha, la información de los años anteriores hasta junio de 2014 se encuentra en otra bodega de archivo general, con capacidad para más documentación.  La empresa dispone de un sistema de seguridad apoyada en el servicio de DISMAS Segurity, por lo cual cuentan con guardias de seguridad, cámaras, y demás servicios que la empresa proporciona.  Finalmente, luego de una hora y media de recorrido se terminó la visita a las instalaciones de la empresa DISTPAMOGA S.A. |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PE/1**  **1 - 1** | | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **PROGRAMA DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA** | | | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 31/05/2018 | | | |
| **Objetivo:** Evaluar el control interno aplicado en la gestión de los procesos del departamento de ventas de la distribuidora DISTPAMOGA S.A. | | | | | | |
| **No.** | **PROCEDIMIENTO** | | | **REF.** | **FECHA** | **OBSERVACIONES** |
| 1 | Diseñar el Cuestionario de Control Interno. | | | CI/1 | 31/05/2018 |  |
| 2 | Desarrollar el cuestionario de Control Interno en el componente de estructura funcional y administrativa del departamento de ventas. | | | CI/1 | 01/06/2018 |  |
| 3 | Desarrollar el cuestionario de Control Interno en el componente de procesos gerenciales y administrativos relacionados con el departamento de ventas. | | | CI/1 | 01/06/2018 |  |
| 4 | Desarrollar el cuestionario de Control Interno en el componente de procesos financieros y contables relacionados con el departamento de ventas. | | | CI/1 | 01/06/2018 |  |
| 5 | Desarrollar el cuestionario de Control Interno en el componente de sistemas de evaluación y cumplimiento de metas del departamento de ventas. | | | CI/1 | 01/06/2018 |  |
| 6 | Analizar y condensar los resultados del Control Interno. | | | PE/2 | 04/06/2018 |  |
| 7 | Determinar y evaluar los niveles de riesgos obtenidos con la aplicación del cuestionario de Control Interno. | | | PE/3 | 04/06/2018 |  |
| 8 | Diseñar la matriz de evaluación de riesgos. | | | PE/4 | 04/06/2018 |  |
| 9 | Determinar y analizar las áreas críticas en base a los niveles de riesgos determinados en el Control Interno. | | | -- | 04/06/2018 |  |
| 10 | Estructurar el informe de Planificación Específica | | | PE/5 | 05/06/2018 |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **CI/1**  **1 - 1** | | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO** | | | | | | | | |
| Evaluación de Control Interno. | | | | | | | | | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 01/06/2018 | | | | | | |
| **#** | **COMPONENTES / ITEMS** | | | **PT** | **Si/No** | **CT** | **Nivel de confianza** | | **Nivel de riesgo** | |
| **20** | **11** | **55.00 %** | **Moderado** | **45.00 %** | **Moderado** |
|  | **Estructura funcional y administrativa del departamento de ventas** | | | **5** | **-** | **2** | **OBSERVACIONES** | | | |
| 1 | ¿Cuenta la empresa con un número indicado de empleados en el departamento de ventas para cubrir la demanda del mercado? | | | 1 | SI | 1 |  | | | |
| 2 | ¿Se han elaborado planes de gestión a corto, mediano y largo plazo para la empresa y el departamento de ventas? | | | 1 | NO | 0 | El nivel administrativo no impone metas agresivas realistas para el personal del departamento de ventas, ni se compromete con analistas y terceros para lograr pronósticos agresivos. | | | |
| 3 | ¿Se han delimitado las funciones y responsabilidades en todos los niveles de la empresa, incluido el departamento de ventas? | | | 1 | SI | 1 |  | | | |
| 4 | ¿El reglamento interno de la empresa ha sido socializado oportunamente al personal y se han adoptado medidas para el cumplimiento del mismo? | | | 1 | NO | 0 | Existe un reglamento interno que no es conocido de manera integral por los empleados de la empresa. | | | |
| 5 | ¿La Gerencia ha establecido políticas claras para la gestión de las actividades en el departamento de ventas? | | | 1 | NO | 0 | La mayoría de las políticas y objetivos son verbales y las que están por escrito no se ha entregado al personal para que se rijan a ellas y las cumplan. | | | |
|  | **Procesos gerenciales y administrativos relacionados con el departamento de ventas.** | | | **5** | **-** | **3** | **OBSERVACIONES** | | | |
| 6 | ¿Se han diseñado métodos adecuados para la identificación y comunicación de errores, irregularidades o variaciones en el desempeño planeado para el departamento? | | | 1 | SI | 1 |  | | | |
| 7 | ¿Se efectúa una planificación sectorizada para la gestión de las ventas dentro del mercado? | | | 1 | NO | 0 | Se tienen rutas establecidas, pero no actualizadas, por tanto, los nuevos vendedores tardan más en ejecutar las mismas. | | | |
| 8 | ¿Existen planes gerenciales o estudios de mercado efectuados que contemplen la ampliación de la cobertura de ventas? | | | 1 | SI | 1 |  | | | |
| 9 | ¿La contratación de personal del departamento de ventas se realiza en base a una selección de perfiles para el puesto? | | | 1 | SI | 1 |  | | | |
| 10 | ¿Se efectúa un registro de los permisos, licencias y vacaciones del personal del departamento de ventas? | | | 1 | NO | 0 | No existe un control de los permisos, licencias y vacaciones del personal. | | | |
|  | **Procesos financieros y contables relacionados con el departamento de ventas.** | | | **5** | **-** | **5** | **OBSERVACIONES** | | | |
| 11 | ¿Se efectúa un cuadre diario de las ventas efectuadas? | | | 1 | SI | 1 |  | | | |
| 12 | ¿El sistema de contabilidad es adecuado para el registro y control de las ventas, así como también para la administración de ingresos y gastos en general? | | | 1 | SI | 1 |  | | | |
| 13 | ¿Cuenta la empresa con una cuenta de ahorros y/o corriente para la consignación de los ingresos y transferencias y giros de los gastos? | | | 1 | SI | 1 |  | | | |
| 14 | ¿Los movimientos económicos y pagos son autorizados únicamente por el Gerente? | | | 1 | SI | 1 |  | | | |
| 15 | ¿Se elabora un presupuesto de ingresos (ventas) y de gastos para el año? | | | 1 | SI | 1 |  | | | |
|  | **Sistemas de evaluación y cumplimiento de metas del departamento de ventas.** | | | **5** | **-** | **1** | **OBSERVACIONES** | | | |
| 16 | ¿Se han establecido indicadores que permitan efectuar evaluaciones sobre el cumplimiento de las metas del departamento de ventas? | | | 1 | NO | 0 | No existen indicadores adecuados de identificación y comunicación de errores, irregularidades o variaciones en el desempeño planeado. | | | |
| 17 | ¿Se efectúa un análisis por lo menos mensual del departamento de ventas que permita identificar la presencia de nudos críticos en el área? | | | 1 | NO | 0 | El departamento carece de medidas correctivas oportunas y acertadas para enfrentar las amenazas y superar debilidades que se presentan. | | | |
| 18 | ¿Se establece un análisis de relación entre el margen de ventas y los costos y gastos incurridos en el departamento de dicha área? | | | 1 | NO | 0 | La Gerencia no ha establecido el margen de utilidad y punto de equilibrio. | | | |
| 19 | ¿Se han practicado auditorías o exámenes especiales anteriores, solicitadas por la gerencia? | | | 1 | NO | 0 | El departamento de ventas no cuenta con una unidad de auditoría interna, ni de supervisión; ni se han solicitado auditorías por parte de la Gerencia. | | | |
| 20 | ¿El producto de ventas diarias es informado y revisado por la Gerencia? | | | 1 | SI | 1 |  | | | |
| **Resumen del Control Interno:**  Calificación total = CT  Ponderación total = PT  Nivel de confianza (norma 200): NC=CT/PT\*100  Nivel de riesgo inherente (norma 200): RI=100%-NC% | | | 11  20  55%  45% | | | | | | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PP/2**  **1 - 2** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO** | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 04/06/2018 |
| **DETERMINACIÓN DEL RIESGO INHERENTE:**  Los principales riesgos inherentes determinados por el equipo auditor para la empresa DISTPAMOGA S.A., son:   * Por ser la gestión de ventas un trabajo de campo, no existe una medida de seguridad para establecer un control de visitas a clientes por parte de los agentes de venta. * La administración es relativamente nueva y joven careciendo de experiencia. * Por la naturaleza de la empresa, no es factible implementar equipos de monitoreo al personal encargado lo que le hace vulnerable a la gestión de las ventas. | | **RESUMEN DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL CI:**  Una vez que se aplicó el Cuestionario de Control Interno, a la distribuidora DISTPAMOGA S.A.”, el equipo auditor pudo determinar los siguientes puntos débiles:   * El nivel administrativo no impone metas agresivas realistas para el personal del departamento de ventas, ni se compromete con analistas y terceros para lograr pronósticos agresivos. * Existe un reglamento interno que no es conocido de manera integral por los empleados de la empresa. * La mayoría de las políticas y objetivos son verbales y las que están por escrito no se ha entregado al personal para que se rijan a ellas y las cumplan. * Se tienen rutas establecidas, pero no actualizadas, por tanto, los nuevos vendedores tardan más en ejecutar las mismas. * No existe un control de los permisos, licencias y vacaciones del personal. * No existen indicadores adecuados de identificación y comunicación de errores, irregularidades o variaciones en el desempeño planeado. * El departamento carece de medidas correctivas oportunas y acertadas para enfrentar las amenazas y superar debilidades que se presentan. * La Gerencia no ha establecido el margen de utilidad y punto de equilibrio. * El departamento de ventas no cuenta con una unidad de auditoría interna, ni de supervisión; ni se han solicitado auditorías por parte de la Gerencia. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PP/3**  **1 - 2** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **CALIFICACIÓN DEL RIESGO DE AUDITORÍA** | |
| Calificación del riesgo de auditoría. | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 04/06/2018 |
| **FÓRMULA:**  Ponderación Total (PT)  Calificación Total (CT)  Calificación Porcentual (CP)  Nivel de Riesgo (NR) | | **DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO:**   |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | | **Confianza**  **Riesgo** | **Baja** | **Moderada** | **Alta** | | 15% - 50% | 51% - 75% | 76% - 100% | | 85% - 50% | 49% - 25% | 24% - 5% | | **Alto** | **Moderado** | **Bajo** |   **NR =** 100% - CP = 100.00 – 55 = 45% |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PE/4**  **1 - 2** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **MATRIZ DE RIESGO Y ENFOQUE DE LA AUDITORÍA** | | | | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 05/06/2018 | | |
| **Componentes y afirmaciones** | | **Riesgo y su fundamento** | **Controles claves** | | **Enfoque de auditoría** | |
| **Pruebas de cumplimiento** | **Pruebas sustantivas** |
| **Estructura funcional y administrativa del departamento de ventas** | | **R.C. moderado: 45%**  - El nivel administrativo no impone metas agresivas realistas para el personal del departamento de ventas, ni se compromete con analistas y terceros para lograr pronósticos agresivos.  - Existe un reglamento interno que no es conocido de manera integral por los empleados de la empresa.  - La mayoría de las políticas y objetivos son verbales y las que están por escrito no se ha entregado al personal para que se rijan a ellas y las cumplan. | * Código de Trabajo Ecuatoriano * Reglamento Interno de Trabajo. * Políticas internas del departamento de ventas. | | - Verificar si los niveles de venta mensuales y el consolidado anual han incrementado en relación a las ventas del ejercicio fiscal anterior e identificar los principales factores que afectan las ventas | - Verificar a través del establecimiento de indicadores de gestión el grado de cumplimiento de los deberes y responsabilidades del personal de vendedores. |
| **Procesos gerenciales y administrativos relacionados con el departamento de ventas** | | **R.C. moderado: 45%**  - Se tienen rutas establecidas, pero no actualizadas, por tanto, los nuevos vendedores tardan más en ejecutar las mismas.  - No existe un control de los permisos, licencias y vacaciones del personal. | * Hojas y reportes de rutas. * Ley de Seguridad Social. * Código de Trabajo Ecuatoriano. * Reporte de licencias, permisos y archivos del personal. * Reglamento Interno de Trabajo. | | - Comprobar el número de vendedores que cumple con las visitas diarias de conformidad a las rutas asignadas e identificar los nudos críticos de existir algún incumplimiento. | - Verificar si los procesos ejecutados en el departamento de ventas se encuentran concatenados con las demás areas y si estos se cumplen de conformidad a las políticas internas.  - Comprobar el cumplimiento del proceso de reclutamiento, selección y control del personal del departamento de ventas y siu estos se ejecutan de conformidad al Reglamento Interno de la empresa. |
| **Sistemas de evaluación y cumplimiento de metas del departamento de ventas** | | **R.C. moderado: 45%**  - No existen indicadores adecuados de identificación y comunicación de errores, irregularidades o variaciones en el desempeño planeado.  - El departamento carece de medidas correctivas oportunas y acertadas para enfrentar las amenazas y superar debilidades que se presentan.  - La Gerencia no ha establecido el margen de utilidad y punto de equilibrio.  - El departamento de ventas no cuenta con una unidad de auditoría interna, ni de supervisión; ni se han solicitado auditorías por parte de la Gerencia. | * Reportes de ventas. * Reporte de ingresos y gastos. * Reglamento Interno de Trabajo. * Archivo y expedientes de la empresa. | | - Verificar a través de la relación entre ingresos y gastos si existe un adecuado margen de utilidad para la empresa.  - Constatar si la Gerencia ha implementado medidas de control apropiadas para mitigar la ocurrencia de riesgos dentro del departamento de ventas. | - Confirmar a través del establecimiento de indicadores de eficiencia el nivel de cumplimiento de las metas de ventas y evaluar los resultados.  - Confirmar a través del establecimiento de indicadores de eficacia el nivel de cumplimiento de las metas de ventas y evaluar los resultados. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PP/5**  **1 - 2** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  **INFORME DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA** | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 05/06/2018 |
| **ANÁLISIS DE RIESGOS EN BASE A LOS RESULTADOS DEL CONTROL INTERNO:**  A través de la aplicación de la Evaluación del Control Interno se determinó un riesgo de control del 45.00% lo cual se constituye en un riesgo moderado para la empresa DISTPAMOGA S.A., siendo los principales factores:  - Deficiencia en la estructura funcional y administrativa del departamento de ventas, en tanto no se han establecido metas a corto y largo plazo, así como también no se ha promovido el cumplimiento del Reglamento Interno de Trabajo.  - Deficiencia en la ejecución de los procesos gerenciales y administrativos relacionados con el departamento de ventas, toda vez que no se han establecido medidas de control adecuadas para la actualización de rutas de visitas ni se han establecido políticas para el registro, control y liquidación de permisos, licencias y vacaciones.  - Deficiencias en los sistemas de evaluación y cumplimiento de metas del departamento de ventas, por cuanto la Gerencia no ha establecido indicadores de control, ni se han efectuado análisis comparativos que denoten si la empresa está encaminada de manera adecuada al crecimiento operacional. | | **DETALLES DE LA PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA:**  Concluida la etapa de Planificación Preliminar con su respectivo reporte en la que se obtuvo información general del departamento de ventas de la distribuidora DISTPAMOGA S.A., referente a su organización, objetivos, estructura y procesos; el equipo de auditoría procedió a ejecutar la Planificación Específica, a través de la cual se obtuvo los siguientes resultados:  - Evaluación del Control Interno con todos sus componentes, conociendo con mayor exactitud la información del área del departamento de ventas, así como el cumplimiento de las normas y los procesos administrativos, financieros y sistemas de evaluación y control implementados en el área.  - Determinación de la medición a través de indicadores de gestión sobre los resultados del departamento de ventas.  - Evaluación y calificación del riesgo de auditoría y establecimiento del enfoque de auditoría.  **Requerimientos para la fase de ejecución:**  **Requerimiento de auditoría:**  Borrador del Informe, Informe aprobado, conclusiones y recomendaciones.  **Equipo multidisciplinario:**   * Supervisor de Auditoría * Jefe de equipo auditor * Auditor Operativo   **Recursos materiales y financieros:**  **Material de trabajo: USD. 215.00**   * Papelería y oficina USD. 60.00 * Impresiones y fotocopiado USD. 75.00 * Espiralado y encuadernación USD. 80.00   **Viáticos y movilización: USD. 95.00**   * Jefe de Equipo Auditor USD. 30.00 * Auditor Operativo USD. 65.00   **TOTAL USD. 310.00** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PT/1**  **1 - 1** | | **PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO** | | | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano.  **Revisado por:** J.C. Ávila. | | | **Periodo:** Del 01 de enero al 31 de diciembre de 2017.  **Fecha de elaboración:** 06/06/2018 | | | |
| Programa de Auditoria | | | | | | |
| **#** | **Procedimientos:** | | | **Ref. P/T** | **Fecha** | **Elaborado** |
| **1** | Verificar mediante una matriz si los niveles de venta mensuales y el consolidado anual han incrementado en relación a las ventas del ejercicio fiscal anterior e identificar los principales factores que afectan las ventas. | | | A1 | 07/06/2018 | PAM / JCA |
| **2** | Verificar a través del establecimiento de indicadores de gestión el grado de cumplimiento de los deberes y responsabilidades del personal del departamento de ventas. | | | A2 | 08/06/2018 | PAM / JCA |
| **3** | Comprobar a través de un matriz de verificacion el número de vendedores que cumple con las visitas diarias de conformidad a las rutas asignadas e identificar los nudos críticos de existir algún incumplimiento. | | | B1 | 12/06/2018 | PAM / JCA |
| **4** | Verificar si los procesos ejecutados en el departamento de ventas se encuentran concatenados con las demás areas y si estos se cumplen de conformidad a las políticas internas. | | | B2 | 14/06/2018 | PAM / JCA |
| **5** | Comprobar mediante una matriz el cumplimiento del proceso de contratación y control del personal en el departamento de ventas y si estos se ejecutan de conformidad al Reglamento Interno de la empresa. | | | B3 | 15/06/2018 | PAM / JCA |
| **6** | Verificar a través de la relación entre ingresos y gastos si existe un adecuado margen de utilidad para la empresa. | | | C1 | 18/06/2018 | PAM / JCA |
| **7** | Evidenciar a través de un papel de trabajo si la Gerencia ha implementado medidas de control apropiadas para fortalecer los procesos dentro del departamento de ventas. | | | C2 | 20/06/2018 | PAM / JCA |
| **8** | Confirmar a través del establecimiento de indicadores de eficiencia el nivel de cumplimiento de las metas de ventas y evaluar los resultados. | | | C3 | 22/06/2018 | PAM / JCA |
| **9** | Confirmar a través del establecimiento de indicadores de eficacia el nivel de cumplimiento de las metas de ventas y evaluar los resultados. | | | C4 | 24/06/2018 | PAM / JCA |

# Papeles de trabajo

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PT.: A1** | | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO** | | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano / J.C. Ávila  **Fecha elaboración:** 07/06/2018 | | | | | **Marca de auditoría:** ∑ --- Comprobando sumas |
| **MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE NIVELES DE VENTA Y FACTORES QUE INFLUYEN SOBRE LAS VENTAS** | | | | | |
| **Periodos** | **2016** | **2017** | **%** | **Relación comparativa** | **Principales factores de los resultados de ventas** |
| Enero | 569,529.07 | 595,079.87 | 4% | > Que en el año anterior | De acuerdo al análisis de los resultados se observa que el crecimiento de ventas de DISTPAMOGA es lineal, en tanto en algunos meses ha tenido pequeños incrementos y de igual manera han disminuido en algunos periodos. Los resultados obtenidos conllevaron a indagar con el personal de ventas, indicando que uno de los principales factores que influyen en los niveles de ventas es el cierre temprano de la facturación, por lo cual se quedan rezagados órdenes de compra entre fechas, perdiendo en muchos casos importantes rubros de ventas. |
| Febrero | 474,286.31 | 622,051.02 | 31% | > Que en el año anterior |
| Marzo | 616,833.81 | 699,530.04 | 13% | > Que en el año anterior |
| Abril | 386,479.28 | 689,539.74 | 78% | > Que en el año anterior |
| Mayo | 747,729.78 | 743,416.93 | -1% | < Que en el año anterior |
| Junio | 516,423.28 | 720,906.02 | 40% | > Que en el año anterior |
| Julio | 605,035.70 | 695,551.74 | 15% | > Que en el año anterior |
| Agosto | 744,020.05 | 779,176.37 | 5% | > Que en el año anterior |
| Septiembre | 697,668.66 | 680,550.29 | -2% | < Que en el año anterior |
| Octubre | 696,840.68 | 851,946.17 | 22% | > Que en el año anterior |
| Noviembre | 719,400.23 | 771,891.86 | 7% | > Que en el año anterior |
| Diciembre | 778,252.14 | 723,348.60 | -7% | < Que en el año anterior |
| **TOTAL** | **7,552,498.99** | **8,572,988.65** | **14%** | **> Que en el año anterior** |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PT.: A2** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO** | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano / J.C. Ávila  **Fecha elaboración:** 08/06/2018 | | **Marca de auditoría:** c --- Confirmado |
| **MATRIZ DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS** | | |
| **INDICADORES** | | **RESULTADOS** |
|  | | Se considera que en general el personal de ventas de DISTPAMOGA no registra atrasos al ingreso de la jornada de trabajo. |
|  | | Se considera que en general el personal de ventas de DISTPAMOGA cumple con el horario de la jornada de trabajo. |
|  | | El desconocimiento de las políticas de ventas se cumple medianamente, en tanto estas políticas no se encuentran establecidas formalmente, existen políticas que son impartidas de manera verbal, por lo cual los trabajadores en algunos casos no conocen sobre estas. |
|  | | Se considera que en general el personal de ventas de DISTPAMOGA conocen las funciones para las cuales han sido contratados. |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PT.: A2-1** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO** | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano / J.C. Ávila  **Fecha elaboración:** 08/06/2018 | | **Marca de auditoría:**  Ø --- Inspeción física |
| **REPORTE DE INSPECCIÓN A LA GESTIÓN DEL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS** | | |
| **FICHA DE INSPECCIÓN**  **VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE HORARIOS DE TRABAJO:**  Se solicitó el detalle de las marcaciones del personal del departamento de ventas evidenciando que en muestras aleatorias verificadas existía entre semana días con al menos un trabajador con atraso mayor a cinco minutos, denotando de este modo que el 100% de empleados no cumple con la llegada puntual a la jornada de trabajo.  **VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE JORNADAS DE TRABAJO:**  En el mismo reporte de marcaciones se pudo evidenciar que el personal que ingresa a laborar cumple con su jornada de trabajo, no existiendo desistimiento de la jornada. Las ausencias de personal se encuentran justificadas y estas se producen por vacaciones y licencias por enfermedad.  **VERIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO DE POLÍTICAS DEL AREA:**  Se efectúo preguntas relacionadas con las responsabilidades, derechos y prohibiciones al personal del departamento de ventas, de los cuales tres trabajadores denotaron conocimiento de estos, siendo la mayor parte de empleados los que desconocen al respecto.  **VERIFICACIÓN DE CONOCIMIENTO DE FUNCIONES:**  En preguntas efectuadas al personal del departamento de ventas, todos supieron expresar detalladamente las funciones que realizan, conociendo cuales son las actividades que desarrollan en cada uno de los puestos de trabajo. Las actividades son desarrolladas de manera sistemática, en tanto no existen manuales documentados en la empresa. | | |
| **Observación:** Los reportes de marcaciones fueron facilitados para efectos de revisión del personal de auditoría, siendo estos de propiedad de la empresa. Los resultados fueron informados al Jefe de Ventas, no existiendo inconformidad sobre lo expresado en las verificaciones del equipo auditor. | | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PT.: B1** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO** | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano / J.C. Ávila  **Fecha elaboración:** 12/06/2018 | | | **Marca de auditoría:** Ø --- Inspeción física |
| **MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE RUTAS DIARIAS** | | | |
| **VENDEDOR** | **RUTAS** | **CUMPLIMIENTO** | **ANÁLISIS** |
| Gonzalo Delgado | **Ruta 1:** Pedernales  **Ruta 2:** Crucita  **Ruta 3:** Ayacucho  **Ruta 4:** Manta | Parcialmente | Analizados los resultados del cumplimiento de las rutas de los vendedores de DISTPAMOGA se observó que algunos de estos no cumplen con los ciclos de visitas diarias de conformidad a las rutas establecidas. En encuesta al personal de vendedores en donde se les consultó las principales razones por las cuales no pueden cumplir con las visitas diarias es porque algunas de las rutas asignadas se encuentran desactualizadas, por lo cual pierden tiempo con la ubicación de clientes o ejecutando recorridos innecesarios, lo cual repercute en el tiempo utilizado para cada visita.  Así mismo desde la Jefatura de ventas no se ha efectuado una redistribución de rutas de conformidad a los sectores y cantidad de clientes, toda vez que con el incremento de clientes las rutas deben ser reestructuradas a fin de mantener una cantidad equitativa de clientes y se puedan cumplir con las visitas sin novedades. |
| **Ruta 5:** Pichincha  **Ruta 6:** Bahía  **Ruta 7:** Portoviejo  **Ruta 8:** 24 de mayo  **Ruta 9:** Paján | Parcialmente |
| Antonio Alay | **Ruta 10:** Portoviejo | Parcialmente |
| Elisa Cedeño | **Ruta 11:** Manta | Cumple |
| Javier Sánchez | **Ruta 12:** Manta | Parcialmente |
| Gabriel Sornoza | **Ruta 13:** Portoviejo  **Ruta 14:** Tosagua / Quiroga  **Ruta 15:** Rocafuerte  **Ruta 16:** Portoviejo | Cumple |
| Freddy Mendoza | **Ruta 17:** Calderón  **Ruta 18:** San Eloy  **Ruta 19:** Colón  **Ruta 20:** Rocafuerte  **Ruta 21:** Calceta  **Ruta 22:** Picoazá  **Ruta 23:** Portoviejo centro | Parcialmente |
| Vanessa Zambrano | **Ruta 24:** Manta  **Ruta 25:** Jaramijó | Cumple |
| Fabricio Ponce | **Ruta 26:** Chone / Flavio Alfaro  **Ruta 27:** Junín / Calceta / Canuto  **Ruta 28:** Santa Ana / Olmedo | Parcialmente |
| Elpidio Carreño | **Ruta 29:** Jipijapa  **Ruta 30:** Puerto López  **Ruta 31:** Machalilla / La Pila  **Ruta 32:** Montecristi / Los Bajos | Parcialmente |
| Carlos Baque | **Ruta 33:** El Progreso / El Fátima / 4 esquinas  **Ruta 34:** Vía Santa Ana / Villas 15 de abril / El Guabito  **Ruta 35:** Bellavista / La California / Los Tamarindos  **Ruta 36:** Cdla. Municipal / El Maestro / San José  **Ruta 37:** Cdla. Comercio / La Libertad / Los Olivos  **Ruta 38:** Crucita / Los Arenales | Parcialmente |
| Patricio Moreano | **Ruta 39:** Portoviejo – Clientes mayoristas  **Ruta 40:** Manta – Clientes mayoristas | Cumple |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PT.: B2** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO** | | | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano / J.C. Ávila  **Fecha elaboración:** 14/06/2018 | | | | **Marca de auditoría:** √ --- Verificado | |
| **MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE PROCESOS E INTERRELACIÓN DE AREAS CON DEPARTAMENTO DE VENTAS** | | | | | |
| **DPTO. DE VENTAS**  1. Registro de ingreso del vendedor  2. Verificación de ruta de ventas  3. Ejecución de recorridos desde las 8h00  4. Ingreso de pedidos a través de aplicativo celular  5. Finalziación de recorridos e ingreso de información hasta las 15h00.  6. Entrega de dinero recuadado por cobranza en la ruta.  6.1. Entrega de informe diario de recaudaciones. | | **DPTO. DE FACTURACIÓN**  --  --  --  4. Recepción de información y aprobación de pedidos.  5. Generación de facturas y órdenes de despaho.  5.1. Generación de reporte de egresos | **BODEGA**  --  --  --  --  5. Preparación de mercadería para despacho  5.1. Embarque de productos preparados con orden de egreso. | | **DPTO. DE CRÉDITO**  --  --  --  --  --  --  6. Registro y depósito de valores recaudados.  6.1. Cuadre diario de ventas e ingresos |
| **Verificación:** Realizada una verificación ocular de la ejecución de las actividades desarrolladas en el área de ventas, se pudo observar que, conforme el flujo establecido por la empresa, los vendedores han dado cumplimiento, en lo relacionado a las axctiviades de ejecución de rutas, ingreso y notificación de pedidos, entrga de valores recaudados y emisdión de informe de recaudación. | | **Verificación:** De la observación del proceso de facturación de denota una sistematización con la generación de pedidos, pues estos se registran a través de dispositivos celulares portados por los vendedores. Los pedidos son analizados y aprobados para la posterior emisión de la orden de despacho, cumpliendo con las formalidades y respaldos documentales necesarios. | **Verificación:** La observación efectuada a las actividades desarrolladas en el proceso de preparación y despacho de mercaderías en el área de bodega se encuentra apropiado, en tanto los despachadores preparan la mercadería para despacho únicamente cuando se recepta la orden de despacho. El embarque de mercadería se lo efectúa con la copia de factura por lo cual hay seguridad que los bienes despachados para entrega se encuentran registrados en el sistema de ventas de la empresa. | | **Verificación:** En la inspección efectuada al proceso de recuadación se denotó conformidad en la ejecución de actividades, en tanto se realiza el registro de los valores recuadados de manera diaria; así mismo se realiza la cuadratura de los valores recaudados versus la cartera de crédito, por lo cual la información de cartera se actualzia de manera diaria. |
| **Riesgos:** No existe custodio y/o garantías para los valroers recaudados; no se ejecutan de manera frecuente supervisiones a los vendedores que denoten que el tiempo de la jornada es utilizado 100% para el desarrollo de actividades inherente al trabajo | | **Riesgos:** Demoras en la ctualización constante del sistema de ingreso de pedidos; elimanción de facturas por eliminación de pedidos posterior a la generación de las facturas. | **Riesgos:** Control de despacho de mercaderías puede presentar fallas por la cantidad de ítems de productos que maneja la empresa; no se cuento cin dispositivos lectores de códigos de barras en los productos. | | **Riesgos:** Pueden presentarse robos en tanto los vendedores portan durante todo el recorrido de rutas los valores que se van recaudando. |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **PT.: B3** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO** | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano  **Fecha elaboración:** 14/06/2018 | | | **Marca de auditoría:** √ --- Verificado |
| **MATRIZ DE VERIFICACIÓN DE CUMPLIMIENTO DE PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTROL DE PERSONAL DEL DPTO. DE VENTAS.** | | | |
| **PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL:**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Actividades:** | **Si** | **No** | | Verificación de documenntación del personal dentro de los expedientes. | X |  | | Verificación de cumplimiento de perfiles de conformidad al Reglamento Interno de la empresa. | X |  | | Verificación de experiencia y trayectoria de los empleados del departamento de ventas. | X |  |   **PROCESO DE CONTROL DEL PERSONAL:**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | **Actividades:** | **Si** | **No** | | Verificación de cumplimineto de horarios de trabajo del personal del departamento de ventas. | X |  | | Registro de permisos, licencias y vacaciones del personal del departamento de ventas. |  | X | | Verificación de existencia de sanciones y/o amonestaciones por denuncias o quejas de clientes. |  | X | | | **INDICADORES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL:**  **INDICADORES DEL PROCESO DE CONTROL DEL PERSONAL:** | |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PT.: B3-1** | | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO** | | | | | | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano  **Fecha elaboración:** 14/06/2018 | | | | | | | | **Marca de auditoría:** √ | |
|  | | | | | | | | | |
| **EMPLEADOS** | **REGISTRÓ LICENCIA EN 2017** | | | **TIPO LICENCIA** | **DESCONTÓ 75%** | | **OBSERVACIÓN** | | **RESULTADOS** |
| **SI** | **NO** | **FECHA** | **SI** | **NO** |
| Vendedor 01 |  | X |  |  | - | - | Sin licencia | | En la revisión de las licencias médicas concedidas por el IESS se observó que existieron dos licencias emitidas las cuales no fueron consideradas para descuento en los pagos. En consulta efectuada al personal de Contabilidad se indicó que como las faltas están cubiertas con un certificado médico emitido por el IESS se les cancela el sueldo completo por ser faltas justificadas. |
| Vendedor 02 |  | X |  |  | - | - | Sin licencia | |
| Vendedor 03 |  | X |  |  | - | - | Sin licencia | |
| Vendedor 04 | X |  | Del 04/05/2017 al 08/05/2017 | Enfermedad |  | X | Se pagó mes completo | |
| Vendedor 05 |  | X |  |  | - | - | Sin licencia | |
| Vendedor 06 |  | X |  |  | - | - | Sin licencia | |
| Vendedor 07 | X |  | Del 11/10/2017 al 18/10/2017 | Enfermedad |  | X | Se pagó mes completo | |
| Vendedor 08 |  | X |  |  | - | - | Sin licencia | |
| Vendedor 09 |  | X |  |  | - | - | Sin licencia | |
| Vendedor 10 |  | X |  |  | - | - | Sin licencia | |
| Vendedor 11 |  | X |  |  | - | - | Sin licencia | |
| Vendedor 12 |  | X |  |  | - | - | Sin licencia | |
| Recaudador 01 |  | X |  |  | - | - | Sin licencia | |
| Recaudador 02 |  | X |  |  | - | - | Sin licencia | |
| Jefe de Ventas |  | X |  |  | - | - | Sin licencia | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **PT.: C1** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO** | | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano  **Fecha elaboración:** 18/06/2018 | | | **Marca de auditoría:** ∑ --- Comprobando sumas | |
| **ANÁLISIS DEL MARGEN DE UTILIDAD PROYECTADO DE LA EMPRESA** | | | | |
| **Detalle de Gastos:**  Gastos en mercadería para la venta – USD. 7,254,337.56  Gastos en personal – USD 174,112.00  Gastos en beneficios al personal – USD. 59,817.47  Gastos operacionales (seguridad, servicios básicos) – 15,582.74 | | **Gastos registrados:** Total de gastos en adquisición de bienes disponibles para la venta, gastos en personal, beneficios adicionales (aporte patronal, decimos, vacaciones), y gastos operacionales (seguridad, servicios básicos, viáticos). | | **Análisis de margen de utilidad proyectado:**  Para el 2017 se tenía previsto un margen de utilidad bruto por encima del **15%** y un margen de utilidad neta del **10%**, ante lo cual de conformidad a los resultados obtenidos por la empresa no se cumplió con los márgenes de utilidad proyectados, siendo necesario el establecimiento de metas sobre el proceso de ventas que permitan incrementar los índices de rentabilidad de DISTPAMOGA. |
| **Indicadores:**  Margen bruto de ganancia:  Margen neto de ganancia: | | **Ingresos brutos:** Total de ventas en 2017  **Utilidad neta:** Ganancia neta una vez descontados gastos deducibles, participación laboral e impuesto a la renta. | |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **PT.: C2** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO** | | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano  **Fecha elaboración:** 20/06/2018 | | | | **Marca de auditoría:** √ --- Verificado |
| **HOJA DE IDENTIFICACIÓN DE CONTROLES** | | | | |
| **COMPONENTES** | **FRECUENCIA** | **SI EJECUTA** | **NO EJECUTA** | **OBSERVACIÓN** |
| **Actualización de información:** | | | | |
| Actualización de rutas de venta | -- |  | X | Las rutas de venta no se encuentran actualizadas |
| Actualización de base de dato de clientes | -- |  | X | La base de datos no ha sido actualizada, existen clientes nuevos y no se ha efectuado la depuración de clientes reales. |
| Actualización de información legal de la empresa | CUANDO EXISTA | X |  | -- |
| **Supervisión y monitoreo:** | | | | |
| Revisión de marcaciones del personal | SEMANAL | X |  | -- |
| Revisión de facturación del día | DIARIA | X |  | -- |
| Visitas aleatorias a clientes | MENSUAL | X |  | -- |
| **Estrategias de ventas:** | | | | |
| Análisis de estrategias de promoción | MENSUAL | X |  | -- |
| Análisis de estrategias de publicidad | TRIMESTRAL | X |  | -- |
| Análisis de precios de la competencia | BIMENSUAL | X |  | -- |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **PT.: C3 / C4** | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO** | | | | |
| **Elaborado por:** P.A. Moreano  **Fecha elaboración:** 22/06/2018 | | | | **Marca de auditoría:** c --- Confirmado | |
| **ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES DE EFICACIA Y EFICIENCIA EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS** | | | | | |
| **INDICADORES DE EFICACIA** | | **CRIT.** | **INDICADORES DE EFICIENCIA** | | **CRIT.** |
|  | | >= 1 |  | | >= 1 |
|  | | <1 |  | | >= 1 |
|  | | >=1 |  | | >= 1 |
|  | | >=1 |  | | >= 1 |

# Hojas de hallazgos.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Hoja de Hallazgo Nro. 001** | | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  ***PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2017*** |
| **Elaborado por:** Pamela Moreano Cáceres / Jenny Ávila Moreira.  **Aprobado por:** Marcelo Mendoza Vinces | | |
| **Descripción del Hallazgo:** | El cierre temprano limita la capacidad de generar ventas en la empresa. | |
| **Condición:** | A través de un análisis efectuado a los márgenes de ventas mensuales y consolidado anual del periodo 2017 con un comparativo del año 2016, se pudo identificar que las ventas de DISTPAMOGA son lineales, en tanto no se registra un crecimiento o despunte sobre estas, existiendo inclusive periodos del 2017 con menores ventas en relación al 2016.  De acuerdo a la evaluación efectuada en el área de ventas y departamentos conexos, así como también a la información brindada por la fuerza de ventas de la empresa se encontró que el departamento de facturación realiza un cierre más temprano de actividades, en tanto con la facturación se generan las ordenes de despacho para bodega, por lo cual para mantener la uniformidad de las jornadas de trabajo el área de facturación realiza el cierre temprano, empero, efectuado el cierre los vendedores no pueden ingresar los pedidos al sistema, por lo cual estas ventas quedan rezagadas para el próximo ciclo de facturación, lo cual representa un problema de operatividad para la empresa. . | |
| **Criterio:** | Las limitaciones del área de ventas producidas por el cierre temprano del ciclo de facturación se constituyen en un incumplimiento a las políticas y reglamento interno de DISTPAMOGA; sustentado el incumplimiento en lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo de Distribuidora PAMOGA y Código de Trabajo Ecuatoriano, en lo que corresponde:  ***Reglamento Interno de Trabajo de Distribuidora PAMOGA***  ***CAPITULO III***  ***DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.***  ***Art 14.- Deberes y Obligaciones. -*** *Son deberes y obligaciones de los trabajadores de la Empresa, además de las constantes en el Art 45 del Código del Trabajo, leyes especiales y en este Reglamento, las siguientes:*  ***6.-*** *Velar por los intereses de la Empresa, así como por la conservación de los bienes, mercaderías, maquinas, instrumentos de trabajo que integran su patrimonio y llevar a conocimiento de sus superiores todo acto y procedimiento que pueda causar perjuicio a la DISTRIBUIDORA PAMOGA o implique omisión o delito.*  ***13.-*** *Mantener al día el trabajo asignado, debiendo comunicar oportunamente al superior de toda circunstancia que impida cumplir con tal propósito.*  ***CAPITULO VII***  ***JORNADAS Y HONORARIOS DE TRABAJO***  ***Art 28.-*** *La Distribuidora establecerá las jornadas de trabajo en sus diferentes secciones o departamentos, las jornadas serán rotativos en horas y lugares según las exigencias naturales de los servicios requeridos por la actividad de la misma, estando también facultada para establecer la jornada única, estas serán determinadas de acuerdo con las circunstancias de cada día y debidamente aprobadas por la Dirección Regional de Trabajo.*  ***Código de Trabajo: Art. 45.- Obligaciones del trabajador, literal a*** | |
| **Causa:** | Los problemas presentados en el departamento de ventas por el cierre temprano del ciclo de facturación se produjo toda vez que desde el área de facturación y ventas no se han establecido estrategias para regularizar los horarios y jornadas de trabajo, de conformidad a las políticas de ventas y lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo; así como también por la falta de formalización de los procedimientos de DISTPAMOGA con lo cual se puedan aplicar jornadas especiales para el personal coordinando los horarios a fin de no interrumpir ni afectar el proceso de ventas de la empresa. | |
| **Efecto:** | La falta de aplicación de políticas y procedimientos que regulen las jornadas de trabajo entre los departamentos de la empresa y que dan como resultado que se tenga un cierre temprano del ciclo de facturación, afectan el volumen de ventas de la distribuidora, por lo cual los márgenes de rentabilidad no se incrementan, provocando pérdidas para la empresa y afectando a los clientes que demoran en recibir sus pedidos por la generación de las ordenes de despacho con un ciclo de retraso productos de la facturación en tiempo posterior. | |
| **Conclusiones:** | Basado en el análisis del proceso de facturación y ventas, así como también las encuestas y entrevistas efectuadas a la fuerza de ventas de DISTPAMOGA, el equipo auditor concluye:   * El Jefe de Ventas y el Jefe de Facturación en el periodo del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017, respectivamente cada uno; inobservaron lo dispuesto en los numerales 6 y 13 del art. 14 del CAPITULO III DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES, y, art. 28 del CAPITULO VII JORNADAS Y HONORARIOS DE TRABAJO del Reglamento Interno de Trabajo; y ,art. 45 del Código de Trabajo Ecuatoriano; en tanto no establecieron políticas ni procedimientos para regularizar las jornadas de trabajo o secuencias para coordinadamente ejecutar un ciclo adecuado de facturación de conformidad a la necesidad de la empresa y el flujo de pedidos generados diariamente por los vendedores. | |
| **Recomendaciones:** | **Al Jefe de Ventas y Jefe de Facturación:**   * Diseñarár e implementarár procedimientos que permitan ejecutar coordinadamente los procesos de pedido, facturación y despacho, evitando mantener rezagado las órdenes de facturación generados por la fuerza de ventas, proveyendo al cliente un servicio de calidad con la entrega de los productos requeridos de manera ágil y rápida. | |
| **Fecha Elaboración:** 27-06-2018  **Fecha de Aprobación:** 29-06-2018 | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Hoja de Hallazgo Nro. 002** | | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  ***PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2017*** |
| **Elaborado por:** Pamela Moreano Cáceres / Jenny Ávila Moreira.  **Aprobado por:** Marcelo Mendoza Vinces | | |
| **Descripción del Hallazgo:** | No se cuenta con políticas de ventas formalizadas en manuales y/o instructivos aprobados por la Gerencia. | |
| **Condición:** | De conformidad a la verificación de los documentos y reglamentos de la empresa a través de una matriz con aplicación de indicadores de gestión, se denotó que apenas un 20% del personal del departamento de ventas conocen las políticas del departamento, siendo los conocedores el Gerente, Jefe de Ventas y uno de los vendedores de mayor antigüedad de la distribuidora.  En consulta efectuada al Gerente y Jefe de Ventas se conoció que DISTPAMOGA si cuenta con políticas y procedimientos para los diferentes departamentos de la distribuidora, entre estos el departamento de ventas, sin embargo, no se han elaborado los manuales de procedimientos y de políticas de manera formal, pero si se les comparte a los vendedores y recaudadores al respecto de las principales políticas que deben ejecutar y respetar. En lo referente a la conducta y accionar de los trabajadores, estas se encuentran normadas en el Reglamento Interno de Trabajo. | |
| **Criterio:** | La falta de formalización de políticas y procedimientos para el área de ventas se constituye en una inobservancia a lo normado en el reglamento y estatutos de la distribuidora; sustentado el incumplimiento en lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo de Distribuidora PAMOGA, en lo que corresponde:  ***Reglamento Interno de Trabajo de Distribuidora PAMOGA***  ***CAPITULO I***  ***DISPOSICIONES PRELIMINARES***  ***ART. 3.- Desconocimiento del Reglamento Interno no es excusa. -*** *Una vez cumplido con lo previsto en el Art. 2, las disposiciones del presente Reglamento se presume conocidas por todas las personas que laboran en la DISTRIBUIDORA PAMOGA, su desconocimiento no constituye excusa o justificación alguna.*  ***ART.4.- Sujeción al Reglamento Interno.*** *- La empresa y sus trabajadores quedan sujeto al estricto cumplimiento de las disposiciones del Reglamento, Código de trabajo, Contratos Individuales de Trabajo y en general a las Disposiciones Legales que en materia Laboral existen en el país.*  ***CAPITULO III***  ***DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.***  ***Art 14.- Deberes y Obligaciones. -*** *Son deberes y obligaciones de los trabajadores de la Empresa, además de las constantes en el Art 45 del Código del Trabajo, leyes especiales y en este Reglamento, las siguientes:*  ***6.-*** *Velar por los intereses de la Empresa, así como por la conservación de los bienes, mercaderías, maquinas, instrumentos de trabajo que integran su patrimonio y llevar a conocimiento de sus superiores todo acto y procedimiento que pueda causar perjuicio a la DISTRIBUIDORA PAMOGA o implique omisión o delito.* | |
| **Causa:** | La falta de formalización de las políticas y procedimientos del área de ventas tuvo lugar debido a que desde la Jefatura de Ventas no se han ejecutado acciones tendientes a la elaboración del Manual de Procedimientos de Ventas y Políticas de Ventas de DISTPAMOGA, así como también no se han efectuado evaluaciones periódicas a los trabajadores para medir el nivel de conocimiento de las políticas y procedimientos que de manera verbal se les comunica a cada uno de ellos, por lo cual se genera el desconocimiento de las mismas. | |
| **Efecto:** | La falta de formalización de las políticas y procedimientos del área de ventas conlleva a que se incremente el riesgo en el cometimiento de infracciones o faltas reglamentarias a los procedimientos y políticas establecidas para el departamento de ventas, si bien en el art. 3 del Reglamento Interno de Trabajo se expone que el desconocimiento no exime, el no contar con manuales y políticas formales aprobadas por la Gerencia se constituyen en un factor que puede derivar en la materialización de riesgos y afectar los resultados operativos del departamento de ventas. | |
| **Conclusiones:** | Basado en los resultados de los indicadores de gestión aplicados al área de ventas, así como también las encuestas y entrevistas efectuadas a la fuerza de ventas de DISTPAMOGA, el equipo auditor concluye:   * El Jefe de Ventas actuante en el periodo del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017, incumplió lo dispuesto en los art. 3 y 4 del CAPITULO I DISPOSICIONES PRELIMINARES, y, numeral 6 del art. 14 del CAPITULO III DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES, del Reglamento Interno de Trabajo; en tanto no diseñó e implementó los respectivos manuales de procedimientos y políticas para el departamento de ventas con el insumo de las políticas existentes en el área pero que no se encuentran formalizadas. | |
| **Recomendaciones:** | **Al Gerente General:**   * Dispondrá al Jefe de Ventas elabore los manuales y políticas de ventas de DISTPAMOGA, para la respectiva aprobación y posterior socialización y entrega en físico a los trabajadores del departamento de ventas y áreas conexas.   **Al Jefe de Ventas:**   * Diseñará y presentará para aprobación de la Gerencia políticas y procedimientos para el departamento de ventas, incluyendo las políticas existentes en el área y que no se encuentran establecidas de manera formal. | |
| **Fecha Elaboración:** 27-06-2018  **Fecha de Aprobación:** 29-06-2018 | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Hoja de Hallazgo Nro. 003** | | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  ***PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2017*** |
| **Elaborado por:** Pamela Moreano Cáceres / Jenny Ávila Moreira.  **Aprobado por:** Marcelo Mendoza Vinces | | |
| **Descripción del Hallazgo:** | No se ejecuta actualización periódica de la información del departamento de ventas de la empresa. | |
| **Condición:** | Aplicadas las evaluaciones correspondientes conjuntamente con la observación de campo, se identificó que en el departamento de ventas de DISTPAMOGA no se ha efectuado una actualización de la información de los clientes fijos con los que se contó al cierre del periodo 2017.  La información que se mantiene desactualizada corresponde a las rutas de clientes contenidas en el mapa de rutas que fue elaborado años anteriores y sobre los cuales se ha incrementado rutas nuevas, pero no se ha realizado la actualización de los clientes y sus direcciones. Así mismo al estar las rutas desactualizadas la base de datos de clientes se mantiene sin actualización, pues no se ha efectuado una depuración de los clientes que ya no son visitados y de las direcciones y registros de los clientes nuevos captados, ocasionando que los vendedores tarden más en localizar a los clientes, lo que les limita el cumplimiento de las visitas diarias en ocasiones. | |
| **Criterio:** | La falta de actualización de las rutas y base de datos de clientes de DISTPAMOGA se constituyen en un incumplimiento a las políticas y reglamento interno de DISTPAMOGA; sustentado el incumplimiento en lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo de Distribuidora PAMOGA y Código de Trabajo Ecuatoriano, en lo que corresponde:  ***Reglamento Interno de Trabajo de Distribuidora PAMOGA***  ***CAPITULO III***  ***DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.***  ***Art 14.- Deberes y Obligaciones. -*** *Son deberes y obligaciones de los trabajadores de la Empresa, además de las constantes en el Art 45 del Código del Trabajo, leyes especiales y en este Reglamento, las siguientes:*  ***6.-*** *Velar por los intereses de la Empresa, así como por la conservación de los bienes, mercaderías, maquinas, instrumentos de trabajo que integran su patrimonio y llevar a conocimiento de sus superiores todo acto y procedimiento que pueda causar perjuicio a la DISTRIBUIDORA PAMOGA o implique omisión o delito.*  ***13.-*** *Mantener al día el trabajo asignado, debiendo comunicar oportunamente al superior de toda circunstancia que impida cumplir con tal propósito.*  ***Código de Trabajo: Art. 45.- Obligaciones del trabajador, literal a*** | |
| **Causa:** | La falta de actualización de las rutas y base de datos de clientes en el departamento de ventas de DISTPAMOGA se originó debido a que desde la Jefatura de Ventas no se han ejecutado acciones tendientes a la actualización de estos insumos fundamentales para el desarrollo adecuado de las actividades de venta; así como también no se ha solicitado a los vendedores presenten las novedades de las rutas en las visitas efectuadas de tal manera que se cuente con los insumos para la actualización del mapa de rutas de la empresa y de igual manera entre las políticas del departamento no se estableció que de manera mensual se reporte la actualización de las rutas asignadas y el listado de clientes visitados. | |
| **Efecto:** | La falta de actualización de las rutas y base de datos de clientes en el departamento de ventas de DISTPAMOGA ocasiona que las visitas a los clientes no se efectúen de manera ágil puesto que los vendedores no cuentan con la información actualizada de los propietarios de tiendas y sus direcciones exactas. Así mismo la desactualización de la información conlleva a que no se estructuren estrategias de promoción y publicidad adecuadas, pues no se tiene el número exacto de clientes fijos depurados lo cual deriva a que las estrategias de marketing no tengan el impacto esperado. | |
| **Conclusiones:** | Basado en el análisis de la información del departamento de ventas, así como también las encuestas y entrevistas efectuadas a la fuerza de ventas de DISTPAMOGA, el equipo auditor concluye:   * El Jefe de Ventas en el periodo del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017, no cumplió con lo dispuesto en los numerales 6 y 13 del art. 14 del CAPITULO III DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES del Reglamento Interno de Trabajo; y art. 45 del Código de Trabajo Ecuatoriano; por cuanto no ha actualizado las rutas contenidas en el mapa de rutas del departamento de ventas, ni se ha actualizado la base de datos de clientes fijos de DISTPAMOGA. | |
| **Recomendaciones:** | **Al Jefe de Ventas:**   * Actualizará la base de datos de clientes fijos y el mapa de rutas de clientes con la información de campo proporcionada por la fuerza de ventas de la empresa. * Establecerá políticas para el departamento de ventas relacionadas con la actualización periódica de las rutas de visitas y base de clientes en base a clientes nuevos y clientes que ya no se visitan. | |
| **Fecha Elaboración:** 28-06-2018  **Fecha de Aprobación:** 29-06-2018 | | |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Hoja de Hallazgo Nro. 004** | | **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**  ***PERIODO: 01 de enero al 31 de diciembre de 2017*** |
| **Elaborado por:** Pamela Moreano Cáceres / Jenny Ávila Moreira.  **Aprobado por:** Marcelo Mendoza Vinces | | |
| **Descripción del Hallazgo:** | No se ha ejecutado un adecuado control del personal del departamento de ventas. | |
| **Condición:** | Efectuada la verificación a los expedientes de personal del departamento de venta de la distribuidora DISTPAMOGA se constató que los mismos no se encuentran actualizados, prescindiendo de los registros de vacaciones, permisos y licencias e información relevante del personal.  Analizado los registros de licencias desde la página web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, se constató que existió dos trabajadores con registros de licencias médicas en 2017 calificadas con derecho al pago del subsidio monetario por parte del IESS, y, revisado los roles de pago correspondientes en el área de Contabilidad se verificó que en los meses correspondientes a la licencias la empresa canceló los sueldos completos a todos los trabajadores, por lo que se consultó al personal de Contabilidad al respecto, en donde indicaron que como eran licencias médicas validadas por el IESS se consideraron como licencias con remuneración. | |
| **Criterio:** | La falta de control de la información de permisos, licencias y vacaciones del personal de ventas de DISTPAMOGA se constituyen en un incumplimiento a las políticas y reglamento interno de la empresa; sustentado el incumplimiento en lo dispuesto en el Reglamento Interno de Trabajo de Distribuidora PAMOGA, Código de Trabajo Ecuatoriano y Ley de Seguridad Social, en lo que corresponde:  ***Reglamento Interno de Trabajo de Distribuidora PAMOGA***  ***CAPITULO III***  ***DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES.***  ***Art 14.- Deberes y Obligaciones. -*** *Son deberes y obligaciones de los trabajadores de la Empresa, además de las constantes en el Art 45 del Código del Trabajo, leyes especiales y en este Reglamento, las siguientes:*  ***6.-*** *Velar por los intereses de la Empresa, así como por la conservación de los bienes, mercaderías, maquinas, instrumentos de trabajo que integran su patrimonio y llevar a conocimiento de sus superiores todo acto y procedimiento que pueda causar perjuicio a la DISTRIBUIDORA PAMOGA o implique omisión o delito.*  ***Art 43.- Permisos por enfermedad. -*** *De conformidad con el Art 177 del Código del Trabajo, cuando por motivo de enfermedad un trabajador no acuda al trabajo debe comunicar este particular a la Distribuidora dentro de las 72 horas de la enfermedad y presentar certificado médico preferentemente del IESS. El incumplimiento de este requisito se considerará falta injustificada y se presumirá que no existe la enfermedad.*  ***Código de Trabajo: Art. 45.- Obligaciones del trabajador, literal a***  ***Art. 106.- SUBSIDIOS DE ENFERMEDAD Y MATERNIDAD. -*** *Será de cargo del empleador la prestación señalada en los artículos 42, numeral 19, y 153 del Código del Trabajo, cuando el trabajador no reuniere los requisitos mínimos señalados en esta Ley para causar derecho a la prestación del Seguro General de Salud Individual y Familiar. Igualmente, será de cargo del empleador el pago del cincuenta por ciento (50%) del sueldo o salario del trabajador durante los tres*  *(3) primeros días de enfermedad no profesional.* | |
| **Causa:** | La falta de control de la información de permisos, licencias y vacaciones del personal de ventas de DISTPAMOGA se originó debido a que en la empresa no existe un área específica dedicada a las actividades de Talento Humano, las cuales actualmente se están llevando en el área Contable de la distribuidora.  En el mismo sentido en el área de Contabilidad no se aplicó lo dispuesto en el art. 106 de la Ley de Seguridad Social lo que originó que existan pagos indebidos al personal del área de ventas, por cancelaciones de las licencias médicas, cuyos rubros le corresponden el pago al IESS en una proporción del 75% del sueldo por el tiempo de licencia médica. | |
| **Efecto:** | La falta de control de la información de permisos, licencias y vacaciones del personal de ventas de DISTPAMOGA conlleva a que en la empresa se presenten pérdidas económicas como las acontecidas en los pagos de licencias médicas del IESS, así como también puede derivar en sanciones por parte de los entes de control correspondientes, en tanto no se ejecutan las actividades de control del talento humano por lo cual se dificulta el registro y cumplimiento de la información que debe ser reportada de manera periódica a las instituciones de control. | |
| **Conclusiones:** | Basado en el análisis de la información del departamento de ventas, así como también las entrevistas efectuadas al personal de Contabilidad, el equipo auditor concluye:   * El Jefe de Contabilidad actuante en el periodo del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017, incumplió con lo dispuesto en el numeral 6 del art. 14 del CAPITULO III DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES del Reglamento Interno de Trabajo; art. 45 del Código de Trabajo Ecuatoriano; y, art. 106 de la Ley de Seguridad Social, por cuanto canceló de manera íntegra los sueldos del personal con licencias médicas concedidas por el IESS. | |
| **Recomendaciones:** | **Al Gerente General:**   * Designará a un trabajador para que realice exclusivamente las veces de Talento Humano y se encargue entre otros del registro y control de la información del personal como permisos, licencias, vacaciones, sanciones y evaluaciones.   **Al Jefe de Contabilidad:**   * Procederá a la recuperación de los valores cancelados en más a los trabajadores con licencias médicas del IESS, previa validación de las transferencias y montos efectuadas a los trabajadores por dicha institución. | |
| **Fecha Elaboración:** 28-06-2018  **Fecha de Aprobación:** 29-06-2018 | | |

# Fase III: Comunicación de resultados.

# Notificación de resultados.

Portoviejo, 02 de julio de 2018

Economista

Patricio Moreano García.

**GERENTE DE DISTPAMOGA S.A**

Ciudad.-

De nuestra consideración:

De conformidad con el proyecto de tesis aprobado por la Carrera de Auditoría y Contabilidad, y a la Orden de Trabajo # 001, suscrita por el Ing. Marcelo Vinces Mendoza, Supervisor de Auditoría, para que se efectúe una “Auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017”, conforme al cronograma de actividades para el desarrollo de la misma, tenemos a bien comunicarle que se ha concluido con las visitas a la empresa por lo que, de acuerdo con lo estipulado como producto de la auditoría, es responsabilidad nuestra emitir un informe que contenga un resumen de todo la auditado.

Conforme a lo expresado manifestamos que se auditaron los procesos ejecutados en el departamento de ventas de la distribuidora DISTPAMOGA, analizando además el control interno aplicado en la empresa, así como los principales factores de riesgo a los cuales se encuentra expuesta en base a las deficiencias determinadas en la evaluación de control interno. La auditoría de gestión se ejecutó de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS) y de Control Interno en Ecuador, Código de Trabajo Ecuatoriano y Reglamento Interno de la distribuidora.

La auditoría de gestión incluye la evaluación sobre las evidencias obtenidas en la revisión de los procesos ejecutados en el departamento de ventas de la distribuidora, por lo cual consideramos que la misma proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión de auditoría. En nuestra opinión, según los resultados de la observación y análisis de los procesos y la gestión del personal en el departamento de ventas de DISTPAMOGA, que este se presenta de conformidad a los parámetros establecidos para la distribuidora, excepto en los siguientes aspectos:

* El cierre temprano limita la capacidad de generar ventas en la empresa.
* No se cuenta con políticas de ventas formalizadas en manuales y/o instructivos aprobados por la Gerencia.
* No se ejecuta actualización periódica de la información del departamento de ventas de la empresa.
* No se ha ejecutado un adecuado control del personal del departamento de ventas.

Particular que informamos para su conocimiento.

Atentamente,

Srta. Pamela Moreano Cáceres.

Srta.Jenny Carolina Ávila Moreira.

**SUPERVISOR / AUDITOR – EGRESADAS DE LA CARRERA DE AUDITORÍA**

# Informe de auditoría.

# Información introductoria.

**Motivo del examen.**

La auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017, fue ejecutado en atención a la autorización de ejecución del Proyecto Investigativo resuelto por el Tribunal de Revisión de la Carrera de Auditoría y Contabilidad de la Universidad San Gregorio de Portoviejo y notificado con Orden de Trabajo Nro. 001, emitida por el Ing. Marcelo Mendoza Vinces – Docente de la Carrera de Auditoría y Contabilidad, en calidad de Supervisor de Auditoría.

**Objetivos del examen.**

**Objetivo general.**

* Desarrollar una auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017.

**Objetivos Específicos.**

* Examinar la estructura, política, procedimientos y funcionamiento del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. de la ciudad de Portoviejo.
* Identificar las rutas actuales que tienen que seguir los vendedores para la venta y entrega de los productos que distribuye la Distribuidora DISTPAMOGA S. A
* Verificar los procesos del departamento de ventas en sus diversos canales, mediante una auditoría de gestión.
* Determinar los procesos críticos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A.
* Proponer mejoras a los procesos del departamento de ventas de acuerdo a las necesidades requeridas y conforme al cumplimiento de objetivos y metas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A.

**Alcance del examen.**

La auditoría de gestión implementada a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. de la ciudad de Portoviejo, se aplicó al periodo del 01 de enero al 31 de diciembre 2017.

**Base legal.**

La auditoría de gestión a los procesos del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A. de la ciudad de Portoviejo en el periodo comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre del 2017 se ejecutó de conformidad con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS), Normas Internacionales de Auditoría y de Control Interno en Ecuador, Código de Trabajo Ecuatoriano y Reglamento Interno de la Distribuidora DISTPAMOGA S.A.

**Monto de recursos examinados:**

Para la realización de la auditoría de gestión no se consideraron rubros o montos económicos para examinar.

# Desarrollo del contenido de informe auditoría.

**Resultados del Examen**

**El cierre temprano limita la capacidad de generar ventas en la empresa.**

A través de un análisis efectuado a los márgenes de ventas mensuales y consolidado anual del periodo 2017 con un comparativo del año 2016, se pudo identificar que las ventas de DISTPAMOGA son lineales, en tanto no se registra un crecimiento o despunte sobre estas, existiendo inclusive periodos del 2017 con menores ventas en relación al 2016.

De acuerdo a la evaluación efectuada en el área de ventas y departamentos conexos, así como también a la información brindada por la fuerza de ventas de la empresa se encontró que el departamento de facturación realiza un cierre más temprano de actividades, en tanto con la facturación se generan las ordenes de despacho para bodega, por lo cual para mantener la uniformidad de las jornadas de trabajo el área de facturación realiza el cierre temprano, empero, efectuado el cierre los vendedores no pueden ingresar los pedidos al sistema, por lo cual estas ventas quedan rezagadas para el próximo ciclo de facturación, lo cual representa un problema de operatividad para la empresa.

Los problemas presentados en el departamento de ventas por el cierre temprano del ciclo de facturación se produjo toda vez que desde el área de facturación y ventas no se han establecido estrategias para regularizar los horarios y jornadas de trabajo, de conformidad a las políticas de ventas y lo establecido en el Reglamento Interno de Trabajo; así como también por la falta de formalización de los procedimientos de DISTPAMOGA con lo cual se puedan aplicar jornadas especiales para el personal coordinando los horarios a fin de no interrumpir ni afectar el proceso de ventas de la empresa.

**Conclusiones:**

Basado en el análisis del proceso de facturación y ventas, así como también las encuestas y entrevistas efectuadas a la fuerza de ventas de DISTPAMOGA, el equipo auditor concluye:

* El Jefe de Ventas y el Jefe de Facturación en el periodo del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017, respectivamente cada uno; inobservaron lo dispuesto en los numerales 6 y 13 del art. 14 del CAPITULO III DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES, y, art. 28 del CAPITULO VII JORNADAS Y HONORARIOS DE TRABAJO del Reglamento Interno de Trabajo; y ,art. 45 del Código de Trabajo Ecuatoriano; en tanto no establecieron políticas ni procedimientos para regularizar las jornadas de trabajo o secuencias para coordinadamente ejecutar un ciclo adecuado de facturación de conformidad a la necesidad de la empresa y el flujo de pedidos generados diariamente por los vendedores.

**Recomendaciones:**

**Al Jefe de Ventas y Jefe de Facturación:**

1) Diseñarán e implementarán procedimientos que permitan ejecutar coordinadamente los procesos de pedido, facturación y despacho, evitando mantener rezagado las órdenes de facturación generadas por la fuerza de ventas, proveyendo al cliente un servicio de calidad con la entrega de los productos requeridos de manera ágil y rápida.

**No se cuenta con políticas de ventas formalizadas en manuales y/o instructivos aprobados por la Gerencia.**

De conformidad a la verificación de los documentos y reglamentos de la empresa a través de una matriz con aplicación de indicadores de gestión, se denotó que apenas un 20% del personal del departamento de ventas conocen las políticas del departamento, siendo los conocedores el Gerente, Jefe de Ventas y uno de los vendedores de mayor antigüedad de la distribuidora.

En consulta efectuada al Gerente y Jefe de Ventas se conoció que DISTPAMOGA si cuenta con políticas y procedimientos para los diferentes departamentos de la distribuidora, entre estos el departamento de ventas, sin embargo, no se han elaborado los manuales de procedimientos y de políticas de manera formal, pero si se les comparte a los vendedores y recaudadores al respecto de las principales políticas que deben ejecutar y respetar. En lo referente a la conducta y accionar de los trabajadores, estas se encuentran normadas en el Reglamento Interno de Trabajo.

La falta de formalización de las políticas y procedimientos del área de ventas tuvo lugar debido a que desde la Jefatura de Ventas no se han ejecutado acciones tendientes a la elaboración del Manual de Procedimientos de Ventas y Políticas de Ventas de DISTPAMOGA, así como también no se han efectuado evaluaciones periódicas a los trabajadores para medir el nivel de conocimiento de las políticas y procedimientos que de manera verbal se les comunica a cada uno de ellos, por lo cual se genera el desconocimiento de las mismas.

**Conclusiones:**

Basado en los resultados de los indicadores de gestión aplicados al área de ventas, así como también las encuestas y entrevistas efectuadas a la fuerza de ventas de DISTPAMOGA, el equipo auditor concluye:

* El Jefe de Ventas actuante en el periodo del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017, incumplió lo dispuesto en los art. 3 y 4 del CAPITULO I DISPOSICIONES PRELIMINARES, y, numeral 6 del art. 14 del CAPITULO III DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES, del Reglamento Interno de Trabajo; en tanto no diseñó e implementó los respectivos manuales de procedimientos y políticas para el departamento de ventas con el insumo de las políticas existentes en el área pero que no se encuentran formalizadas.

**Recomendaciones:**

**Al Gerente General:**

2) Dispondrá al Jefe de Ventas elabore los manuales y políticas de ventas de DISTPAMOGA, para la respectiva aprobación y posterior socialización y entrega en físico a los trabajadores del departamento de ventas y áreas conexas.

**Al Jefe de Ventas:**

3) Diseñará y presentará para aprobación de la Gerencia políticas y procedimientos para el departamento de ventas, incluyendo las políticas existentes en el área y que no se encuentran establecidas de manera formal.

**No se ejecuta actualización periódica de la información del departamento de ventas de la empresa.**

Aplicadas las evaluaciones correspondientes conjuntamente con la observación de campo, se identificó que en el departamento de ventas de DISTPAMOGA no se ha efectuado una actualización de la información de los clientes fijos con los que se contó al cierre del periodo 2017.

La información que se mantiene desactualizada corresponde a las rutas de clientes contenidas en el mapa de rutas que fue elaborado años anteriores y sobre los cuales se ha incrementado rutas nuevas, pero no se ha realizado la actualización de los clientes y sus direcciones. Así mismo al estar las rutas desactualizadas la base de datos de clientes se mantiene sin actualización, pues no se ha efectuado una depuración de los clientes que ya no son visitados y de las direcciones y registros de los clientes nuevos captados, ocasionando que los vendedores tarden más en localizar a los clientes, lo que les limita el cumplimiento de las visitas diarias en ocasiones.

La falta de actualización de las rutas y base de datos de clientes en el departamento de ventas de DISTPAMOGA se originó debido a que desde la Jefatura de Ventas no se han ejecutado acciones tendientes a la actualización de estos insumos fundamentales para el desarrollo adecuado de las actividades de venta; así como también no se ha solicitado a los vendedores presenten las novedades de las rutas en las visitas efectuadas de tal manera que se cuente con los insumos para la actualización del mapa de rutas de la empresa y de igual manera entre las políticas del departamento no se estableció que de manera mensual se reporte la actualización de las rutas asignadas y el listado de clientes visitados.

**Conclusiones:**

Basado en el análisis de la información del departamento de ventas, así como también las encuestas y entrevistas efectuadas a la fuerza de ventas de DISTPAMOGA, el equipo auditor concluye:

* El Jefe de Ventas en el periodo del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017, no cumplió con lo dispuesto en los numerales 6 y 13 del art. 14 del CAPITULO III DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES del Reglamento Interno de Trabajo; y art. 45 del Código de Trabajo Ecuatoriano; por cuanto no ha actualizado las rutas contenidas en el mapa de rutas del departamento de ventas, ni se ha actualizado la base de datos de clientes fijos de DISTPAMOGA.

**Recomendaciones:**

**Al Jefe de Ventas:**

4) Actualizará la base de datos de clientes fijos y el mapa de rutas de clientes con la información de campo proporcionada por la fuerza de ventas de la empresa.

5) Establecerá políticas para el departamento de ventas relacionadas con la actualización periódica de las rutas de visitas y base de clientes en base a clientes nuevos y clientes que ya no se visitan.

**No se ha ejecutado un adecuado control del personal del departamento de ventas.**

Efectuada la verificación a los expedientes de personal del departamento de venta de la distribuidora DISTPAMOGA se constató que los mismos no se encuentran actualizados, prescindiendo de los registros de vacaciones, permisos y licencias e información relevante del personal.

Analizado los registros de licencias desde la página web del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, se constató que existió dos trabajadores con registros de licencias médicas en 2017 calificadas con derecho al pago del subsidio monetario por parte del IESS, y, revisado los roles de pago correspondientes en el área de Contabilidad se verificó que en los meses correspondientes a la licencias la empresa canceló los sueldos completos a todos los trabajadores, por lo que se consultó al personal de Contabilidad al respecto, en donde indicaron que como eran licencias médicas validadas por el IESS se consideraron como licencias con remuneración.

La falta de control de la información de permisos, licencias y vacaciones del personal de ventas de DISTPAMOGA se originó debido a que en la empresa no existe un área específica dedicada a las actividades de Talento Humano, las cuales actualmente se están llevando en el área Contable de la distribuidora.

En el mismo sentido en el área de Contabilidad no se aplicó lo dispuesto en el art. 106 de la Ley de Seguridad Social lo que originó que existan pagos indebidos al personal del área de ventas, por cancelaciones de las licencias médicas, cuyos rubros le corresponden el pago al IESS en una proporción del 75% del sueldo por el tiempo de licencia médica.

**Conclusiones:**

Basado en el análisis de la información del departamento de ventas, así como también las entrevistas efectuadas al personal de Contabilidad, el equipo auditor concluye:

* El Jefe de Contabilidad actuante en el periodo del 01 de enero de 2017 al 31 de diciembre de 2017, incumplió con lo dispuesto en el numeral 6 del art. 14 del CAPITULO III DERECHOS, DEBERES Y PROHIBICIONES DE LOS TRABAJADORES del Reglamento Interno de Trabajo; art. 45 del Código de Trabajo Ecuatoriano; y, art. 106 de la Ley de Seguridad Social, por cuanto canceló de manera íntegra los sueldos del personal con licencias médicas concedidas por el IESS.

**Recomendaciones:**

**Al Gerente General:**

6) Designará a un trabajador para que realice exclusivamente las veces de Talento Humano y se encargue entre otros del registro y control de la información del personal como permisos, licencias, vacaciones, sanciones y evaluaciones.

**Al Jefe de Contabilidad:**

7) Procederá a la recuperación de los valores cancelados en más a los trabajadores con licencias médicas del IESS, previa validación de las transferencias y montos efectuadas a los trabajadores por dicha institución.

# CAPÍTULO V

# PROPUESTA

# Título de la propuesta.

Diseño de un manual de políticas y procedimientos para el area de ventas de la distribuidora DISTPAMOGA S.A, que permita mejorar los procesos del departamento a través de la formalización y tecnificación de los mismos.

# Autoras de la propuesta.

* Pamela Alejandra Moreano Cáceres
* Jenny Carolina Ávila Moreira.

# Empresa auspiciante.

La propuesta será diseñada para implementarla en la distribuidora DISTPAMOGA S.A. de la ciudad de Portoviejo.

# Datos informativos de la propuesta.

* **País:** Ecuador
* **Provincia:** Manabí
* **Cantón:** Portoviejo
* **Campo:** Auditoría
* **Área:** Gestión
* **Aspecto:** Procesos del departamento de ventas.

# Fecha de presentación.

Contando con la respectiva validación del tutor del trabajo de titulación y el visto bueno emitido por el Tribunal de Revisión de la Carrera de Auditoría y Contabilidad de la Universidad San Gregorio de Portoviejo, el contenido de la propuesta *“Diseño de un manual de políticas y procedimientos para el area de ventas de la distribuidora DISTPAMOGA S.A.”*, será presentado formalmente al Gerente de la distribuidora DISTPAMOGA S.A., Econ. Patricio Moreano García, para la revision y aprobación de la misma, y posterior implementación en la empresa.

# Fecha de culminación.

Aprobada la propuesta por parte del Gerente de DISTPAMOGA S.A., esta deberá ser implementada en un tiempo no mayor a tres meses, incluida la socialización a los trabajadores de la distribuidora, por tanto, la fecha de culminación de la propuesta será cuatro meses postreriores a la aprobación de la misma.

# Beneficiarios.

# Beneficiarios Directos.

* Accionistas de la distribuidora DISTPAMOGA.

# Beneficiarios Indirectos.

* Jefe del departamento de ventas
* Autoras del trabajo de titulación.

# Objetivos de la propuesta.

# Objetivo General.

* Diseñar un manual de políticas y procedimientos que regulen el manejo y comercialización de productos para el departamento de ventas de la distribuidora DISTPAMOGA S.A, que permita mejorar los procesos del departamento y optimizar los recursos a través de la tecnificación de los mismos.

# Objetivos Específicos.

* Promover políticas de ventas claras y de manera formal que sirvan como guía para que el personal de ventas sepa como proceder ante la ocurrencia de las eventualidades durante la jornada de trabajo.
* Implementar un sistema de flujo de procesos que faciliten la identificación de los canales de información dentro de la empresa, promoviendo el fortalecimeinto de los procesos ejecutados.
* Mejorar la imagen institucional y el desempeño de los trabajadores en general, propendiendo la ejecución de las actividades con eficiencia y eficacia.
* Proponer soluciones para tecnificar los procesos ejecutados en el departamento que conlleven a la optimización de recursos.

# Costo de la propuesta.

|  |  |
| --- | --- |
| **DETALLE** | **VALOR TOTAL** |
| Costo de levantamiento de información | 420.00 |
| Costo del diseño del manual de políticas y procedimientos | 2,500.00 |
| Presentación del manual en medio físico y magnético. | 55.00 |
| **COSTO TOTAL DE PROPUESTA** | **2,975.00** |

# Impacto e importancia de la propuesta.

Implementada la propuesta por parte de la distribuidora DISTPAMOGA S.A., se considera que la misma tendrá un impacto directo en la ejecución de los procesos realizados por el personal del departamento de ventas, toda vez que se contará con un instrumento formal en donde se configuran las politicas aplicadas para la gestion de las actividades diarias del personal de dicho departamento, así como tambíen se establece el flujo del proceso de manera formal, con lo cual la empresa se encamina hacia la formalizacion de los aspectos de gestion, lo cual incrementará los resultados obtenidos en cada periodo.

Así mismo la presente propuesta proyecta un impacto en la optimización del recurso humano y financiero de la empresa, toda vez que se implementarán instrumentos formalizados que regirán la actuacion del personal del departamento de ventas a largo plazo, así como también se expondrán los aspectos de innovación tecnológica y tecnificación que permitirán a DISTPAMOGA disminuir costos operativos y asegurar la eficiencia y eficacia administrativa y operacional del departamento, incrementando la rentabilidad y competitividad empresarial.

# Metas de la propuesta.

* Contar con políticas de ventas formalizadas y estructuradas dentro de un documento aprobado por la Gerencia y legalmente establecido en la empresa.
* Adaptar un flujo de procesos a través de la estructuración formal de los procedimientos ejecutados en el departamento de ventas.
* Incrementar la satisfacción del cliente a través de procesos ágiles y tecnificados, ejecutados mediante la aplicación de políticas claras y procesos innovadores desarrollados a través de herramientas tecnológicas que respondan al requerimiento y necesidades de estos.

# Descripción de la propuesta

El manual de políticas y procedimientos para el departamento de ventas de DISTPAMOGA, documentará los detalles y la tecnificación que se utiliza en dicha área; en tanto, en el documento se estructuran apartados que responden a las preguntas acerca de lo que hace (políticas) y cómo se hace (procedimientos). En conjunción a lo establecido en el Marco Integral de Control Interno - Modelo COSO III y en base a la aplicación de la NIA 315: *Identificación y valoración de los riesgos de incorrección material mediante el conocimiento de la entidad y de su entorno*, el manual de políticas y procedimientos pretende controlar los procesos asociados a la calidad de los productos ofrecidos y tecnificación de los procesos ejecutados para la venta y distribución; así mismo se deja como referencia para la institución auditada se contemple a futuro la implementación de un sistema de Gestión de Calidad, que le permita mejorar e innovar los procesos ejecutados; de este modo la propuesta ha sido desarrollada de conformidad a la estructura que se detalla a continuación:

* Carátula.
* Generalidades.
* Políticas para el departamento de ventas.
* Procedimiento del departamento de ventas.
* Mapa de procesos.

|  |
| --- |
| **DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S.A.**  **MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS**  **Portoviejo, julio de 2018** |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **POLÍTICAS PARA EL DEPARTAMENTO DE VENTAS**  **Generalidades:**  La distribuidora DISTPAMOGA S.A. fue creada por el Econ. Patricio Moreano García en el año 1999 en la ciudad de Portoviejo, la actividad comercial en su inicio se fundamentaba en la distribución de productos de consumo masivo en pequeños y medianos locales comerciales de la localidad, a fin de satisfacer las necesidades de abastecimiento de productos básicos y/o elementales que son requeridos por todos los hogares, aspirando en un futuro posicionarse en el mercado local como la fuente principal de artículos de primera necesidad y posteriormente en la provincia de Manabí. Es así, que en sus inicios distribuía una línea básica de productos, y en la actualidad tiene más de 100 sub líneas de productos, llegando a ser pioneros en una ruta de distribución de productos de consumo masivo de diversa índole en toda la provincia.  El crecimiento vertiginoso de la empresa y los volúmenes de venta que diariamente se registran son el principal factor que han conllevado a la Gerencia de DISTPAMOGA a implementar documentadamente políticas para el departamento de ventas, que sean el vademécum para el personal del área, fortaleciendo el sistema de control interno de la empresa y garantizando la correcta gestión del personal durante la jornada de trabajo, con la finalidad de que nuestros clientes estén mejor informados, más satisfechos y mejor atendidos por nuestro personal.  Las presente políticas y condiciones de ventas regulan las actividades generales y específicas desarrolladas por el personal de ventas de DISTPAMOGA S.A., mismas que son de cumplimiento obligatorio para el personal de ventas y de la empresa en general, siendo el incumplimiento de las mismas una falta grave, sancionada de conformidad al Reglamento Interno de la Empresa y lo establecido en el Código de Trabajo Ecuatoriano.  **1.- Políticas de Precio de Venta al Público (PVP):**  **1.1.** Los precios ofertados serán exhibidos en moneda de curso legal en el Ecuador, siendo a la presente fecha el Dólar Americano.  **1.2.** Los precios de los productos están sujetos a cambio sin previo aviso, debido a que los distribuidores de las líneas pueden subir el precio, los mismos que serán comunicados a los vendedores para que transmitan a los clientes.  **1.3.** DISTPAMOGA dispondrá de dos precios para el mercado, los cuales serán determinados por el volumen de compra del cliente.  **1.4.** Se respetarán los precios de los productos indicados al cliente por nuestros vendedores al momento de que se receptan los pedidos, o el precio de los productos informados como promociones e informados por el departamento de ventas de la empresa a nuestros clientes.  **1.5.** El precio ofrecido solo se mantendrá cuando estuviera amparado por una cotización de DISTPAMOGA S.A., con una antigüedad no mayor a 5 días hábiles.  **1.6.** El precio de los productos incluye los gastos de transporte y entrega, así como también el Impuesto al valor agregado (IVA). No obstante, de lo anterior, en la factura que DISTPAMOGA emita, se desglosará la base imponible de cada producto y se detallará lo correspondiente al IVA, de conformidad al Reglamento de comprobantes de venta vigentes en el Ecuador.  **1.7.** El personal de DISTPAMOGA mantendrán reuniones semanales en las cuales se analizarán las novedades presentadas en las rutas de venta durante la semana, así como también los precios posicionados en el mercado y las promociones, rebajas y otros concedidos a los clientes a fin de incrementar las ventas.  **1.8.** Se mantendrá un sistema de actualización automática de precios para los vendedores a fin de ofertar información de primera mano a los clientes.  **2.- Políticas de pedidos:**  **2.1.** Todos los pedidos deberán contar con Órdenes de Pedidos (las cuales son generadas por los vendedores a través de una aplicación en el teléfono celular del vendedor) las que están sujetas a la aprobación del departamento de facturación, así como la existencia que hay en bodega.  **2.2.** DISTPAMOGA puede cancelar la negociación con cualquier cliente y suspender la entrega de productos cuando el cliente registre mora por el retraso en el pago de las órdenes concedidas a crédito.  **2.3.** Al momento de realizar un pedido DISTPAMOGA se reserva el derecho a separar del inventario el producto o productos ordenados; esto se hará exclusivamente después de recibir su pago la orden de despacho acompañada de la emisión de la factura.  **2.4.** DISTPAMOGA tendrá como política principal la satisfación del cliente para lo cual garantizará siempre la entrega total de los pedidos generados, por tanto, contará con la tecnología y herramientas informáticas que permitan mantener actualizados los saldos de stock en bodega.  **2.5.** En el caso de que un vendedor capte un nuevo cliente, este debe de tomar todos los datos personales que pide el sistema para su registro como cliente, DISTPAMOGA otorgará comisiones al personal por captación de clientes nuevos como medida de incentivo.    **3.- Políticas de entrega:**  **3.1.** Los pedidos generados por el vendedor y aprobados por el departamento de facturación serán entregados al día siguiente.  **3.2.** Todos nuestros productos son nuevos, y cuentan con la garantía entregada por el fabricante de los mismos, esto con el fin de facilitar el procedimiento de garantía de los productos en caso de que fuera necesario; los productos con defectos serán cambiados inmediatamente por DISTPAMOGA, quien se reserva el derecho a verificar las condiciones de despacho y entrega.  **3.3.** Todos nuestros productos tienen el mismo tiempo de envío y entrega (24 horas); estos tiempos se especifican al momento de la compra; el tiempo de envío real corre exclusivamente después de aprobado el pedido por parte del departamento de facturación, y se considera únicamente de lunes a viernes (excluyendo días feriados).  **3.4.** Una vez enviado el pedido, es responsabilidad plena de los transportistas y vendedores cumplir con la entrega de los productos a entera satisfacción de nuestros clientes; pudiendo el cliente denunciar cualquier eventualidad presentada al momento de la entrega.  **3.5.** En caso de presentarse contingentes en el trascurso de entrega de nuestros productos el plazo de entrega será modificado hasta 24 horas posteriores, no teniendo DISTPAMOGA responsabilidad alguna del retraso en caso de justificarse con un evento adverso de fuerza mayor; sin embargo, la empresa respalda en todo momento la compra y nuestro personal de ventas le asistirá al cliente en caso de que se presente algún inconveniente en la entrega del pedido.  **3.6.** En caso de que se presente algún retraso en la entrega o envío de su pedido, es responsabilidad de los vendedores ponerse en contacto con nuestros clientes y la Jefatura de ventas, de tal manera que se pueda solucionar el inconveniente sin causar perjuicio al cliente y a la imagen institucional de la empresa.  **3.7.** Los pedidos serán enviados exclusivamente a la dirección especificada en los datos de envío que notifique el pedido, los cuales deberán ser concordantes con los datos registrados en la base de datos de clientes de la empresa.  **4.- Políticas de pagos / crédito:**  **4.1.** Para toda factura que se emita con la forma de pago de contado, se debe entregar el producto, cobrar la facturar y reportar el cobro de lo recaudado por parte de los oficiales.  **4.2.** Si una factura se emite con la forma de pago de contado, ningún vendedor puede autorizar a las personas de distribución que dejen el producto que es de crédito.  **4.3.** Si por algún motivo el cliente efectúa la devolución de algún producto por razones propia a sus intereses, no se hará la devolución en efectivo, sino que la empresa emitirá una nota de crédito que se descontará en el siguiente pedido que realice el cliente.  **4.4.** Si una factura se emite con la forma de pago de contado, el cliente obligatoriamente debe efectuar el pago en efectivo.  **4.5.** El plazo del crédito es 30 días sin intereses, excepto a los mayoristas que por los montos se les concede 45 días plazo.  **4.6.** Las primera tres ventas que se efectúen al cliente serán de contado, a partir de la cuarta venta se evaluará la concesión de crédito al cliente, crédito que obligatoriamente debe ser autorizado por el Jefe de Ventas o Gerente.  **4.7.** Toda venta que se genere por un monto de USD. 25.00 dólares o menos se emitirá a contado, a partir de este monto se podrá emitir a crédito, siempre y cuando el cliente haya registrado más de tres ventas de contado y cuente con la línea de crédito aprobada por el Jefe de Ventas o Gerente.  **4.8.** Los vendedores deben depositar diariamente el valor recaudado, y reportarse en las oficinas de la empresa máximo hasta las 16h30 para proceder a efectuar el cuadre diario de efectivo y reporte de ventas conjuntamente con el personal del área de recaudación.  **4.9.** Las únicas facturas sobre las cuales el vendedor efectuará el cobro serán las entregadas por los recaudadores; los vendedores no podrán llevar para cobro facturas que no hayan pasado por el control del área de recaudación.  **5.- Políticas de promociones:**  **5.1.** Todas las promociones que se realizan tendrán una vigencia de plazo de un mes o hasta agotar stock (teniendo en cuenta que todos los meses se cambian promociones).  **5.2.** Aplicada una promoción al cliente en la venta de un producto, este ya no podrá aplicar otros descuentos o rebajas.  **5.3.** El departamento de facturación enviará las promociones por correo electrónico a todos los vendedores para que estos las comuniquen a los clientes, con la finalidad que estos se beneficien de las promociones.  **5.4.** Los descuentos otorgados al distribuidor son calculados automáticamente por el sistema y autorizadas por el gerente o jefe de ventas, de acuerdo al volumen de compra generado por el cliente.  **6.- Otras políticas de ventas:**  **6.1.** El horario de visita a los clientes es de 8:00 a 15:30 horas, de lunes a viernes (con excepción de los días feriados).  **6.2.** El personal de ventas de DISTPAMOGA S.A., no está autorizado a realizar actos que comprometan a la empresa, salvo que sus ofertas estén confirmadas por escrito por personas autorizadas. DISTPAMOGA se reserva el derecho a cancelar los pedidos efectuados sin confirmación expresa.  **6.3.** Todas las ventas hechas en DISTPAMOGA a sus clientes están sujetas a las Políticas Generales de Ventas y sus reformas.  **POLÍTICAS DE INNOVACIÓN DE DISTPAMOGA**  **1.** DISTPAMOGA es una distribuidora que se caracteriza por ser pionera en la distribución masiva de productos de primera necesidad en la provincia de Manabí para lo cual implementará tecnología de punta que aseguren agilidad y calidad de atención a nuestros clientes.  **2.** DISTPAMOGA mantendrá un catastro de clientes georreferenciados e ingresados en una base de datos que permitirá de manera remota actualizar dirección y datos del cliente, así como también facilitará la depuración de los clientes activos, ocasionales y pasivos, permitiendo a la empresa contar con información actualizada en todo momento.  **3.** DISTPAMOGA contará con dispositivos de rastreo GPS que faciliten al vendedor ubicar las coordenadas de los clientes registrados en el sistema de ventas, clientes que estarán ubicados en base al catastro de clientes georreferenciados de la empresa.  **4.** DISTPAMOGA mantendrá procesos automatizados para la aprobación de las ventas, con un tiempo de espera de máximo cinco (5) minutos de generado la orden de pedido, a través del enlace del sistema de facturación con el sistema de inventarios, generando de manera automática la orden de emisión de factura.  **5.** DISTPAMOGA contará con procesos ágiles de facturacion que permitan reducir el tiempo de emisión del comprobante de venta y el envío automático de la factura electrónica al buzon de correo del cliente y, paralelamente generá la orden de despacho a bodega para la preparación, embajale y embarque de la mercadería.  **6.** DISTPAMOGA mantendrá sistemas de cobranza agiles, para lo cual contará con la notificación de pagos vencidos y/o atrazados al cliente a través de mensajes al teléfono móvil y correo electrónico registrado en la empresa, así mismo el sistema generá un reporte al final del mes con el detalle de la cartera vigente y vendida de los clientes.  **7.** DISTPAMOGA mantendrá la innovación del proceso de ventas para lo cual generá un unicódigo en la orden de pedido que le permitirá al cliente desde cualquier ordenador rastraer el seguimiento de la compra efectuada, pudiendo verificar la hora tentativa de llegada de la mercadería a fin de que este pueda programar de manera oportuna su tiempo.  **8.** DISTPAMOGA dispondrá de un sitio web en el cual el cliente podrá revisar las ofertas del mes y los productos disponibles para la venta con los que cuenta la empresa, asi como también efectuar las cotizaciones que le permitirán programar los pedidos de manera agil.  **9.** DISTPAMOGA contará con un sistema de asistencia remota en el sitio web de la empresa, desde el cual el cliente podrá generar las ordenes de pedido que serán receptadas online en la agencia matriz de la empresa, pudiendo el cliente escoger la forma de pago de conformidad a las políticas de pagos y crédito de la empresa; recibiendo el cliente la notificación de aprobación de compra con un tiempo máximo de cinco (5) minutos de generada la orden de pedido.  **10.** DISTPAMOGA dispondrá de una línea de asistencia telefónica que le permitirá al cliente satisfacer las dudas al respecto de las caracterisiticas específicas de cualquier producto, asi como también conocer el estado del crédito con la empresa, novedades y promociones del mes.  **11.** DISTPAMOGA mantendrá un sistema de capacitación y entrenamiento continuo para sus vendedores, fortaleciéndoles en conocimientos y destrezas relacionados con el servicio al cliente, neurolinguistica, técnicas de ventas, marketing y merchandasing.  **GERENCIA GENERAL DISTPAMOGA S.A.**  **ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS**  **1.- Información básica:**  El proceso de ventas es aquel realizado por el personal de ventas, cuya misión principal es la generación de las órdenes de pedido; es un proceso interrelacionado con las demás áreas de la empresa y concluye cuando el cliente recibe el producto solicitado.   |  |  | | --- | --- | | **Proceso:** | Ventas | | **Subproceso:** | Generación y entrega de productos al cliente | | **Código del Subproceso:** | PAMOGA-PV-001 | | **Descripción:** | **PROPÓSITO:**  Establecer y estandarizar los procesos de ventas mediante una ejecución adecuada de las actividades del personal de ventas, brindando un mejor servicio al cliente a través de la entrega de los productos demandados con la calidad que caracteriza a DISTPAMOGA S.A.  **DISPARADOR:**  Orden de compra del cliente.  **ENTRADAS:**  Las principales entradas para la activación del proceso son:   * Visita del cliente in situ. * Generación de la orden de pedido a través del dispositivo celular del vendedor. * Confirmación del pedido por parte del área de facturación. | | **Productos/Servicios del proceso:** | Venta de productos al cliente. | | **Tiempo máximo del Producto:** | Dos días | | **Responsable del proceso:** | Jefe de Ventas | | **Tipo de cliente:** | Externo. | | **Marco Legal:** | * Reglamento Interno de la empresa. * Políticas y condiciones de venta de DISTPAMOGA. |   **2.- DESCRIPCIÓN DEL PROCESO:**  El proceso de ventas en DISTPAMOGA consiste en la ejecución de una serie de pasos que la distribuidora realiza desde el momento en que se visita al cliente con la finalidad de suplir la demanda de surtido de los clientes, en relación a los productos distribuidos por la empresa, así mismo el proceso intenta captar la atención de los clientes a través de las promociones mensuales y la oferta espontanea de productos en las rutas asignadas a los vendedores, hasta que la transacción final se lleva a cabo, es decir, hasta que se consigue generar la orden de pedido y esta es aprobada por el departamento de facturación, para la posterior emisión de la orden de despacho, embarque y distribución de la mercadería en las rutas correspondientes.  **3.- LINEAMIENTOS DEL PROCESO**  El proceso de ventas requiere considerar los siguientes puntos dentro de su ejecución:   |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | | **N°** | **ACTIVIDAD** | **RESPONSABLE** | **DOCUMENTO GENERADO** | **DÍAS** | | 1 | Visita del cliente en el lugar de su negocio. | Vendedor | -- | Primer día | | 2 | Ofrecimiento de productos al cliente. | Vendedor | -- | Primer día | | 3 | Exposición de las ofertas del mes. | Vendedor | -- | Primer día | | 4 | Toma de pedido al cliente. | Vendedor | -- | Primer día | | 5 | Generación de la orden de pedido a través del dispositivo móvil. | Vendedor | Orden de Pedido | Primer día | | 6 | Confirmación de aprobación del pedido por parte del área de facturación. | Jefe de Facturación | -- | Primer día | | 7 | Cierre de recpeción de pedidos hasta las 16h15 | Jefe de Facturación | Resumen de perdidos | Primer día | | 8 | Emisión de la factura | Asistente de facturación. | Factura. | Primer día | | 9 | Generación de la orden de despacho. | Asistente de facturación. | Orden de despacho | Primer día | | 10 | Embarque de mercadería para entrega. | Bodegueros | - | Primer día | | 11 | Distribución de mercadería en los negocios. | Oficiales | -- | Segundo día |   **4.- FLUJOGRAMA DEL PROCESO**   |  |  |  | | --- | --- | --- | | **VENTAS** | **FACTURACIÓN** | **BODEGA** | | Inicio  Visitar al cliente  Ofrecer productos  Exponer ofertas  Tomar el pedido  Generar orden pedido  Confirmado  Cierre de facturación  Distribución de mercadería  Servicio de postcompra  Fin  Generar factura  Generar orden despacho  Embarque de mercadería  SI  NO  Entrega al cliente  Confirmado |  |  |   **5.- DESCRIPCIÓN DEL FLUJO**  1.- El vendedor inicia la jornada partiendo desde su residencia hacia los diferentes negocios ubicados en la ruta de ventas asignada, efectuando visitas personalizadas a cada cliente con la metodología “puerta a puerta”.  2.- A la llegada al negocio el vendedor saluda al cliente de la manera mas atenta y procede a ofrecer la gama de productos distribuidos por la empresa, propendiendo a cubrir la demanda de surtido y resurtido de los negocios.  3.- El vendedor efectúa la exposición de las ofertas del mes, promociones y precios especiales de productos al comprador, con la finalidad de incrementar el volumen de pedido y nivel de ventas.  4.- El vendedor toma el pedido del cliente registrando los ítems (productos) requeridos por el cliente a través de la aplicación instalada en el dispositivo móvil del vendedor.  5.- Finalizada la toma de pedido el vendedor genera la orden de pedido a través del aplicativo móvil, esta orden es receptada en el departamento de facturación en donde ingresa al proceso de validación y aprobación de pedido.  6.- Aprobado el pedido se confirma al cliente los datos de la compra, y se contínua con el recorrido de la ruta de ventas.  7.- Con la orden de pedido aprobada, el departamento de facturación procede a emitir la factura de venta, y consecuentemente generar la orden de despacho, misma que es remitida al área de bodega para la preparación de la mercadería que será enviada al cliente; las facturas y órdenes de despacho son remitidas hasta el cierre de la facturación, proceso que se efectúa a las 16h00 de cada día.  8.- Receptada la orden de despacho el bodeguero, conjuntamente con el personal del área, proceden a embalar, encartonar, estibar y clasificar la mercadería de conformidad a los pedidos generados por cada cliente.  9.- Embarcada la mercadería se procede a la distribución de los productos solicitados por el cliente, entregándolos en cada negocio con un máximo de 24 horas posteriores a la generación de la orden de pedido.  10.- Posterior a la entregada la mercadería, el departamento de ventas efectúa la evaluación postcompra realizando llamadas telefónicas, encuestas y otras técnicas que permitan medir la satisfacción del cliente.  **6.- INDICADORES DE GESTIÓN DEL PROCESO**  Los indicadores de gestión definidos para el proceso de ventas son los siguientes:     |  |  |  |  |  |  |  | | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | | **#** | **INDICADOR** | **FÓRMULA DE CÁLCULO** | **UNIDAD** | **RESP. DE MEDICIÓN** | **FUENTE DE MEDICIÓN** | **FRECUENCIADE MEDICIÓN** | | **1** | **EFICIENCIA** | # de días promedio reales para entrega / # de días promedio establecidos para entrega. | % | Jefe de Ventas | Datos de ventas y facturación | Mensual | | **2** | # de días en que se cumple la meta / # total de días del mes | Mensual | | **3** | **EFICACIA** | # de clientes visitados / Total de clientes registrados. | % | Mensual | | **4** | USD. Facturados / USD. Proyectados facturar | Mensual | | **EL PROCESO DE VENTAS DEBE CUMPLIRSE EN UN MÁXIMO DE 2 DÍAS** | | | | | | |   **7.- PROCEDIMIENTO DE VENTAS:**  **DISPOSICIONES ESPECÍFICAS**  **Responsabilidad del Vendedor:**   * Solicitar y recibir todos los requerimientos de productos al cliente. * Verificar la pertinencia para la concesión de créditos y sugerir al Jefe de Ventas. * Llevar un control de las ventas generadas y créditos concedidos en la ruta asignada. * Informar al Jefe de Ventas las novedades presentadas en las rutas de ventas asignadas.   **Responsabilidad del Jefe de Ventas:**   * Verificar el cumplimiento de las políticas de ventas. * Efectuar la evaluación mensual del departamento de ventas. * Aprobar los créditos a clientes de conformidad a las políticas de ventas.   **8.- ANEXOS**  Mapa de procesos. |

|  |
| --- |
| **MAPA DE PROCESOS**  Gerencia  Contabilidad  Crédito  Bodega  **PROCESOS ESTRATÉGICOS**  **PROCESOS MISIONALES**  **PROCESOS DE APOYO**  Facturación  Ventas  **NECESIDADES PARTES RELACIONADAS**  **SATISFACCIÓN PARTES INTERESADAS**  **MEJORA CONTÍNUA** |

# Referencias

**LIBROS**

* + - Borras, Frederic. (2013). Descubre la auditoría. Editorial Almuzara S.L. España.

P. 11, 17, 67

* + - García González, Jaime. (2017). El Sistema de Control Interno. Una forma práctica de conceptualizarlo, aplicarlo y evaluarlo. Autoedición. Santiago de Cali
    - Holmes, Arthur W. (2014). Principios Básicos de Auditoría. México: C.E.C.S.A.
    - Joan Vilar. (2006). ISO 9000 en empresas de servicios. Ediciones Gestión 2000.

España.

* + - LEFEBVRE, Francis. (2012). Manual de auditoría. Ediciones Francis Lefebvre.

Madrid, España. p. 259

* + - Lindegaard, Eugenia; Chávez, Gerardo. (2013). Enciclopedia de la Auditoría.

Generalidades de la auditoría. Pág. 4.

* + - Madariaga, J. (2014). Manual de Auditoría. Barcelona: Ediciones Deusto. P. 44, 75
    - Neu wirt, Paul D. Caschin. James A. (2016). Enciclopedia de la auditoria. 2ª.

Edición. Grupo Océano. p. 38, 47

* + - Restrepo González. (2010). El concepto y alcance de la gestión tecnológica. p.

41, 47, 57

* + - Santillana González, Juan Ramón. (2000). Auditoría. p. 12, 22
    - Santillana, González, Juan Ramón. (2015). Auditoría Integral. 2da. Edición.

Internacional Thomson Editores, S. A. de C.V. p. 27

* + - Steven Wheeler. (2015). Los canales de distribución y/o ventas. Editorial Norma.
    - Díaz Mejía, Jorge Luis. Diferencia entre las NIA y las NAGA en la Contaduría Pública en Colombia. En: Dictamen Libre, Edición No. 8, Enero – Junio de 2011, pp. 32-38
    - Senlle Adrés; Vilar Joan. ISO 9000 en empresas de Servicios. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona. 2006. p. 29

**TESIS DE GRADO**

* + - Chávez Zambrano, Andrea y Navia Mendoza, Nury. (2015). “Auditoría a los procesos administrativos al Departamento de Ventas y Cobranzas de la Empresa EDIASA S.A. desde enero a diciembre del 2012”. Tesis de Grado. Universidad San Gregorio de Portoviejo. Portoviejo, Ecuador.
    - García Reyes, Hugo Armando. (2012). Auditoría de gestión aplicada al área de compras y ventas de la empresa JAYCO representaciones y servicios Cía. Ltda., dedicada a la distribución y venta al por mayor de insumos químicos, pintura en polvo y productos automotrices. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Contabilidad y Auditoría. Quito, Ecuador.
    - Robalino Flores, Alexis Gabriela. (2011). Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente delos ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO “IMPOEKSA” de la ciudad de Riobamba, correspondiente al período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010. Tesis de Grado. Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, Carrera de Contabilidad y Auditoría. Chimborazo, Ecuador.

# Apéndices.

**Apéndice A: ÁRBOL DEL PROBLEMA**

Falta de mapa de ruta como guía de vendedores

Clientes sin ser visitados

**DEFICIENTE LOGÍSTICA DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S. A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**

Desconocimiento de la existencia de nuevos clientes

Repetición de rutas por parte de los vendedores

Falta de actualización de datos de clientes

Cierre temprano del área de facturación sin coordinar que existen rutas de ventas de larga distancia

**Apéndice B: ÁRBOL DE OBJETIVOS**

Conocimiento de la existencia de nuevos clientes

Distribución adecuada de rutas por parte de los vendedores

Clientes visitados

Actualización de datos de clientes

**EFICIENTE LOGÍSTICA DE LOS PROCESOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S. A. DE LA CIUDAD DE PORTOVIEJO**

Cierre normal o tarde del área de facturación coordinando la existencia de rutas de ventas de larga distancia

Se cuenta con mapa de ruta como guía de vendedores

**Apéndice C: Encuesta al Gerente de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.**

**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA ENTREVISTA AL GERENTE DE LA DISTRIBUIDORA DISTPAMOGA S. A.**

**----------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**OBJETIVO:** Examinar la estructura, política, procedimientos y funcionamiento del departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. de la ciudad de Portoviejo.

1. ¿Cómo se estructura la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. en cuanto a las áreas o departamentos con los que cuenta?
2. ¿Dentro de la estructura legal y administrativa la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. con que políticas internas cuenta?
3. ¿Dentro de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. se ha realizado alguna auditoria de gestión a los diversos procesos que la misma ejecuta en el desarrollo de sus actividades?
4. ¿Considera necesario se aplique actualmente una auditoria de gestión en la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.?
5. ¿Considera usted que la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. cumple con sus metas y objetivos propuestos en cuanto a sus niveles de ventas, porque?
6. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo realizado por el personal?
7. ¿Cuáles son según su criterio los procesos críticos que tiene la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. en el área de ventas?
8. ¿Las diversas áreas o departamentos con los que cuenta la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. tienen procesos definidos que deben cumplir en el desarrollo de sus actividades?

**Apéndice D: Entrevista al Jefe de Ventas y Recaudadores**

**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA ENTREVISTA AL JEFE DE VENTAS Y RECAUDADORES**

**----------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**OBJETIVO:** Verificar los procesos del departamento de ventas en sus diversos canales, mediante una auditoría de gestión.

1. ¿Dentro del Departamento de Ventas cómo se estructura la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.?
2. ¿Dentro del Departamento de Ventas con que políticas internas cuenta la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.?
3. ¿Dentro del Departamento de Ventas existen procesos definidos que se deben cumplir en el desarrollo de sus actividades, indíquelos?
4. ¿Dentro de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. se ha realizado alguna auditoria de gestión a los diversos procesos que la misma ejecuta en el desarrollo de sus actividades?
5. ¿Considera necesario se aplique actualmente una auditoria de gestión en la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.?
6. ¿Considera usted que la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. cumple con sus metas y objetivos propuestos en cuanto a sus niveles de ventas?
7. ¿Se encuentra satisfecho con el trabajo realizado por el personal de ventas?
8. ¿Cuáles son según su criterio los procesos críticos que tiene la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. en el área de ventas? Enumérelos e indique porque lo considera.
9. ¿Considera usted que el cierre temprano del área de facturación afecta sus ventas y por ende los niveles de ventas de la Distribuidora?

**Apéndice F: Encuesta a vendedores**

**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA ENCUESTAS A VENDEDORES**

**----------------------------------------------------------------------------------------------------**

**OBJETIVO:** Proponer mejoras a los procesos del departamento de ventas de acuerdo a las necesidades requeridas y conforme al cumplimiento de objetivos y metas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.

1. ¿A qué sectores se dirigen los productos que distribuye como vendedor? ( ) Tiendas pequeñas

( ) Tiendas medias

( ) Tiendas de gran tamaño

1. ¿Cuenta con rutas de ventas definidas? ( ) Si

( ) No

1. ¿Sus rutas de ventas son cambiadas semanalmente? ( ) Si

( ) No

( ) A veces

1. ¿Alcanza a visitar a todos sus clientes durante su ruta? ( ) Si

( ) No Porque-------------------------------------------------------------------------------

1. Si contesto que si en la pregunta 4, responsada esta pregunta.

¿Por qué motivos no alcanza a visitar a todos sus clientes? ( ) Rutas muy largas

( ) Clientes muy dispersos

( ) Cierre temprano del área de facturación

( ) Otros Cuales--------------------------------------------------------------------------

¿Cuenta el área de ventas con fichas de datos de clientes actualizadas? ( ) Si

( ) No

1. ¿El área o departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. cuenta con políticas internas para el desarrollo de sus actividades?

( ) Si

( ) No

1. ¿El área o departamento de ventas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. cuenta con procesos internos establecidos para el desarrollo de sus actividades?

( ) Si

( ) No

1. ¿Considera usted que el cierre temprano del área de facturación (3 de la tarde) afecta sus ventas y por ende los niveles de ventas de la Distribuidora?

( ) Si

( ) No

( ) Tal vez

1. ¿Considera que se deben de mejorar los procesos del departamento de ventas conforme a las necesidades requeridas y al cumplimiento de metas y objetivos?

( ) Si Porque----------------------------------------------------------------------------

( ) No Porque----------------------------------------------------------------------------

**Apéndice G: Encuesta a clientes**

**UNIVERSIDAD SAN GREGORIO DE PORTOVIEJO CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA ENCUESTAS A CLIENTES**

**---------------------------------------------------------------------------------------------------------**

**OBJETIVO:** Proponer mejoras a los procesos del departamento de ventas de acuerdo a las necesidades requeridas y conforme al cumplimiento de objetivos y metas de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.

1. ¿Qué tiempo tiene siendo cliente de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.? ( ) Menos de un año

( ) Entre 1 y 3 años ( ) Entre 3 y 5 años ( ) Mas de 5 años

1. ¿Cada que tiempo es visitado por los vendedores de la Distribuidora DISTPAMOGA S. A.? ( ) Una vez por semana

( ) Dos veces por semana ( ) Una cada quince días ( ) Una vez al mes

( ) Otros Cual: --------------------------------------------------------------------------

1. ¿Los vendedores le ofrecen todos los productos que necesita? ( ) Si

( ) No

1. ¿El personal de ventas le ofrece un buen trato cuando le visita? ( ) Si

( ) No

( ) A veces

1. ¿Considera que la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. tiene variedad de productos para ofrecer?

( ) Si

( ) No

( ) A veces

1. ¿Cuál es el nivel de satisfacción que tiene de la atención recibida por los vendedores de DISTPAMOGA S. A.?

( ) Alta

( ) Media

( ) Baja

1. ¿Qué problemas considera usted que tiene la Distribuidora DISTPAMOGA S. A. en cuanto a sus ventas?

( ) No es visitado constantemente por parte de los vendedores ( ) No cuentan con gran variedad de productos

( ) No recibe un buen trato ( ) Ningún problema

( ) Otros Cuales -------------------------------------------------------------------------

1. *Gerente de la distribuidora DISTPAMOGA S.A.* [↑](#footnote-ref-1)
2. *Jefe del departamento de ventas de la distribuidora DISTPAMOGA S.A.* [↑](#footnote-ref-2)
3. *Tomado de Distribuidora DISTPAMOGA S.A.* [↑](#footnote-ref-3)