



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

**Tema:**

---

**“Auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa  
Skandinair S.A.”**

---

**Autora:** Silva Paz, Anabelle Carolina

**Tutor:** Ing. Valencia Nuñez, Edison Roberto

Ambato – Ecuador

2022

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Edison Roberto Valencia Nuñez con cédula de identidad No. 180346309-8, en calidad de Tutor del proyecto integrador sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE VENTAS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA SKANDINAR S.A”**, desarrollado por Anabelle Carolina Silva Paz, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que el mencionado informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Marzo 2022

**TUTOR**



---

Ing. Edison Roberto Valencia Nuñez  
C.I. 180346309-8

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Anabelle Carolina Silva Paz con cédula de identidad No. 180525557-5, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto Integrador, bajo el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE VENTAS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA SKANDINAR S.A”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Marzo 2022

### AUTORA



---

Anabelle Carolina Silva Paz

CI. 180525557-5

## **CESIÓN DE DERECHOS**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y proceso de investigación.

Cedo los derechos en línea primordiales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Marzo 2022

## **AUTORA**



---

Anabelle Carolina Silva Paz

CI. 180525557-5

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE VENTAS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA SKANDINAR S.A**”, elaborado por Anabelle Carolina Silva Paz, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Marzo 2022



---

Dra. Mg. Tatiana Valle

**PRESIDENTE**



---

Dra. Rocío Cando

**MIEMBRO CALIFICADOR**



---

Ing. Bertha Sánchez

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto integrador lo dedico a mis padres William Silva y Dolores Paz, por demostrarme su amor puro y sincero, brindarme su apoyo incondicional en cada momento de decaimiento y sobre todo ser el pilar fundamental, esa fuerza que me ha ayudado a nunca rendirme y a enfrentar cada obstáculo que ha existido a lo largo de mi vida.

A mis hermanos Alex y Natalia que me han impulsado día a día a luchar por mis metas, dándome palabras de aliento y por confiar en mí, por cada preocupación al verme desvelar en las noches, son un gran ejemplo me han enseñado que a pesar de las dificultades que exista en la vida siempre hay un mejor día para recomponernos y salir adelante.

Y por último a mi familia que ha estado presente a lo largo de mi vida, por la motivación que me han dado para culminar con mi carrera universitaria, a mis amigos que han estado conmigo en las buenas y malas sobre todo me han motivado a jamás rendirme y estar en constante lucha por cumplir mis sueños.

*Anabelle Carolina Silva Paz*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por la vida, salud y la fuerza que me ha dado para lograr cumplir con una de mis metas y por bendecirme con la familia espectacular que tengo.

Estoy completamente agradecida con mis padres por luchar día a día para ayudarme con su apoyo económico y moral, sobre todo dejarme la mejor herencia que es el estudio; todo el sacrificio que han realizado lo he aprovechado y hoy se está reflejando, gracias por inculcarme buenos valores, sus enseñanzas, consejos y por reprenderme para ser la mujer que hoy soy.

Quiero agradecer a la Universidad Técnica de Ambato y a los profesores de la Facultad de Contabilidad y Auditoría, por impartir sus conocimientos, ser nuestros guías y demostrarnos que con dedicación y esfuerzo se llega a cumplir lo propuesto.

A mi tutor, Ing. Roberto Valencia por guiarme desde el primer momento en el proceso de mi proyecto integrador y por tenerme paciencia. Al Eco. Christoffer Carrillo gerente general de la empresa SKANDINAR S.A quien me abrió las puertas para la realización del proyecto integrador y al personal que estuvo presto con su colaboración en la ejecución del trabajo.

*Anabelle Carolina Silva Paz*

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS DE VENTAS Y COBRANZAS DE LA EMPRESA SKNADINAR S.A”.

**AUTORA:** Anabelle Carolina Silva Paz

**TUTOR:** Ing. Edison Roberto Valencia Nuñez

**FECHA:** Marzo 2022

**RESUMEN EJECUTIVO**

El presente proyecto integrador “Auditoría de Gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa SKANDINAR S.A” tiene como principal objetivo ejecutar la auditoria de gestión en los procesos de ventas y cobranzas de la empresa SKANDINAR S.A para la toma de decisiones. La población de estudio comprende al personal encargado en el proceso de ventas y cobranzas de la empresa, para lo cual se realizará una visita previa con el fin de obtener información para realizar la auditoría de gestión. Dentro del desarrollo del proyecto integrador se revisó el control interno del proceso de ventas donde se evidencio que existe un nivel de confianza del 86 por ciento y un nivel de riesgo del 14 por ciento; también se evaluó el proceso de cobranza y puedo decir que existe un nivel de confianza del 85 por ciento y un nivel de riesgo del 15 por ciento, es decir no cumple con las expectativas que creía obtener, por esta razón se aplicará pruebas de cumplimiento, así como también las sustantivas. Además, que en el proceso de ventas los vendedores no logran cumplir con la meta propuesta; existe también una disminución de ventas al contado; ahora bien, dentro del proceso de cobranza se evidencio una cantidad de clientes sin cobrar facturas anteriores; y el valor de cuentas cobradas es muy bajo. Mediante el informe final de auditoria se generó una respuesta a los hallazgos que se presenta dentro de los procesos de ventas y cobranzas.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** AUDITORÍA DE GESTIÓN, VENTAS, COBRANZAS, FASES DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.



**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**CAREER OF ACCOUNTING AND AUDITING**

**TOPIC:** “MANAGEMENT AUDIT OF THE SALES AND COLLECTION PROCESSES OF THE COMPANY SKANDINAR S.A”

**AUTHOR:** Anabelle Carolina Silva Paz

**TUTOR:** Ing. Edison Roberto Valencia Nuñez

**DATE:** March 2022

**ABSTRACT**

The main objective of this integrated project “Management audit of the sales and collection processes of the company SKANDINAR S.A” is to carry out a management audit of the sales and collection processes of the company SKANDINAR S.A in order to make decisions. The study population includes the personnel in charge of the sales and collections process of the company, for which a previous visit will be made in order to obtain information to carry out the management audit. Within the development of the integrating project, the internal control of the sales process was reviewed, where it was evidenced that there is a confidence level of 86 percent and a risk level of 14 percent; the collection process was also evaluated and I can say that there is a confidence level of 85 percent and a risk level of 15 percent, that is, it does not meet the expectations it was expected to obtain, for this reason, compliance tests will be applied, as well as the substantive ones. In addition, in the sales process the salesmen are not able to meet the proposed goal; there is also a decrease in cash sales; now, within the collection process there is evidence of a number of customers without collecting previous invoices; and the value of collected accounts is very low. The final audit report generated a response to the findings presented in the sales and collections processes.

**KEYWORDS:** MANAGEMENT AUDIT, SALES, COLLECTIONS, MANAGEMENT AUDIT PHASES.

## ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
<b>PÁGINAS PRELIMINARES</b>	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR .....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS .....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO .....	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS .....	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xv
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>1</b>
<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>1</b>
1.1. Introducción .....	1
1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador.....	1
1.1.2. Descripción del entorno.....	10
1.1.3. Justificación.....	11
1.1.4. Objetivos .....	13
1.2. Revisión de la literatura.....	13
1.2.1. Auditoría .....	13
1.2.2. Auditoría de gestión .....	14
1.2.3. Importancia de la auditoría de gestión .....	15
1.2.4. Objetivos de la auditoría de gestión.....	15
1.2.6. Elementos de la auditoría de gestión .....	16
1.2.7. Fases de la auditoría de gestión .....	17
1.2.8. Normas que rigen la actividad de la auditoría.....	17
1.2.9. Herramientas de auditoría de gestión.....	20
1.2.10. Indicadores de gestión .....	21

1.2.11. Ventas .....	23
1.2.12. Ciclo general de las ventas .....	24
1.2.13. Tipos de ventas.....	24
1.2.14. Cobranzas.....	25
1.2.15. Elementos que influyen en la cobranza .....	25
1.2.16. Políticas de cobranza .....	26
1.2.17. Fases de cobranza.....	26
1.2.18. Estrategias de cobranzas.....	27
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>28</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>28</b>
2.1. Descripción de la metodología .....	28
2.1.1. Unidad de análisis .....	28
2.1.2. Métodos, procedimientos y técnicas.....	28
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>33</b>
<b>DESARROLLO.....</b>	<b>33</b>
3.1. Fase I planificación estratégica o preliminar .....	33
3.1.1. Análisis organizacional .....	34
3.1.2. Archivo permanente .....	40
3.1.3. Visión sistémica y visión estratégica .....	51
3.1.4. Evaluación del control interno.....	53
3.1.5. Memorándum de planificación preliminar.....	60
3.2. Fase II planificación específica .....	72
3.2.1. Análisis de estructura de la empresa.....	73
3.2.2. Planificación específica – proceso de ventas .....	78
3.2.3. Planificación específica – proceso de cobranza.....	88
3.3. Fase III – ejecución de la auditoría.....	98
3.3.1. Cédula analítica: medición de la gestión - proceso ventas.....	103
3.3.2. Cédula subanalítica: entrevista – proceso de ventas .....	108
3.3.3. Cédula analítica: medición de la gestión - proceso de cobranza .....	109
3.3.4. Cédula subanalítica: entrevista – proceso de ventas .....	114
3.3.5. Hoja de hallazgos .....	115
3.4. Fase IV informe de auditoría.....	117
3.4.1. Informe confidencial del control interno .....	125
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>130</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>130</b>

4.1. Conclusiones .....	130
4.1. Recomendaciones.....	131
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>132</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>134</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Tabla 1.</b> Accionistas de Skandinair S.A. ....	3
<b>Tabla 2.</b> Empleados de Skandinair S.A. ....	6
<b>Tabla 3.</b> Principales clientes.....	8
<b>Tabla 4.</b> Línea de productos .....	9
<b>Tabla 5.</b> Cuestionario archivo permanente.....	35
<b>Tabla 6.</b> Distribución de empleados.....	37
<b>Tabla 7.</b> FODA Skandinair S.A.....	47
<b>Tabla 8.</b> Visión sistémica .....	51
<b>Tabla 9.</b> Visión estratégica.....	52
<b>Tabla 10.</b> Evaluación del control interno .....	53
<b>Tabla 11.</b> Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo de control .....	55
<b>Tabla 12.</b> Enfoque de auditoría .....	58
<b>Tabla 13.</b> Matriz de riesgo de control .....	59
<b>Tabla 14</b> Equipo de auditoría .....	61
<b>Tabla 15.</b> Información específica - proceso de ventas .....	73
<b>Tabla 16.</b> Método descriptivo - proceso de ventas.....	74
<b>Tabla 17.</b> Método descriptivo - proceso de cobranza.....	76
<b>Tabla 18.</b> Cuestionario control interno - proceso de ventas.....	78
<b>Tabla 19.</b> Evaluación global del control interno - proceso de ventas .....	80
<b>Tabla 20.</b> Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo de control - proceso de ventas.....	82
<b>Tabla 21.</b> Enfoque de auditoría - proceso de ventas .....	85
<b>Tabla 22.</b> Matriz de riesgo de control - proceso de ventas.....	86
<b>Tabla 23.</b> Programa de auditoría - proceso de ventas .....	87
<b>Tabla 24.</b> Cuestionario de control interno - proceso de cobranza.....	88
<b>Tabla 25.</b> Evaluación global de control interno .....	90
<b>Tabla 26.</b> Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo de control - proceso de cobranza .....	92
<b>Tabla 27.</b> Enfoque de auditoría - proceso de cobranza .....	95
<b>Tabla 28.</b> Matriz de riesgo de control - proceso de cobranza .....	96

<b>Tabla 29.</b> Programa de auditoría - proceso de cobranza .....	97
<b>Tabla 30.</b> Matriz de insumo - indicadores .....	99
<b>Tabla 31.</b> Hoja de hallazgos .....	115

## ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
<b>Figura 1.</b> Ubicación de la empresa Skandinar S.A. ....	2
<b>Figura 2.</b> Organigrama Skandinar S.A. ....	5
<b>Figura 3.</b> Fases de la auditoría de gestión .....	17
<b>Figura 4.</b> Flujograma - proceso de ventas .....	75
<b>Figura 5.</b> Flujograma - proceso de cobranza .....	77

# **CAPÍTULO I**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1. Introducción**

#### **1.1.1. Antecedentes del proyecto integrador**

##### **1.1.1.1 Historia de la organización**

Fundada el 29 de noviembre de 1984, la familia Carrillo Naranjo emprendió una pequeña empresa ecuatoriana que fue llamada SUPER SKANDINAVO, la misma que se dedicó a la venta de productos Mr. Pollo, con el fin de enfocar principalmente en el bienestar de la sociedad por medio de sus alimentos saludables y nutritivos.

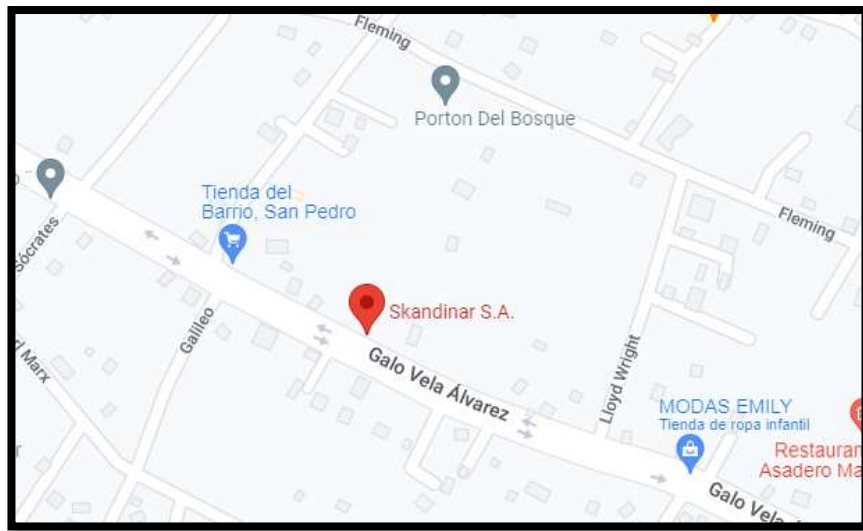
Con el transcurrir de los años aumento de personal, así como también económicamente, por la simple razón de que la empresa PRONACA quien es responsable de proveer los productos, descubrió la necesidad de crear una estrategia en la cual incluye crear diferentes puntos de distribución, optando así la necesidad de que la empresa acoja más productos de PRONACA, así es que en el año 2011 cambio de razón social a Sociedad Anónima con el nombre de SKANDINAR S.A, convirtiéndose en la primera distribuidora autorizada en operar en restaurantes de servicio limitado, minimarkets y tiendas, manteniendo un liderazgo a nivel nacional.

Dentro de su crecimiento esta empresa ha diseñado diferentes estrategias para su desarrollo tanto en niveles tecnológicos y logísticos e incluyendo las necesidades del entorno laboral. SKANDINAR S.A cuenta con un servicio en línea eficiente para la toma de pedidos que realice el cliente y así poder agilizar la gestión de distribución siendo eficaz y oportuno para conseguir la fidelidad del cliente, brindando un servicio de puerta a puerta. Actualmente la empresa se encuentra ubicado en la Av. Galo Vela y Oppenheimer.



**Figura 1.**

*Ubicación de la empresa Skandinar S.A.*



**Elaborado por:** Silva Paz, (2022)

**Fuente:** Google Maps

**1.1.1.2 Actividades del negocio**

Está dedicada a la distribución y comercialización dentro de la provincia Tungurahua de productos cárnicos, pescados y mariscos, embutidos y alimentos para mascotas, que son producidos netamente por PRONACA.

**1.1.1.3 Constitución de Skandinar S.A.**

En el año 2011 se aprueba la constitución de la empresa SKANDINAR S.A. como Sociedad Anónima; el capital social con el que cuenta es de nueve mil quinientos dólares de los Estados Unidos de América, dividido en nueve mil quinientas acciones ordinarias y nominativas, de un dólar de los Estados Unidos de América de valor nominal cada una; para su constitución cuenta con 3 accionistas los cuales son:

**Tabla 1**

*Accionistas de Skandinar S.A.*

<b>Accionistas</b>	<b>Capital suscrito</b>	<b>Acciones</b>	<b>%</b>
Sonnia Naranjo	USD 8,600	8,600	90.52
Pavel Carrillo	USD 450	450	4,74
Christoffer Carrillo	USD 450	450	4,74
<b>TOTAL</b>	<b>USD 9,500</b>	<b>9,500</b>	<b>100</b>

**Elaborado por:** Silva Paz, (2021)

**Fuente:** SKANDINAR S.A

#### **1.1.1.4 Misión**

SKANDINAR S.A empresa Ambateña dedicada a la comercialización y distribución de productos de calidad de la línea de PRONACA, enfocándose principalmente en restaurantes, minimarkets y tiendas, utilizando marketing estratégico para lograr un mejor posicionamiento dentro de la provincia y cumplir con la satisfacción de nuestros clientes.

#### **1.1.1.5 Visión**

SKANDINAR S.A para el año 2025 busca ser una empresa líder a nivel provincial y nacional logrando posicionarse en el mercado como la mejor dentro del ámbito de distribución, comercialización y venta de productos alimenticios, satisfaciendo a nuestros clientes con la calidad de productos y brindando un buen servicio.

#### **1.1.1.6 Valores empresariales**

SKANDINAR S.A cuenta con algunos valores primordiales para el cumplimiento de sus objetivos y el compromiso con sus clientes:

- **Responsabilidad**

Visitar a todos los clientes en el día que se ha definido por el departamento logístico para la respectiva recepción de pedidos.

- **Respeto**

Demostrar respeto con los compromisos que se ha establecido dentro de la empresa y con los clientes.

- **Honradez**

Siempre hablar con la verdad, ser leales, justos dentro de la empresa y con sus clientes.

- **Puntualidad**

Llegar a tiempo al desempeño de sus actividades y cumplir con las entregas a tiempo.

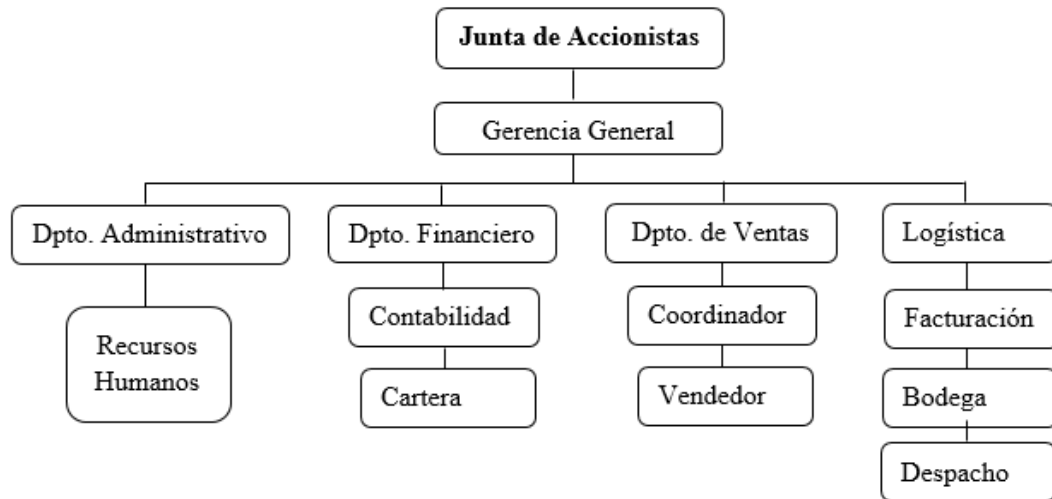
SKANDINAR S.A posee un lema importante que es ser eficientes y eficaces en el servicio que brindan, ya que es una empresa que se dedica a la comercialización, distribución y venta de productos alimenticios, para la empresa es claro que el jefe del negocio son los clientes debido a eso se ha ido trabajando continuamente para lograr tener la confianza y lealtad de los mismos.

#### **1.1.1.7 Estructura organizacional**

Para cumplir con los objetivos y metas determinados por la empresa, se establece una estructura organizacional demostrando una forma coordinada dentro de cada departamento para mantener una buena comunicación. SKANDINAR S.A posee de cuatro departamentos importantes entre ellos administrativo, financiero, ventas y logística.

**Figura 2.**

*Organigrama Skandinar S.A.*



**Elaborado por:** Silva Paz (2022)

**Fuente:** SKANDINAR S.A

### **1.1.1.8 Detalles de operación**

#### **Recepción de productos**

Para la empresa SKANDINAR S.A la recepción de productos es la primera etapa de seguir con el rumbo de las actividades operativas, es decir acoger todos los productos que PRONACA producen; manteniendo la seguridad de un manejo higiénico.

#### **Almacenar**

El almacenamiento adecuado para los productos adquiridos es un punto de control muy importante para evitar su contaminación, además se incluye un orden y selección de las líneas de producto su fecha de ingreso y el método de conservación.

#### **Venta y Distribución**

La empresa cuenta con ventas a crédito y de contado, dependiendo del historial del cliente se otorga el crédito el cual debe ser cancelado dentro de 15 días a 30 días. Para la distribución del producto se cuenta un servicio de transporte el mismo que está aprobado por el ARCSA para transportar el producto a nuestros clientes.

### 1.1.1.9 Base legal

Para el correcto funcionamiento de sus actividades SKANDINAR S.A se encuentra respaldada por las siguiente leyes y reglamentos como es la Ley de Compañías, Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI), Código Civil, Código de Trabajo, Código de Comercio, Código Tributario, Ley de Seguridad Social IESS, Ordenanzas Municipales y Ministerio de Salud ARCSA.

### 1.1.1.10 Distribución de empleados

SKANDINAR S.A cuenta con 61 empleados los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 2**

*Empleados de Skandinav S.A.*

# de Empleados	Nombre	Cargo
1	Christoffer Carrillo	Gerente
2	Arteaga Amparo	Contadora
3	Montesdeoca Lourdes	Auxiliar contable
4	Ortiz Patricio	Auxiliar contable
5	Villegas Deicy	Auxiliar de Cartera
6	Cardenas Hipatia	Auxiliar de Cartera
7	Camacho Andrea	Auxiliar de Cartera
8	Michelena Pablo	Auxiliar de Cartera
9	López Victor	Auxiliar de Cartera
10	Palacio Patricio	Coordinador de Ventas
11	Frías Mauricio	Coordinador de Ventas
12	Fares Ángel	Coordinador de Ventas
13	Bayas Alex	Vendedor
14	Bombón José Luis	Vendedor
15	Campos María Fernanda	Vendedor
16	Chango Edwin	Vendedor
17	Chaglla Danny	Vendedor
18	Chimbolema José	Vendedor
19	Copo Vinicio	Vendedor

20	Guerrero Nicolay	Vendedor
21	Guevara Andrés	Vendedor
22	Lara Fabricio	Vendedor
23	Lizano Alejandro	Vendedor
24	López Julio	Vendedor
25	Moreta Germán	Vendedor
26	Panata Diego	Vendedor
27	Rojas Fernando	Vendedor
28	Romero Edison	Vendedor
29	Romo Sebastián	Vendedor
30	Segura Simón	Vendedor
31	Torres Camilo	Vendedor
32	Urresta Santiago	Vendedor
33	Pico Becker	Jefe de Logística
34	Pico Alejandro	Facturador
35	Gavilanes Javier	Facturador
36	Suarez Omar	Facturador
37	Pico Danilo	Jefe de Bodega
38	Abril Gustavo	Bodeguero
39	Acosta Gabriel	Bodeguero
40	Buestan Claudio	Bodeguero
41	Casa Jefferson	Bodeguero
42	Freire Santiago	Bodeguero
43	Oñate Erick	Bodeguero
44	Guaman Jhon	Bodeguero
45	Quispe Miguel	Bodeguero
46	Jaramillo Kevin	Bodeguero
47	Lara Edison	Bodeguero
48	Aldás José Luis	Despachador
49	Calero Kristian	Despachador
50	Carrera Wilman	Despachador
51	Freire Alex	Despachador
52	Frutos Galo	Despachador
53	Jiménez Byron	Despachador
54	Lopez Héctor	Despachador

55	Reinoso Luis	Despachador
56	Sinalin Alex	Despachador
57	Paucar Nelson	Despachador
58	Pilco Bryan	Despachador
59	Zamora José	Despachador
60	Real Guido	Guardia
61	Solorzano Danny	Guardia

**Elaborado por:** Silva Paz (2022)

**Fuente:** SKANDINAR S.A

### 1.1.1.11 Principales clientes

La empresa SKANDINAR S.A cuenta con los siguientes clientes principales:

**Tabla 3**

*Principales clientes*

CLIENTES	TIPO/LUGAR
American Pollo	Grandes
Alulema Vinicio (Angelica Robalino)	IESS
Antonio Daza	Quito
Asadero Star	Patate
Compras Hotel Emperador	Hotel
F.A.S.T	Grandes
Gallardo Eugenia	Grandes
King Pollo	Grandes
La Huek Bbq	Grandes
Restaurante Listo	Grandes
Mariño Cesar	Grandes
Mixervices Cía. Ltda. -Ricardo Jurado	Grandes
Pollo Fino	Grandes
Pura Pechuga	Grandes
Codelitesa	Puyo
Tapia Victor Hugo	Ambato
Ramos Narciza (Puyo)	Puyo
Sánchez Real María	Guaranda

**Elaborado por:** Silva Paz, (2021)

**Fuente:** SKANDINAR S.A

### 1.1.1.12 Línea de productos de distribución de Skandinar S.A.

**Tabla 4**

*Línea de productos*

 <b>LÍNEA DE PRODUCTOS PRONACA</b> <b>DISTRIBUIDOS POR SKANDINAR S.A</b> 		
1	Mr. Pollo	
2	Mr. Pavo	
3	Mr. Res	
4	Mr. Chancho	
5	Mr. Fish	
6	Mr. Cook	
7	Plumrose	
8	Fritz	
9	Gustadina	
10	YA	
11	Pro-can	
12	Pro-cat	

**Elaborado por:** Silva Paz, (2021)

**Fuente:** SKANDINAR S.A



### **1.1.2. Descripción del entorno**

El desarrollo del presente proyecto integrador está enfocado en brindar soluciones a las deficiencias que existe dentro de los procesos de ventas y cobranzas dentro de la empresa SKANDINAR S.A, dedica a la distribución, comercialización y venta de productos alimenticios. Mediante una visita previa, control interno, el desarrollo de sus procedimientos y otros factores adicionales se identificó cuáles son las causas que están afectando el cumplimiento de metas dentro de estos procesos.

Actualmente a nivel mundial se está atravesando una emergencia sanitaria COVID-19, que ha obligado a la empresa a tomar medidas drásticas como cerrar por un tiempo determinado y empezar a laborar mediante teletrabajo, también afecto en mayor parte los procesos de ventas y cobranzas puesto que se debe realizar visitas a los clientes para lograr saldar facturas pendientes o vencidas; cabe recalcar que no cuentan con un plan para seguir con sus actividades creando un problema principalmente en lo antes mencionado.

Al realizar un control interno dentro de los procesos de ventas y cobranzas se logró identificar ciertas deficiencias puesto que, al no contar con indicadores de gestión no se puede saber que tan eficientes y eficaces son las realizaciones de sus actividades, además que no existe una previa selección del personal lo que puede ocasionar un rendimiento bajo afectando la rentabilidad de la empresa; y también se constató que no cuentan con un seguro médico externo para el bienestar de los trabajadores, así como también en caso de que existiera robos o hurtos dentro de la empresa.

Después de comprobar las deficiencias existentes dentro de la empresa SKANDINAR S.A se halló la necesidad de realizar una auditoría de gestión para identificar a fondo las problemáticas que existen dentro de los procesos de ventas y cobranzas, mediante indicadores de gestión lo cual nos ayudara eliminar y buscar soluciones que favorezcan al cumplimiento de las metas y crecimiento de la empresa.

### **1.1.3. Justificación**

#### **1.1.3.1. Justificación teórica**

El presente proyecto integrador tiene la necesidad de realizar una auditoría de gestión dentro de los procesos de ventas y cobranzas, por esta razón es necesario presentar un marco de referencias con varios autores especialistas en el tema pertinente.

La aplicación de una auditoría de gestión es un examen de la eficiencia y eficacia de las organizaciones en sus departamentos, donde se analizará mediante la evaluación de los procesos la utilización de indicadores de gestión y la identificación de deficiencias que estén afectando el cumplimiento de sus metas y objetivos establecidos por la empresa. (ISOTool, 2017)

Según la Contraloría General del Estado (2020), manifiesta que la auditoría de gestión es la acción de examinar y evaluar el control interno, así como también la gestión y el desempeño dentro de los procesos de cada departamento ya sea de una institución, ente contable o la ejecución de programas, con el fin de determinar principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Además, porque verifica que se obtenga los resultados esperados, mediante indicadores de gestión.

Las ventas dentro de una empresa son importantes, porque permite que tenga ingresos los cuales van hacer utilizados para el desarrollo de la misma, ayuda a que pueda cumplir con sus objetivos; se necesita de estrategias dentro del proceso de ventas donde existe una gran posibilidad de obtener clientes que sean leales por el buen servicio brindado por parte de la empresa.

Las empresas deben aplicar una fuerza de ventas ante los clientes, el personal indicado deben brindar la información necesaria, aclarando cualquier duda al comprador, además que la misma debe notificar sobre las inquietudes o necesidades que posean para buscar soluciones creando confianza en los clientes para lograr alcanzar el éxito empresarial; el esfuerzo realizado por los vendedores va enfocado en mantenerse con un alto nivel de eficacia en el mercado, mediante las estrategias establecidas para fortalecer la organización (León Valbuena, 2013)

Según Calderón Bandera, “la cobranza trata sobre la recuperación de cartera por los créditos otorgados por empresas Industriales, Comerciales, Financieras o Prestadoras de Servicio”. La adecuada gestión de cobranzas que es llevada eficientemente por los gestores, obtendrá un resultado esperado como la disminución de morosidad, aplicando soluciones dentro de ese proceso (Ruiz & Lopez, 2017).

En la actualidad las empresas dedicadas a la distribución, comercialización y venta de productos alimenticios, han buscado nuevas formas para mejorar sus respectivos procesos con el único fin de mejorar la liquidez de la misma, por lo que han implementado políticas y estrategias dentro de ellas, con el fin de lograr tener una mayor cantidad de ventas a contado y disminuir las ventas a crédito, puesto que al momento de realizar el cobro existe un riesgo de morosidad. Es así que en este proyecto integrador se realizó una auditoría de gestión en los procesos de venta y cobranza con el fin de detectar las deficiencias que existen dentro de los mismos, para encontrar soluciones y así lograr cumplir con los objetivos y mejoras establecidos por la empresa.

#### **1.1.3.2. Justificación práctica**

El proyecto integrador desarrollado se basa en la realización de una auditoría de gestión enfocada en los procesos de venta y cobranza, puesto que son muy importantes para el crecimiento y el cumplimiento de sus objetivos, mediante la cual se analizó las deficiencias que existen dentro de esos procesos, mismas que estuvieron afectando en la empresa SKANDINAR S.A, para la correcta toma de decisiones aplicando conocimientos adquiridos en la carrera de Contabilidad y Auditoría.

Es importante la realización del proyecto integrador porque no se ha realizado una auditoría de gestión dentro de los procesos de venta y cobranza en la empresa SKANDINAR S.A, es un aporte positivo que le ayudará en el cumplimiento de sus metas, además que beneficiará a las personas encargadas dentro de esos procesos donde se buscará estrategias para la recuperación de cartera logrando evidenciar los

principales problemas encontrados gracias a los hallazgos, con el fin de brindar soluciones para el surgimiento de la empresa.

#### **1.1.4. Objetivos**

##### **1.1.4.1. Objetivo general**

Ejecutar la auditoría de gestión a los procesos de ventas y cobranzas de la empresa SKANDINAR S.A para la toma de decisiones.

##### **1.1.4.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar la planificación preliminar y específica en la empresa SKANDINAR S.A con relación a los procesos de ventas y cobranzas para la evaluación del control interno.
- Ejecutar la auditoría de gestión en la empresa SKANDINAR S.A para la determinación de deficiencias en los procesos de ventas y cobranzas.
- Elaborar el informe de auditoría de gestión para el mejoramiento de niveles de eficacia, eficiencia y calidad.

#### **1.2. Revisión de la literatura**

##### **1.2.1. Auditoría**

La palabra auditoría viene del latín auditorios, de ahí proviene auditor que significa que tiene la virtud de oír y revisar cuentas, está encaminada a la evaluación de la economía, eficiencia y eficacia del uso de sus recursos y al control de los mismos. Además, es el examen objetivo, sistemático y profesional de operaciones administrativas o financieras, donde se efectuará la ejecución, esta se realiza mediante un personal independiente de las operaciones dentro de la organización que será evaluada, con el fin de verificarlas, evaluarlas y posteriormente la elaboración de un informe de auditoría donde se especifique las conclusiones y recomendaciones (García, 2008).

La auditoría se originó por el desarrollo económico debido a la necesidad social, hace referencia a la revisión y verificación de documentos contables y estados financieros para proveer un informe transparente, fiable y verídico de los documentos de la empresa.

Para Manrique Plácido (2019) la auditoría es un proceso sistemático para obtener y evaluar evidencias de manera objetiva, es aplicada a organizaciones con distintas actividades: empresas privadas y públicas, entidades de otros sectores, ámbito fiscal, operacional, medioambiental, forense, informático, entre otras. Además, la auditoría es la acumulación y evaluación de la evidencia que se basa en la información para determinar y reportar la información verificable (Arens, Elder, & Beasley, 2007).

### **1.2.2. Auditoría de gestión**

La auditoría de gestión es la revisión de las actividades de una entidad relacionados con los objetivos específicos, esta revisión trata de 3 puntos importantes: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades y establecer recomendaciones para su mejoramiento. También se basa en la medición de eficiencia, eficacia y economía, el auditor debe tener información para evaluar y analizar la entidad para obtener evidencia para lo cual debe utilizar indicadores de gestión (García, 2008).

Quishpe & Cárdenas (2016), mencionan que la auditoría de gestión es utilizada por organizaciones para diagnosticar, controlar, verificar y dar recomendaciones de sus procesos dentro de la misma con el fin de cumplir con los objetivos estratégicos, así mismo realizar un control de los recursos utilizados para detectar deficiencias que afecte la rentabilidad de la entidad.

Luna Yanel (2003), define a la auditoría de gestión como la verificación de objetivos, donde las políticas de la empresa constatan si existen procedimientos adecuados dentro de sus procesos y la eficiencia con la que se cumple, con el fin de emitir un informe veraz sobre la situación de la empresa.

### **1.2.3. Importancia de la auditoría de gestión**

La importancia de la auditoría de gestión trata de instaurar procedimientos claros que ayuden al cumplimiento de la misión, objetivos y el uso correcto de los recursos de la organización; dentro del marco legal establecido por la Contraloría General del Estado de Ecuador debe primar en la eficiencia, eficacia y economía que va desde la planificación, para posteriormente poner en práctica en la ejecución, la misma que será controlada en la verificación y que se irá mejorando mediante la auditoría, para que dentro de los procesos sean armónicos y productivos en su organización con una aplicación precisa y confiable (Bravos, M. Bravos, S. & López Salazar, 2018).

En las empresas del Ecuador la importancia de auditoría de gestión se basa en especificar claramente los procesos dentro de la organización el mismo que debe ser adecuado a su actividad, veraz y claro, al momento de requerir cualquier información siempre estén disponibles para poder tomar decisiones.

### **1.2.4. Objetivos de la auditoría de gestión**

Según García (2008) los objetivos principales de la auditoría de gestión son:

- Promover la optimización de la eficiencia, eficacia y economía de las entidades.
- Evaluar el cumplimiento de políticas, metas y objetivos establecidos por la organización.
- Verificar si está utilizando correctamente los recursos.
- Promover el aumento de la productividad.

### **1.2.5. Beneficios de la auditoría de gestión**

Según García (2008) los beneficios de la auditoría de gestión son los siguientes:

- Permite identificar las áreas que causan problemáticas, causas relacionadas y dar soluciones para mejorar.
- Localizar oportunidades para eliminar ineficiencias.

- Identificar criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.
- Habilitar un canal de comunicación que sea en beneficio de la empresa entre los niveles de operación y la alta gerencia.
- Emitir una evaluación independiente y objetiva de las operaciones.

Al momento de realizar la auditoría de gestión de forma correcta, su beneficio será el de dar seguimiento a los resultados obtenidos para poder detectar inmediatamente si existen brechas que perjudiquen el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, brindando soluciones para alcanzar resultados favorables dentro de la misma.

#### **1.2.6. Elementos de la auditoría de gestión**

Dentro de la auditoría de gestión se establece realizar un control dentro de sus procesos, para lo que se determina auditoría de las 3E que son eficacia, eficiencia y economía (Redondo, R. Llopart, X. & Duran, P., 1996).

**Eficacia:** se mide por el grado de cumplimiento de sus objetivos, para su control es necesario que cuente con objetivos claros y que estén correctamente definidos el cual nos permita conocer si logra con los fines propuestos.

**Eficiencia:** trata sobre bienes los mismos pueden ser adquiridos o producidos; además trata de servicios prestados y recursos utilizados, para su control se necesita de información y una organización preparada, su evaluación puede ser cualitativa o cuantitativa permitiéndonos conocer su rendimiento, comparaciones con normas y las recomendaciones para el mejoramiento de sus rendimientos.

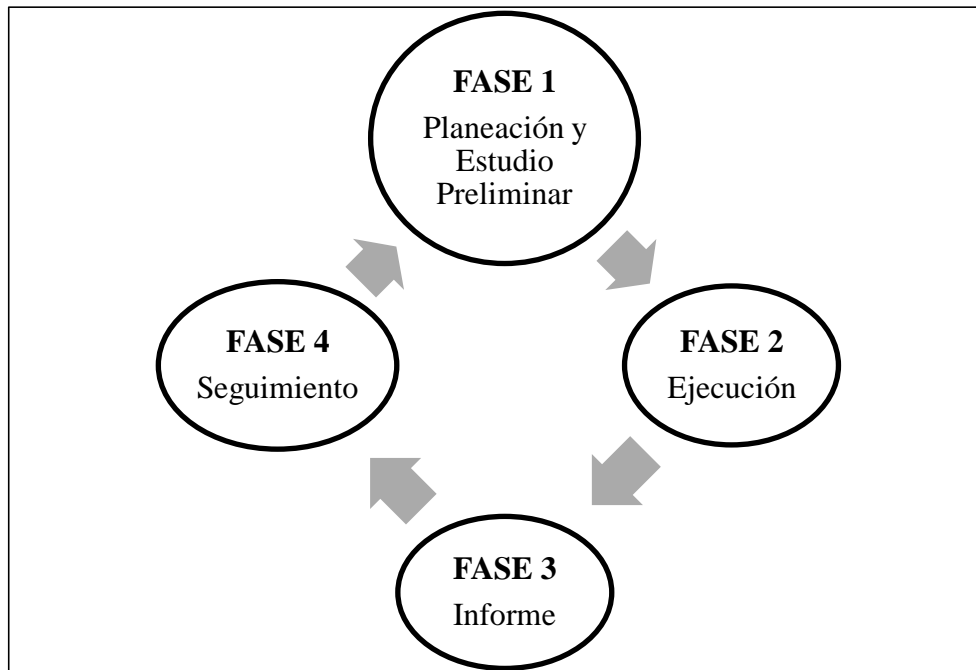
**Economía:** mide los recursos financieros, humanos y materiales; se produce debido a la adquisición de recursos a un bajo precio donde permite la comparación de recursos utilizados pero donde se debe tener en cuenta la calidad, cantidad y precio.

### 1.2.7. Fases de la auditoría de gestión

Para el desarrollo de la auditoría de gestión se debe realizar mediante las siguientes fases:

#### Figura 3.

*Fases de la auditoría de gestión*



**Fuente:** (García, 2008)

**Elaborado por:** Silva Paz (2022)

### 1.2.8. Normas que rigen la actividad de la auditoría

De acuerdo con García (2008), la clasificación de las normas de Auditoría Generalmente Aceptadas consisten en:

#### a) Normas generales o personales

Hace referencia a la ética y capacidad profesional del personal, así como la independencia del auditor y de sus colaboradores, al trabajo realizado correctamente en la auditoría y la presentación de los informes respectivos con la correcta aplicación de controles de calidad.



Dentro de las normas generales o personales cuenta con 3 las cuales detallamos a continuación.

- 1. Entrenamiento y capacidad profesional:** la auditoría debe ser realizada por un personal con entranamiento técnico y pericia como auditor. Además debe mantener una constante capacitación, actualización de las innovaciones de la auditoría, así como adquirir conocimiento técnicos, teóricos y habilidades las cuales sirvan para el desarrollo de su trabajo.
- 2. Independencia:** el auditor debe contar con independencia de criterio es decir que al momento de emitir una opinión debe ser con objetividad e imparcialidad sin que incluya influencias que comprometan su juicio profesional.
- 3. Cuidado y esmero profesional:** se debe ejercer en la ejecución de la auditoría y en la preparación del dictamen, con el propósito de hacer las cosas bien supervisando el proceso de la auditoría con integridad y responsabilidad en su desempeño.

#### **b) Normas de ejecución del trabajo**

El objetivo principal de estas normas es de establecer criterios o pautas generales que forman parte de las reglas que el auditor debe seguir en la ejecución. Además, que constituye el marco de referencia para ejecutar y dirigir las auditorías, se relacionan con la presentación de informes puesto a los resultados obtenidos son la fuente principal para la redacción del informe de auditoría.

Para las normas de ejecución del trabajo están 3:

- 1. Planeamiento y supervisión:** la auditoría debe ser planeada apropiadamente para determinar que procedimientos se desarrollara en el proceso y el trabajo de los asistentes deben ser supervisados, para cumplir con esta norma el auditor debe conocer la empresa a fondo para planear el trabajo a realizar, consecuentemente la supervisión trata de realizar un control, seguimiento, evaluación y orientación para asegurar el cumplimiento de los objetivos de la auditoría.
- 2. Estudio y evaluación del control interno:** debe estudiarse y evaluar la estructura del control interno con el fin de tener una base para determinar el

grado de confianza y así establecer la naturaleza, alcance y la oportunidad del desarrollo de proceso de auditoría.

**3. Evidencia suficiente y competente:** se obtiene mediante la inspección, observación, indagación y confirmación que son técnicas de auditoría para definir su dictamen que se obtenga en el desarrollo de la auditoría.

### c) Normas de presentación del informe

Dentro de estas normas se establece los criterios o pautas generales sobre la información otorgada por auditores. La importancia del dictamen por parte del auditor es necesario el uso de normas que regulen la calidad y requisitos para la correcta preparación.

Dentro de las normas de preparación de informes está compuesto por 4 NAGAS:

- 1. Aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados:** El informe que se emite debe expresar si los estados financieros se presentaron de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados PCGA. En esta norma se requiere que el auditor debe conocer los principios de contabilidad y procedimientos además que debe saber el método para su aplicación.
- 2. Consistencia:** para que la información financiera sea comparable es necesario que se utilice el mismo criterio y las mismas bases de aplicación de los principios de contabilidad generalmente aceptados PCGA, en caso contrario el auditor debe expresar con su naturaleza los cambios habidos.
- 3. Revelación suficiente:** la información debe considerarse razonablemente adecuada a menos que el informe del auditor se especifique de otro modo, se entenderá que la información esta presentada en forma razonable y apropiada para presentarlos e interpretarlos apropiadamente.
- 4. Opinión del auditor:** esta norma trata de evitar una mala interpretación del grado de responsabilidad que se está asumiendo al momento de emitir el dictamen. El auditor para expresar una opinión debe basarse en que el alcance de su examen se haya ajustado a las NAGAS.

### 1.2.9. Herramientas de auditoría de gestión

García (2008), sustenta que para realizar la fase de Ejecución del auditoria es necesario utilizar las herramientas de auditoria las cuales son 6:

1. **Técnicas de auditoría:** método que se utiliza para poder ejecutar y poder hacer el trabajo. Entre las técnicas tenemos la ocular, verbal, escrita, documental y física.
2. **Procedimientos de auditoría:** son procesos y detalles de lo que vamos hacer, estos van relacionados con las técnicas. En los procedimientos de auditoría tenemos los siguientes:
  - **Control o cumplimiento:** comprobar si se cumple.
  - **Pruebas sustantivas:** aplicación de indicadores de gestión.
  - **Procedimientos analíticos:** habla sobre los procedimientos generales dentro del programa van la cedulas analíticas y subanalíticas.

También mide y evalúa la eficiencia, eficacia y economía.

- **Eficiencia:** como mejora el alcance del objetivo con menos recursos.
  - **Eficacia:** el cumplimiento de sus objetivos y metas planteado en el ente auditado.
  - **Economía:** trata del insumo o producto que se relaciona con el presupuesto.
3. **Evidencia de auditoría:** la evidencia de auditoría se refleja en los papeles de trabajo, nos sirve para poder dar el informe.

Tipos de evidencia:

- **Externas:** confirmación por terceros.
- **Interna:** generada por la empresa.
- **Visual:** evidencia obtenida directamente y es confiable.
- **Documental:** por medio escrito la cual es la más confiable.
- **Verbal:** por criterios por parte de los empleados.

La evidencia debe ser suficiente, competente, relevante, autentica, verificable y neutral libre de prejuicios.

**4. Papeles de trabajo:** son los registros llevados por el auditor sobre los procedimientos de las pruebas realizadas, información obtenida y conclusiones alcanzadas dentro del examen. Es importante por ayuda a que el auditor tenga plasmado su evidencia, el principal objetivo es servir como respaldo para la opinión del auditor y realizar todos los informes.

Papeles de trabajo pueden ser:

- Programas de trabajo.
- Análisis.
- Memorándums.
- Cartas de confirmación.
- Resúmenes de documentos del cliente.
- Cédulas o comentarios preparadas u obtenidos por el auditor.
- Deben ser firmados por los encargados de su elaboración, revisión y supervisión.

Para prepara los papeles de trabajo se debe redactar con limpieza, deben ser exactos, tener título, fecha, firma e indicar la fuente de los datos por medio de las marcas.

Dentro de los papeles de trabajo contamos con el archivo permanente hace referencia a la información de la empresa, mientras que el archivo corriente está dentro de la ejecución de auditoría.

**5. Marcas de auditoría:** sirve para colocar donde se ha encontrado un hallazgo dentro de la ejecución de auditoría.

**6. Referencia cruzada:** trata de la comparación de dos papeles de trabajo.

#### **1.2.10. Indicadores de gestión**

García (2008), hace referencia que los indicadores de gestión sirven de instrumento para analizar y evaluar la gestión dentro de la empresa, además compara el resultado con períodos anteriores para ver la evolución que ha tenido al transcurrir el tiempo; se

interrelaciona los resultados con las áreas, observando si son afectadas por falta de capacitación, recursos entre otras causas.

Los indicadores de gestión permiten medir de forma cuantitativa y cualitativa, el grado de cumplimiento y desempeño de los procedimientos dentro de cada departamento en términos de eficiencia, eficacia, economía y calidad en el manejo de sus recursos, es decir nos ayuda a verificar si se logró o no con lo planteado.

### **Características de los indicadores**

- Fácil y rápido, para poder entender.
- Neutral y confiable, debe ser ético.
- Referencia de donde se saca los datos.
- Oportunos al momento que se ejecute.
- Deficientes el indicador debe ser claro, entendible.
- Medible con el resultado podemos ver si funciona o no
- Variable que lo podemos cambiar de indicador.
- Concreto y Objetivo bien detallado.

García (2008), nos dice que los indicadores de gestión utilizados dentro de la auditoría de gestión son los siguiente:

- **Indicadores de Eficiencia:** medida que implica una cualidad dentro de los procesos de producción o servicio, vincula los resultados de la producción en cuento a los gastos que se utiliza para lograr cumplir con sus metas

#### ***Cantidad de metros utilizados para fabricar pantalones***

$$= \frac{\text{metros de tela utilizados en el año 2020}}{\text{metros de tela proyectados en el año 2020}}$$

- **Indicadores de Eficacia:** se relaciona con los productos, metas u objetivos planteados por la organización que se deben cumplir.

$$\text{Capacitación} = \frac{\text{\# de empleados capacitados}}{\text{total de empeleados}}$$

- **Indicadores de Calidad:** estos indicadores ayudan a medir la calidad de procesos en tanto con productos o servicios para comprobar la satisfacción de los clientes.

$$\textit{Satisfacción de clientes} = \frac{\textit{\# de clientes satisfechos}}{\textit{total de clientes encuestados}}$$

- **Indicadores de Economía:** este indicador se relaciona con la eficiencia, realiza un análisis económico dentro de la organización para verificar si se está utilizando correctamente el dinero para el cumplimiento de metas.

***Presupuesto utilizado para la fabricación de pantalones***

$$= \frac{\textit{costo de fabricación de pantalones}}{\textit{Presupuesto para fabricar pantalones}}$$

- **Indicadores de efectividad:** para calcular la efectividad dentro de la auditoría de gestión se necesitará de los valores calculados en la eficiencia, eficacia y economía, es decir es la relación entre el valor cuando se obtiene algo y la cantidad que se gastó para obtenerlo.

***Porcentaje de la efectividad establecida en el proceso de ventas cada mes***

$$= (\%Eficacia + ((\%Eficiencia + \%Economía)/2))/2$$

**1.2.11. Ventas**

En un concepto general se puede decir que la venta trata de un proceso donde las empresas que ofrecen sus productos, servicios entre otros buscan llegar a clientes mediante una persona capacitada para lograr vender a otra persona con el fin de captar nuevos clientes para el crecimiento de la empresa.

Para Kotler (2001), el concepto de venta es una forma de ingresar al mercado por muchas empresas que producen algún bien o servicio, con el único fin de vender lo que hacen, no hacer lo que el mercado desea. Además, las ventas trata de un intercambio entre algún producto o servicios de una entidad a otra o a una persona (Reid, 1980).

### 1.2.12. Ciclo general de las ventas

Según Vásquez, G. nos dice que dentro del proceso de ventas se requiere de información que se recibe del entorno, los mismos que provienen de sus futuros clientes y la competencia, es por ello que para realizar las ventas se debe basar en 3 pasos:

**Identificar Clientes:** aquí principalmente se identifica los beneficios del producto o servicio a vender, la persona encargada debe tener conocimiento, una buena presentación y comunicación con el cliente, además debe mostrar como el producto o servicio va a satisfacer sus necesidades.

**Conseguir negocios:** los vendedores deben hablar muy bien de lo que están ofreciendo, mediante demostraciones para que el cliente pueda percibir que va adquirir algo de calidad y que cumpla con sus expectativas logrando tener un negocio a largo plazo.

**Cerrar las ventas:** aquí se va a lograr que el cliente adquiera un bien o servicio, pero esto se lograra cuando se dé a conocer los beneficios y la calidad de los mismos, en caso de que existan dudas o problemas tratar de resolverlas inmediatamente.

### 1.2.13. Tipos de ventas

**Ventas al contado:** esta venta trata de que al momento que se está realizando el pedido será cancelado inmediatamente cuando reciba su bien o servicio.

**Ventas a crédito:** es aquella transacción donde el cliente recibe un bien o servicio, pero para su cancelación será diferido para un tiempo determinado por la empresa. Esta venta tiene un riesgo de morosidad donde no lo va a cancelar en el tiempo establecido y va a quedar esos saldos pendientes que pueden llegar a afectar a la empresa. El otorgamiento de este crédito a sus clientes debe ser analizado por la empresa, para determinar quiénes son acreedores o no del mismo.

#### **1.2.14. Cobranzas**

Hace referencia al pago o cobro por un una venta o prestación de un bien o servicio, la misma que se puede realizar al contado o en un tiempo determinado por un acuerdo mutuo entre las personas involucradas.

La cobranza trata de un proceso formal para la recaudación de una deuda por parte de la empresa hacia sus clientes por la adquisición de un bien o servicio, por medio de documentos para que lo pague o acepte entre ellos un pagaré, letras de cambio, documentos de embarque, facturas, entre otros (Del Valle Córdova).

El gestor que vaya a tener contacto con el cliente logre generar una comunicación efectiva para la cobranza, este se logra cuando el cliente es participe del dialogo, el mismo que no te vea como un oponente o enemigo y empiece a verte como un socio, aliado o un experto que desea ayudar a resolverle un problema porque desea seguir teniéndolo como cliente.

#### **1.2.15. Elementos que influyen en la cobranza**

Morales, A. & Morales, J. (2014), nos dice que la cobranza es muy importante para el desarrollo de la empresa es por eso que se necesita tener conocimiento de estos 4 elementos que influyen en la cobranza:

**Información:** para que los gestores puedan realizar el cobro a sus clientes deben contar con una información veraz y oportuna por parte del departamento encargado para efectuar el procedimiento.

**Tecnología:** los programas informáticos son de suma importancia dentro del proceso de cobranza ya que ayuda a tener una información real de las cuentas por cobrar, automatiza funciones y acelera los procesos.

**Personal capacitado y entrenado:** la persona encargada de gestionar el cobro debe tener una comunicación buena con los deudores, para lograr debe buscar métodos en



donde el cliente este de acuerdo para pagar, al mismo tiempo que debe lograr no perder a sus clientes para futuras compras.

**Estrategia:** es la acción por parte de la empresa donde se determinarán políticas que permitirá seguir lineamientos básicos para el proceso de cobranza.

#### **1.2.16. Políticas de cobranza**

Las políticas de cobranza se enfocan en la recuperación de cartera vencida, sin afectar la permanencia del cliente, dentro de estas políticas para lograr una efectividad se debe analizar la política de crédito dentro de una empresa para constatar que los clientes fueron comunicados sobre el tiempo de crédito que fueron otorgados y que el gestor deberá acercarse para realizar el respectivo cobro sin ningún problema (Del Valle Córdoba).

#### **1.2.17. Fases de cobranza**

Según Espinoza Zúniga (2020), nos dice que para realizar una buena gestión en el proceso de cobranza se necesita de estas 4 fases:

**Prevención:** dentro de esta fase se evitará que exista un incumplimiento por parte de los clientes, además que se lograra disminuir el riesgo de mora y en caso de que aumente el riesgo de la cartera vencida, se determinara lineamientos necesarios como por ejemplo acciones legales para su recuperación.

**Cobranza:** es la acción de que el gestor se acerque a cobrar deudas pendientes de manera eficaz sin afectar la relación del cliente con la empresa.

**Recuperación:** es una acción que se basa en recuperar cartera que este con una morosidad relativamente muy avanzada del tiempo estipulado, la empresa trata de cobrar de cualquier manera así le pueda ocasionar la pérdida del cliente.

**Extinción:** en esta fase se salda las cuentas por cobrar en el registro contable, siempre y cuando hayan sido cobradas.

### **1.2.18. Estrategias de cobranzas**

Es importante que las empresas cuenten con estrategias para el proceso de cobranzas, estas estrategias son lineamientos establecidos por el departamento encargado para el cobro mediante estas se puede analizar el comportamiento de los clientes.

Entre las estrategias podemos dar a conocer las siguientes:

- Realizar llamadas para determinar si el cliente va a cancelar o no la deuda o ver qué medidas tomar al respecto.
- Clasificar a los clientes por la antigüedad, monto, perfil del cliente y tiempo de crédito.
- Establecer fechas para cada pago respectivo.
- Realizar una visita previa por el supervisor de ventas para llegar a un acuerdo de pago.
- Capacitar a las personas encargadas de gestionar el cobro.
- Resolver inmediatamente cualquier duda o queja por parte del cliente para que no afecte el cobro.

## **CAPÍTULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1. Descripción de la metodología**

Para el proyecto integrador se realizó una investigación dentro de la empresa SKANDINAR S.A, para lo cual se utilizará métodos y técnicas que facilitará la recolección y procesamiento de la información.

El objetivo de la empresa es comercializar, distribuir y vender productos de buena calidad de la línea de PRONACA para ser pioneros dentro de la provincia de Tungurahua. La empresa cuenta con 61 empleados los mismo que están distribuidos en los departamentos administrativo, financiero, ventas y logística.

##### **2.1.1. Unidad de análisis**

Como unidad de análisis tenemos a la empresa SKANDINAR S.A, que su objetivo principal es la comercialización, distribución y ventas de productos de Pronaca, con más de 38 años en el mercado y cambios importantes dentro de su desempeño, además que ha adoptado estrategias para agilizar la toma de pedidos y brindar el servicio de puerta a puerta, sus instalaciones se encuentran ubicado en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua, en la Av. Galo Vela y Oppenheimer.

##### **2.1.2. Métodos, procedimientos y técnicas**

###### **2.1.1.1. Método**

El método que se utilizó para la realización de este proyecto integrador es la Auditoría de Gestión, donde se realizó una revisión de la información brindada por parte de la empresa para detectar deficiencias dentro de los procesos de ventas y cobranzas que está afectando en su rendimiento la cual nos ayudará a buscar soluciones para mejorar sus niveles de eficacia, eficiencia y calidad.

### **2.1.1.2. Procedimiento**

Para ejecutar la Auditoría de Gestión en los procesos de ventas y cobranzas se realizó con la información obtenida por parte de la empresa SKANDINAR S.A, la misma que fue desarrollada mediante las fases de auditoría de gestión; planificación preliminar o estratégica, planificación específica, ejecución y el informe de auditoría.

#### **Fase I planificación preliminar o estratégica**

En la fase de la planificación se conocerá a la empresa; por ejemplo, las estrategias, objetivos, si cuenta con misión, visión de ser el caso y procedimientos; la finalidad de esta fase es realizar una planificación de manera eficaz con el fin de identificar las áreas críticas, para lo cual debemos tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Fijar la atención a las áreas importantes de la auditoría.
- Identificar los problemas y dar soluciones oportunamente.
- Dirigir la auditoría de forma eficaz y eficiente.
- Tener conocimiento previo para responder a los riesgos encontrados.

Se realizará un análisis general de la empresa mediante la guía de visita previa, para obtener el conocimiento necesario de la entidad mediante la realización del archivo permanente, también se realizará un análisis de la empresa mediante la Matriz de Visión Sistémica y Estratégica; evaluación de control interno mediante el método COSO y el memorándum de Planificación Estratégica.

#### **Fase II planificación específica**

En esta fase se determinará que componente analizar de manera más profunda, en este caso son los departamentos de la empresa, además se evalúa el sistema de control interno para lograr identificar riesgos de control y determinar los procedimientos de auditoría por componentes.

Para el procedimiento de la planificación Específica se seguirá los siguientes lineamientos:

- Análisis de estructura de la empresa mediante flujogramas.
- Cuestionario de Control Interno
- Evaluación global de Control Interno
- Matriz de Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo Inherente
- Enfoque de Auditoría
- Matriz de Riesgo
- Programa de Auditoría

### **Fase III ejecución**

Para García (2008) la fase de ejecución es donde el auditor desempeña la estrategia planificada en la fase anterior y que se concreta en el plan y los programas de auditoría. En esta fase se recopila la evidencia necesaria para que el auditor emita un juicio sobre la gestión de la organización, referida a los criterios previamente seleccionados y del cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.

Con el fin de dar cumplimiento al segundo objetivo se ejecutará la auditoría de gestión, para determinar deficiencias existentes en los procesos de ventas y cobranzas, para lo cual se utilizará las siguientes herramientas; técnicas, procedimientos, evidencias, papeles de trabajo, marcas de auditoría y referencia cruzada para obtener información veraz y confiable.

Para el procedimiento de la Ejecución de Auditoría se realizará mediante los siguientes pasos:

- Matriz de Insumos
- Cédula Analítica
- Cédula Subanalítica
- Hoja de Hallazgos

## **Fase IV informe de auditoría y seguimiento**

Ortíz (2014), anuncia que que el informe de auditoría hace referencia a que la comunicación con los sujetos relacionados, se cumple durante todo el proceso de la auditoría, uno de los propósitos es impulsar la toma de acciones correctivas de inmediato, es importante que el informe de auditoría antes de su emisión, sea discutido en una conferencia fiscal con los responsables de los procesos que fueron considerados en el alcance para redactar el informe final.

En la última fase se realizará un informe en base a los hallazgos encontrados donde vamos a redactar comentarios, conclusiones y recomendaciones después de haber ejecutado la auditoría de gestión en los procesos de ventas y cobranzas, además se realizará el seguimiento respectivo para verificar que se esté cumpliendo con lo establecido.

### **2.1.1.3. Técnicas**

Para la elaboración de este proyecto integrador, se realizará una entrevista a la contadora de la empresa y a las personas encargadas de los procesos de ventas y cobranzas para la recolección de información, en la cual se podrá verificar si se está cumpliendo con las metas y objetivos planteados por la empresa, también utilizaremos la técnica de la observación porque facilita la investigación y documental la cual se comprobará mediante indicadores.

#### **Entrevista**

Días Bravo (2013), define que la entrevista es una técnica muy importante dentro de la investigación cualitativa para la recolección de información, además se puede decir que es la comunicación interpersonal establecida entre el entrevistador y entrevistado con el fin de obtener respuestas verbales a las preguntas planteadas.

#### **Observación**

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2000), describen que la observación se fundamenta en base a la realidad, es decir se puede conocer de cerca el tema que se estudia basándose en actos individuales o grupales como gestos, acciones y posturas, es una herramienta eficaz de investigación social para juntar información, si se orienta y enfoca a un objetivo específico.

### **Documental**

Hernández Sampieri, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2000), la investigación documental es muy esencial en cualquier proyecto, pues ayuda a entender los acontecimientos históricos, espaciales y temporales, además consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía o información de manera selectiva que pueden ser útiles para los propósitos de estudio.

## CAPÍTULO III DESARROLLO

### Auditoría de gestión

Para dar cumplimiento al primer objetivo planteado para el proyecto integrador se desarrolló la planificación preliminar y específica en la empresa SKANDINAR S.A con relación a los procesos de ventas y cobranzas para la evaluación del control interno.

#### 3.1. Fase I planificación estratégica o preliminar

<b>INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
Nombre de la empresa:	SKANDINAR S.A
Ruc:	1891742025001
Dirección:	Av. Galo Vela y Oppenheimer
Correo electrónico de la empresa:	skandin@ gmail.com

<b>PLANIFICACIÓN PRELIMINAR O ESTRATÉGICA</b>			
	<b>RFE.</b>	<b>Descripción</b>	<b>PT</b>
<b>ÍNDICE</b>	<b>A.O</b>	<b>Análisis Organizacional</b>	<b>A.1</b>
	G.V.P	Guía de visita previa	A.1.1
	A.P	Archivo Permanente	A.1.2
	VS. VE	Visión sistémica y Visión estratégica	A.1.3
	<b>E.C.I</b>	<b>Evaluación de Control Interno</b>	<b>A.2.</b>
	C.I	Cuestionario Interno	A.2.1
	M.NC.NRI	Matriz de Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo de Control	A.2.2
	E.A	Enfoque de Auditoría	A.2.3
	M.R.P	Matriz de Riesgo de Control	A.2.4
	<b>M.P.E</b>	<b>Memorándum de Planificación Estratégica</b>	<b>A.3</b>



### **Motivo u origen del examen**

Elaboración del proyecto integrador como modalidad para titulación de la Universidad Técnica de Ambato, se realizó una auditoría de gestión dentro de los procesos de ventas y cobranzas de la empresa SKANDINAR S.A.

### **3.1.1. Análisis organizacional**

#### **GUÍA DE VISITA PREVIA**

<b>1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
Nombre de la empresa:	SKANDINAR S.A
Ruc:	1891742025001
Dirección:	Av. Galo Vela y Oppenheimer
Correo electrónico de la empresa:	skandinara@gmail.com
Teléfono:	032758605

### **2. Información ambiente interno**

La empresa SKANDINAR S.A es una empresa ecuatoriana, ubicada en la provincia de Tungurahua cantón Ambato, esta empresa es la primera distribuidora autorizada por PRONACA en la ciudad de Ambato que se encarga en la comercialización de productos cárnicos, pescados y mariscos, embutidos y alimentos para mascotas, actualmente la empresa es administrada por el Eco. Christoffer Carrillo en calidad de gerente general de la misma.

Cuenta con cuatro departamentos los cuales están distribuidos de la siguiente manera; dentro del departamento administrativo se encuentra la persona encargada de recursos humanos, el departamento financiero cuenta con contabilidad y cartera, departamento de ventas cuenta con el coordinador y vendedores y el departamento de logística que cuenta el área facturación y bodega.

Tabla 5 Cuestionario archivo permanente

PREGUNTA	SI	NO	OBERVACIÓN
1. ¿A qué se dedica la empresa?			Comercialización, distribución y venta de productos alimenticios de PRONACA.
2. ¿Con que objetivo se creó la empresa?			Ser la mejor distribuidora de Ecuador logrando llegar con sus producto a diferentes provincias.
3. ¿Con cuántos accionistas cuenta la empresa SKANIDAR S.A?	X		3 accionistas
4. ¿La empresa cuenta con misión y visión?	X		
5. ¿Cuenta con un organigrama bien estructurado?	X		
6. ¿Con cuántos trabajadores cuenta la empresa?			La empresa actualmente cuenta con 61 empleados.
7. ¿Las actividades de sus colaboradores están bien definidos?	X		
8. ¿La empresa tiene valores corporativos?	X		
9. ¿La empresa posee de estrategias para la venta de sus productos?	X		
10. ¿Cuenta con políticas para realizar los cobros?	X		
11. ¿Cuenta la empresa con ventas a contado y a crédito?	X		
12. ¿Se realiza una inspección para el otorgamiento de ventas a crédito?	X		
13. ¿Le empresa cuenta con diferentes formas de pago?	X		

14. ¿La empresa cuenta con un sistema contable?	X		BANN
15. ¿Para ingresar al software contable se necesita de claves?	X		
16. ¿La empresa cuenta con una persona encargada para el mantenimiento del software?	X		
17. ¿Qué reportes emite el software contable?			Cuentas por cobrar, cuentas por pagar, activos fijos, inventarios, clientes, ventas.
18. ¿Cuenta con un catálogo de productos?	X		
19. ¿Cuál es la línea del producto más vendido por la empresa?			Mr. Pollo
20. ¿Se ha realizado una auditoría de gestión anteriormente?	X		La auditoría que hace la Contraloría General del Estado.

## ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA

### 1. ¿Cómo se originó la empresa?

La empresa inicio sus actividades encaminadas por la Sra. Sonia Naranjo el 29 de noviembre de 1984, la empresa SUPER SKANDINAVO únicamente se dedicaba a la venta de Mr. Pollo. Después de un tiempo gracias a la gran acogida de sus clientes decidió crecer como empresa y no solamente vender la línea de Mr. Pollo, sino que empezó como la primera distribuidora autorizada por PRONACA para la comercialización, distribución y venta de la gran línea de Pronaca, creando un edificio más grande para el almacenamiento de los productos y adquiriendo maquinaria necesaria para sus productos.

## 2. ¿Cómo se originó la empresa?

La empresa inicio sus actividades encaminadas por la Sra. Sonia Naranjo el 29 de noviembre de 1984, la empresa SUOER SKANDINAVO únicamente se dedicaba a la venta de Mr. Pollo. Después de un tiempo gracias a la gran acogida de sus clientes decidió crecer como empresa y no solamente vender la línea de Mr. Pollo, sino que empezó como la primera distribuidora autorizada por PRONACA para la comercialización, distribución y venta de la gran línea de Pronaca, creando un edificio más grande para el almacenamiento de los productos y adquiriendo maquinaria necesaria para sus productos.

## 3. ¿Cuál es la actividad de negocio de la empresa?

Empresa dedicada a la distribución y comercialización dentro de la provincia Tungurahua de productos cárnicos, pescados y mariscos, embutidos y alimentos para mascotas, que son producidos netamente por PRONACA.

## 4. ¿La empresa está inscrita en el RUC?

Si, SKANDINAR S.A se encuentra inscrito en el Registro Único de Contribuyentes RUC.

## 5. ¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente y como están distribuidos?

La empresa cuenta con 61 trabajadores los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 6** Distribución de empleados

CARGO	TOTAL
Gerente	1
Contadora	1
Auxiliar Contable	2
Cartera	6
Coordinador de Ventas	3
Vendedor	20
Jefe de Logística	1

Facturador	2
Jefe de Bodega	1
Bodeguero	10
Despachador	12
Guardia	2

**6. ¿Sus trabajadores cuentan con todos los beneficios de ley?**

Si, la empresa tiene a todos sus trabajadores asegurados y con los beneficios de ley.

**7. ¿Cuál es el lema de la empresa?**

SKANDINAR S.A posee un lema importante que es ser eficientes y eficaces en el servicio que brindan, ya que es una empresa que se dedica a la comercialización, distribución y venta de productos alimenticios, para la empresa es claro que el jefe del negocio son los clientes debido a eso se ha ido trabajando continuamente para lograr tener la confianza y lealtad de los mismos.

**8. ¿Cómo logra la empresa mantenerse en el mercado?**

SKANDINAR S.A logra mantenerse en el mercado por el servicio que brinda a sus clientes y con los productos de calidad que son ofrecidos contando con la lealtad de sus clientes.

**3. Información Ambiente Externo**

Las empresas alimenticias que existen dentro del Ecuador son de gran importancia por el consumo masivo, ya que estas empresas se encargan de abastecer a sus clientes con los productos de calidad y la diversidad de líneas que manejan. Estas empresas abren oportunidades de trabajo en diferentes partes del Ecuador y estas ayudan en la economía del país ya que algunas exportan productos a diferentes partes del mundo.

En el transcurso del tiempo se han ido creando nuevas empresas enfocadas en la realización de productos mejores con procesos que ayudan al producto y con la ayuda de nueva tecnología donde les ayuda a reducir el costo de sus productos los mismo que han llegado a afectar en el mercado a otras empresas, creando una gran competencia dentro de su sector.

Para ser la empresa líder dentro del mercado han tomado ciertas estrategias que les beneficien como traer maquinaria avanzada de otros lugares para la reducción de sus recursos, innovando cada vez más en sus productos que a los clientes les agrade, además que han buscado estrategias de marketing para que su producto sea conocido nacional e internacionalmente para lograr ser la mejor empresa de alimentos.

### **3.1. Aspecto económico, legal y político**

Dentro del factor económico en los últimos 2 años fue afectado gravemente por la pandemia que se atravesó mundialmente, donde ciertos clientes debieron cerrar sus locales, tiendas, restaurantes, escuelas entre otras donde el producto era distribuido, esto se debía a que la mayoría de personas no podían salir de casa, aunque sea una empresa de productos alimenticios también tuvo decremento en sus ventas.

Además, que las empresas alimenticias en el Ecuador deben contar con la certificación por parte del ARCSA, entidad adscrita al ministerio de salud, ayudando a cuidar la salud de los ecuatorianos y para corroborar que los productos que las empresas estén ofreciendo a sus clientes sean de calidad. No obstante, esto servirá de impulso para las empresas donde ellos podrán implementar nuevas políticas y buscar estrategias para ofrecer nuevos y mejores productos al mercado.

### **3.2. Aspecto tecnológico**

La empresa quiere lograr llegar a diferentes provincias del Ecuador con un producto de calidad y con las entregas a tiempo, es por ello que para hacerse conocer en otros lugares se necesita de tecnología, donde por medio de redes sociales, anuncios o una página web de la empresa puedan conocer sus clientes de los productos que ofrece logrando aumentar ventas y captando más clientela, es por ello que debe optar por estos medios tecnológicos que le ayudara al crecimiento de la misma.

### **3.3. Aspecto de competencia**

En el Ecuador existen una variedad de empresas que se dediquen al procesamiento de productos alimenticios y las cuales cuentan con sucursales y distribuidoras a nivel nacional creando así una gran competencia entre las mismas, además que existen empresas internacionales que brindan sus productos a un menor costo y de mejor calidad.

## 3.1.2. Archivo permanente

INFORMACIÓN	
<b>Nombre de la empresa:</b>	SKANDINAR S.A.
<b>Tipo de Auditoría:</b>	Auditoría de Gestión
<b>Actividad:</b>	Comercialización, distribución y venta de productos alimenticios.
<b>Dirección:</b>	Av. Galo Vela y Oppenheimer
<b>Teléfono:</b>	032758605
<b>Correo:</b>	<a href="mailto:skandinargmail.com">skandinargmail.com</a>

ÍNDICE ARCHIVO PERMANENTE	REF.P/TAP
1. Constitución de la Empresa	A.1.2. 2/11
2. Actividad del negocio	A.1.2. 2/11
3. Base Legal	A.1.2. 2/11
4. Misión	A.1.2. 3/11
5. Visión	A.1.2. 3/11
6. Valores empresariales	A.1.2. 3/11
7. Estructura Organizacional	A.1.2. 4/11
8. Organización de empleados	A.1.2. 4/11
9. Principales Clientes	A.1.2. 6/11
10. Línea de Productos	A.1.2. 7/11
11. Proveedor	A.1.2. 8/11
12. FODA	A.1.2. 8/11
13. Estrategias	A.1.2. 9/11
14. Condiciones de Venta	A.1.2. 9/11
15. Descuentos	A.1.2. 9/11
16. Condiciones de Cobro	A.1.2. 10/11
17. Políticas	A.1.2. 10/11
18. Sistema Contable	A.1.2. 11/11

### 1) Constitución de la empresa

La familia Carrillo Naranjo emprendió en una pequeña empresa otorgando el nombre de SUPER SKANDINAVO, empresa ecuatoriana, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, dio inicio a sus actividades el 29 de noviembre de 1984, dedicada a la venta de productos Mr. Pollo. Después de un tiempo quiso crecer es por ello que el 20 de enero del 2011 la empresa SUPER SKANDINAVO cambia su razón social a Sociedad Anónima con el nombre SKANDINAR S.A, la misma que se convierte en la primera distribuidora autorizada por PRONACA en la ciudad de Ambato, ubicada en la Av. Atahualpa y Víctor Hugo, opera en restaurantes de servicio limitado, minimarkets y tiendas.

Actualmente se encuentra ubicado en la Av. Galo Vela y Oppenheimer, la empresa ha tenido un crecimiento notable por llegar con su servicio de puerta a puerta en las diferentes ciudades de la provincia de Tungurahua además que han logrado llegar a la ciudad del Puyo con sus productos

### 2) Actividad del negocio

Empresa dedicada a la distribución y comercialización dentro de la provincia Tungurahua de productos cárnicos, pescados y mariscos, embutidos y alimentos para mascotas, que son producidos netamente por PRONACA.

### 3) Base legal

SKANDINAR S.A. está constituida como Sociedad Anónima, cuenta con 3 accionistas las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

<b>Accionistas</b>	<b>Capital suscrito</b>	<b>Acciones</b>	<b>%</b>
Sonnia Naranjo	USD 8,600	8,600	90.52
Pavel Carrillo	USD 450	450	4,74
Christoffer Carrillo	USD 450	450	4,74
<b>TOTAL</b>	<b>USD 9,500</b>	<b>9,500</b>	<b>100</b>



Para el correcto funcionamiento de su actividad se encuentra respaldada por las siguientes leyes y reglamentos:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
- Código de Trabajo
- Código Tributario
- Código de Comercio
- Ley de Seguridad Social IESS
- Ministerio de Salud ARCSA
- Ordenanzas Municipales.

#### **4) Misión**

SKANDINAR S.A empresa Ambateña dedicada a la comercialización y distribución de productos de calidad de la línea de PRONACA, enfocándose principalmente en restaurantes, minimarkets y tiendas, utilizando marketing estratégico para lograr un mejor posicionamiento dentro de la provincia y cumplir con la satisfacción de nuestros clientes.

#### **5) Visión**

SKANDINAR S.A para el año 2025 busca ser una empresa líder a nivel provincial y nacional logrando posicionarse en el mercado como la mejor dentro del ámbito de distribución, comercialización y venta de productos alimenticios, satisfaciendo a nuestros clientes con la calidad de productos y brindando un buen servicio.

#### **6) Valores empresariales**

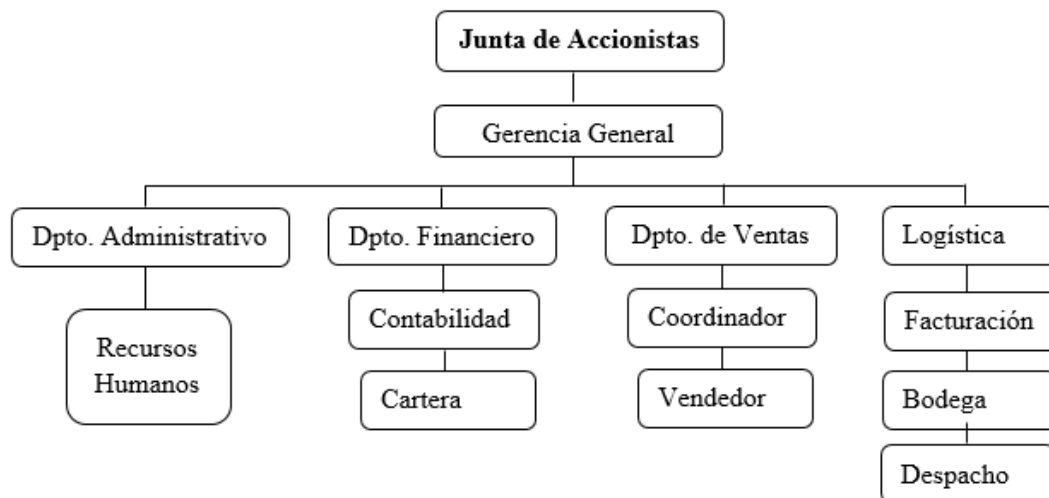
SKANDINAR S.A cuenta con algunos valores primordiales para el cumplimiento de sus objetivos y el compromiso con sus clientes:

- Responsabilidad: Visitar a todos los clientes en el día que se ha definido por el departamento logístico para la respectiva recepción de pedidos.
- Respeto: Demostrar respeto con los compromisos que se ha establecido dentro de la empresa y con los clientes.

- Honradez: Siempre hablar con la verdad, ser leales, justos dentro de la empresa y con sus clientes.
- Puntualidad: Llegar a tiempo al desempeño de sus actividades y cumplir con las entregas a tiempo.

### 7) Estructura organizacional

Para cumplir con los objetivos y metas determinados por la empresa, posee de cuatro departamentos importantes entre ellos administrativo, financiero, ventas y logística.



### 8) Organización de empleados

SKANDINAR S.A cuenta con 61 empleados los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

# de Empleados	Nombre	Cargo
1	Christoffer Carrillo	Gerente
2	Arteaga Amparo	Contadora
3	Montesdeoca Lourdes	Auxiliar contable
4	Ortiz Patricio	Auxiliar contable
5	Villegas Deicy	Auxiliar de Cartera
6	Cardenas Hipatia	Auxiliar de Cartera
7	Camacho Andrea	Auxiliar de Cartera
8	Michelena Pablo	Auxiliar de Cartera
9	López Victor	Auxiliar de Cartera
10	Palacio Patricio	Coordinador de Ventas
11	Frías Mauricio	Coordinador de Ventas
12	Fares Ángel	Coordinador de Ventas

13	Bayas Alex	Vendedor
14	Bombón José Luis	Vendedor
15	Campos María Fernanda	Vendedor
16	Chango Edwin	Vendedor
17	Chaglla Danny	Vendedor
18	Chimbolema José	Vendedor
19	Copo Vinicio	Vendedor
20	Guerrero Nocolay	Vendedor
21	Guevara Andrés	Vendedor
22	Lara Fabricio	Vendedor
23	Lizano Alejandro	Vendedor
24	López Julio	Vendedor
25	Moreta Germán	Vendedor
26	Panata Diego	Vendedor
27	Rojas Fernando	Vendedor
28	Romero Edison	Vendedor
29	Romo Sebastián	Vendedor
30	Segura Simón	Vendedor
31	Torres Camilo	Vendedor
32	Urresta Santiago	Vendedor
33	Pico Becker	Jefe de Logística
34	Pico Alejandro	Facturador
35	Gavilanes Javier	Facturador
36	Suarez Omar	Facturador
37	Pico Danilo	Jefe de Bodega
38	Abril Gustavo	Bodeguero
39	Acosta Gabriel	Bodeguero
40	Buestan Claudio	Bodeguero
41	Casa Jefferson	Bodeguero
42	Freire Santiago	Bodeguero
43	Oñate Erick	Bodeguero
44	Guaman Jhon	Bodeguero
45	Quispe Miguel	Bodeguero
46	Jaramillo Kevin	Bodeguero
47	Lara Edison	Bodeguero
48	Aldás José Luis	Despachador
49	Calero Kristian	Despachador
50	Carrera Wilman	Despachador
51	Freire Alex	Despachador
52	Frutos Galo	Despachador
53	Jiménez Byron	Despachador

54	Lopez Héctor	Despachador
55	Reinoso Luis	Despachador
56	Sinalin Alex	Despachador
57	Paucar Nelson	Despachador
58	Pilco Bryan	Despachador
59	Zamora José	Despachador
60	Real Guido	Guardia
61	Solorzano Danny	Guardia

### 9) Principales clientes

La empresa SKANDINAR S.A cuenta con los siguientes clientes principales:

CLIENTES	TIPO/LUGAR
American Pollo	Grandes
Alulema Vinicio (Angelica Robalino)	IESS
Antonio Daza	Quito
Asadero Star	Patate
Compras Hotel Emperador	Hotel
F.A.S.T	Grandes
Gallardo Eugenia	Grandes
King Pollo	Grandes
La Hueka Bbq	Grandes
Restaurante Listo	Grandes
Mariño Cesar	Grandes
Mixervices Cía. Ltda. -Ricardo Jurado	Grandes
Pollo Fino	Grandes
Pura Pechuga	Grandes
Codelitesa	Puyo
Tapia Victor Hugo	Ambato
Ramos Narciza (Puyo)	Ambato
Sánchez Real María	Guaranda

### 10) Línea de productos

La empresa SKANDINAR S.A. cuenta con la siguiente lista de línea de productos:

 <b>LÍNEA DE PRODUCTOS PRONACA</b> <b>DISTRIBUIDOS POR SKANDINAR S.A</b> 		
1	Mr. Pollo	
2	Mr. Pavo	
3	Mr. Res	
4	Mr. Chancho	
5	Mr. Fish	
6	Mr. Cook	
7	Plumrose	
8	Fritz	
9	Gustadina	
10	YA	
11	Pro-can	
12	Pro-cat	

## 11) Proveedor

Como es una empresa que se dedica a la comercialización, distribución y venta de productos alimenticios el único proveedor es la empresa PRONACA que es reconocida como una de las mejores dentro de Ecuador por brindar productos de calidad y que cuida la salud de los ciudadanos.

## 12) FODA

**Tabla 7 FODA Skandinav S.A.**

<b>FODA SKANDINAR S.A.</b>	
<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea reconocida por la calidad de sus productos.</li> <li>• Certificación aprobada por el ARCSA para beneficiar la salud de los ciudadanos.</li> <li>• Variedad de productos como cárnicos, enlatados, comida de animales.</li> <li>• Creación de nuevos productos.</li> <li>• Productos naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener un sitio web para dar a conocer su marca y productos.</li> <li>• No llegar a otras provincias con la distribución del producto.</li> <li>• No existe un abastecimiento necesario por parte del proveedor.</li> <li>• No contar con transporte de la empresa para la distribución del producto.</li> <li>• Vender productos de una sola marca.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear conciencia sobre una buena alimentación a través de sus productos.</li> <li>• Contar con personal capacitado para llegar a más lugares.</li> <li>• Productos congelados que duran mucho tiempo en comparación a la competencia.</li> <li>• Otorgar descuentos para mantener clientes fijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemias mundiales.</li> <li>• Competencia de nuevas empresas con productos a menor precio.</li> <li>• Variación de precios constantemente.</li> <li>• Importación de productos similares o los que distribuyen.</li> <li>• Otorgamiento de crédito a clientes nuevos.</li> </ul>

### **13) Estrategias**

Dentro de las estrategias de mercado se manejan con un catálogo con todos los productos que dispone donde se especifica en que presentaciones y tamaños no más tiene.

Para la distribución de nuestro producto hemos optado por adquirir un servicio de transporte que esté acorde para llevar el producto en buenas condiciones a los clientes.

Para atender a clientes que vienen a comprar productos para su consumo se ha implementado un día especial para su atención, además que la persona encargada podrá brindarle cualquier información.

La empresa realiza una gestión con el proveedor para recibir descuentos en productos para los clientes grandes logrando así mantenerlos.

### **14) Condiciones de venta**

SKANDINAR S.A. cuenta con ventas a crédito y de contado.

Las ventas a crédito se les realizaran a las personas nuevas y a las compras que no se generan continuamente, con el fin de no generar una complicación al momento de realizar su cobro.

Las ventas a contado se otorga a los clientes más grandes y los que nos realizan pedidos no mayores a quince días, además se analiza la cartera para ver si son acreedores a este tipo de venta.

### **15) Condiciones de cobro**

El personal encargo de realizar el cobro son los vendedores, ellos para realizar el pedido primero deberán cobrar las facturas pendientes sin otorgar más días para que no se acumule la cartera, únicamente dependerá de ellos para que se pueda seguir despachando el producto.

La empresa cuenta con 3 formas de pago las cuales son de contado, abonos y por transferencia o depósitos a la cuenta de SKANDINAR S.A.

## **16) Descuentos**

SKANDINAR S.A cuenta con dos formas para realizar descuentos en sus productos a continuación se detallará:

1. En productos Cárnicos están marcados el precio por kilo, por ejemplo, un 3807(hueso carnudo libra PVP) el precio por kilo es \$3,32 pero la unidad pesa 0,45, el valor a descontar sería  $3,32 \times 0,45 = 1,494$ .
2. En cambio, para productos Gustadina, Embutidos, Listos y la línea de Procan están marcados el precio por unidad que tienen a descontar, a Excepción de los siguientes códigos 2501 (jamón Fritz 3.4 kg), 2510 (mortadela Fritz 2kg), 2747(jamón rebanado UP-AA-1K), 2748 (chorizo parrillero UP-AA-2K), 9761 (tocineta ahumada reb. Fritz 2kg), que se debe descontar aplicando la primera forma.

## **17) Políticas**

La empresa cuenta con las siguientes políticas internas que ayuden a cumplir los objetivos de la misma:

- Cumplir con el pago de los beneficios legales a todos los trabajadores.
- El personal debe mantener una línea de respeto en todo momento sin utilizar calificativos.
- Deben acudir a las capacitaciones que se brinde dentro de la empresa para un mejor desempeño en el trabajo.
- Incentivar al personal por su desempeño laboral y dar bonificaciones por cumplir con las metas establecidas.
- Utilizar todos los equipos de protección en las áreas que sean necesarias para resguarda su salud.
- Dar a conocer al personal sobre sus derechos y deberes dentro de la empresa.
- Respetar la hora de llegada y salida de la empresa.
- En relación a los clientes si tienen dudas o reclamos las personas encargadas deben brindar información y soluciones inmediatamente.
- Cumplir con las entregas a tiempo, además que se debe mandar el pedido completo.



- Los cobros se deben realizar en el tiempo estipulado, caso contrario se pondrá sanciones.
- El dinero recaudado deberá ser depositado en la Cámara de comercio, en caso de no alcanzar deberán entregar el dinero en cartera para realizar el deposito al siguiente día.
- El dinero cobrado debe estar respaldado por sus respectivos comprobantes y factura emitida, no deberá existir faltantes en caso de haberlos se le descontará a la persona que realizo el cobro.
- En caso de que exista pagos con cheque deben verificar que este con la información correcta y entregar en Cartera.
- Para la toma de pedidos a nuestros clientes deberán acercarse personalmente y no mediante llamadas.

#### **18) Sistema contable**

SKANDINAR S.A cuenta con un sistema contable BANN, el mismo que es facilitado por la empresa Pronaca ya que es una empresa que distribuye productos de la misma, este sistema esta interconectado con la principal línea que se encuentra en Pronaca. BANN (Planificador de Recursos Empresariales) es un software dirigido para empresas medianas-grandes que generalmente llegan a facturar entre 1000millones, es muy útil principalmente para las empresas que se dedican a la fabricación de sus productos.

Este sistema cuenta con claves de acceso para ingresar a cualquier modulo del mismo, además que permite acceder a los módulos dependiendo de cuantas personas estén encargadas de subir la información al sistema por ejemplo al módulo de Cartera existen 5 personas encargadas de subir la información por lo que se cuenta con acceso para 3 usuarios ahí deben ponerse de acuerdo entre ellos para utilizar en un tiempo determinado.

Los módulos que tiene el software BANN son cuentas por cobrar, cuentas por pagar, finanzas, tesorería, logística, activos fijos, inventarios y bodegas abarcando los niveles administrativos de la empresa como el de gerencia, contabilidad y facturación.

### 3.1.3. Visión sistémica y visión estratégica

**Tabla 8.**  
Visión sistémica

		FACTORES INTERNOS		FACTORES DEL ENTORNO (EXTERIOR)					
				PRÓXIMO		REMOTO			
<b>ANÁLISIS FUNCIONAL</b>		1	<b>Sistema de planificación operacional</b>	SKANDINAR S.A. cuenta con un plan estratégico dentro del proceso de ventas y cobranzas para el logro de sus metas.	<b>CORSETEX COL</b>	<b>Clientes</b>	SKANDINAR S.A cuenta con clientes nacionales como restaurantes de servicio limitado, minimarkets, tiendas. Sus principales clientes son American Pollo, Alulema Vinicio (IESS), asadero STAR, FAST, King Pollo, restaurante Listo, Mixervices, Pollo Fino, Codelitesa, Tapia Victor Hugo, Hotel Emperador.	<b>Social</b>	Gestión sobre la alta producción de venta informal de productos cárnicos por pequeños emprendedores.
		2	<b>Sistema de organización administrativo</b>	SKANDINAR S.A posee una organización administrativa dentro de cada departamento mediante procesos y funciones asignadas, su estructura organizacional va encabezada por el Gerente General.			<b>Económicos</b>	Recesiones económicas en el país por la pandemia mundial donde empresas estuvieron obligadas a cerrar sus locales lo que llevo a afectar a varias empresas.	
		3	<b>Sistema de administración del personal</b>	SKANDINAR S.A cuenta con 61 empleados entre personal administrativo, financiero, ventas y logística, cuyo gasto total en sueldos mensuales es \$27.000. En caso de los vendedores su remuneraciones dependen del cumplimiento de las ventas que son planteadas por los coordinadores en el cual reciben bonificaciones.			<b>Políticos</b>	Cambios en las políticas para la distribución y venta de productos alimenticios.	
		4	<b>Sistema de administración de bienes y servicios</b>	SKANDINAR S.A para la adquisición de bienes o servicios sigue una política que primero es la receptación del documento para verificar si cumple con todos los requisitos para posteriormente continuar con el proceso de contratación.		<b>Competidores</b>	En conservas tiene de competencia a Alimentos Ecuatorianos S.A. con la línea de producción "Los Andes" y NESTLE con la línea de "Maggi". En productos cárnicos sus principales competidores son frigoríficos, personas que venden pollos pelados.	<b>Demográficos</b>	Aumento el desempleo motivo de la pandemia mundial, nuevos nichos de mercado.
		5	<b>Sistema de administración financiera</b>	La dirección financiera de SKANDINAR S.A está a cargo de la Dra. Amparo Arteaga, quién es la encargada de controlar el manejo de los movimientos financieros en el sistema contable BANN. Se registra las cuentas por cobrar por pagar, logística, activos fijos, inventarios, abarca los niveles administrativos de gerencia, contabilidad y facturación.		<b>Proveedores</b>	El único proveedor de sus productos es PRONACA. Contenedores Alex Currillo, Christian Terán, Pablo Chiriguano. Guantes CELLERI, IP impresora dirección IP, Alexandra Sánchez comida.	<b>Regulatorios</b>	SKANDINAR S.A está basada principalmente en la Norma ISO-9001: 2015 la que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad, también cuenta con la ISO 14001 que trata de sistemas de gestión ambiental, además se rige al ARCSA.
		6	<b>Sistema de información</b>	SKANDINAR S.A cuenta con un sistema de información mediante medios informáticos como la utilización de redes sociales como Facebook y WhatsApp, además, de utilizar el correo electrónico de la empresa.		<b>Científico / Tecnológico</b>	Maquinaria de alta gama para mantener los productos frescos como los congeladores, además de la publicidad por medio de página web que ayuda a difundir los productos ayudando a la venta.		
		7	<b>Sistema de gerencia</b>	El Gerente de SKANDINAR S.A es el Eco. Christoffer Vladimir Carrillo Naranjo, con 37 años de edad, Ambateño, quien obtuvo su título de tercer nivel en Pontificia Universidad Católica del Ecuador, además posee un magíster en la Universidad Autónoma de Madrid.					


**Tabla 9.**  
Visión estratégica

<b>VISIÓN ESTRATÉGICA</b>			
<b>FILOSÓFICO</b>		<b>PROCESOS</b>	
<b>VISIÓN</b>	SKANDINAR S.A para el año 2025 busca ser una empresa líder a nivel provincial y nacional logrando posicionarse en el mercado como la mejor dentro del ámbito de distribución, comercialización y venta de productos alimenticios, satisfaciendo a nuestros clientes con la calidad de productos y brindando un buen servicio.	<b>PLANIFICACIÓN</b>	SKANDINAR S.A para lograr sus ventas ha establecido metas para alcanzar cada mes de acuerdo a un estudio de mercado.
		<b>ORGANIZACIÓN</b>	Se coordina constantemente en todos los departamentos de la empresa, teniendo un comunicación efectiva para lograr con las ventas.
<b>MISIÓN</b>	SKANDINAR S.A empresa Ambateña dedicada a la comercialización y distribución de productos de calidad de la línea de PRONACA, enfocándose principalmente en restaurantes, minimarkets y tiendas, utilizando marketing estratégico para lograr un mejor posicionamiento dentro de la provincia y cumplir con la satisfacción de nuestros clientes.	<b>DINAMIZACIÓN</b>	La dirección de planificación dentro de SKANDINAR S.A esta dirigida por el Eco. Christoffer Carrillo, dirección financiera por la Dra. Amparo Arteaga y los coordinadores de venta el Sr. Mauricio Frías y Ángel Fares.
		<b>EVALUACIÓN</b>	SKANDINAR S. presenta información periódicamente a entes reguladores como: IESS, al SRI, ordenanzas municipales y al ARCSA.
<b>OBJETIVOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ser la mejor distribuidora de Ecuador logrando llegar con sus productos a diferentes provincias.</li> <li>• Realizar un estudio con nuestros clientes para otorgar descuentos en los productos lo que nos ayudara a contar con su fidelidad.</li> <li>• Desarrollar estrategias de marketing para incrementar las ventas dentro de la provincia por medios tecnológicos mediante la publicidad.</li> <li>• Contar con un catálogo de todos los productos que posee la empresa detallando en qué presentación no más hay y con los precios correspondientes.</li> <li>• Las entregas deben ser a tiempo logrando una satisfacción en los clientes.</li> </ul>	<b>REAJUSTES</b>	Reajuste a las remuneraciones del personal.
		<b>RESPONSABILIDAD</b>	SKANDINAR S.A cuenta con leyes y políticas internas donde todos sus colaboradores deben ser responsables con los mismos. Además que debe emitir informes tributarios además debe acatar las normas ISO 9001: 2015 que trata de la gestión de calidad y la ISO 14001 que trata del sistema de gestión ambiental.
<b>Elaborado por:</b>	Carolina Silva	<b>Fecha:</b>	28/01/2022
<b>Revisado por:</b>	Roberto Valencia	<b>Fecha:</b>	28/01/2022

### 3.1.4. Evaluación del control interno

**Tabla 10.**


*Evaluación del control interno*

		SKANDINAR S.A		A.2.1.
<b>Evaluación Preliminar de la estructura de Control Interno</b>				
<b>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</b>				
N°	Pregunta	SI	NO	
<b>Componente: Sistema de planificación operacional</b>				
1	¿Cuenta con misión, visión?	X		
2	¿Cumple con la actividad que consta en el RUC?	X		
3	¿La empresa tienen un Plan Estratégico?	X		
4	¿Se ha establecido metas en cada departamento?	X		
5	¿Se ha identificado los problemas que afectan en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?		X	
<b>Componente: Sistema de Organización</b>				
6	¿Existe un personal adecuado para la organización de cada departamento?	X		
7	¿El personal conoce de las actividades que debe realizar?	X		
8	¿Los procesos están bien definidos para el cumplimiento de las actividades?	X		
9	¿Existe una buena comunicación entre los departamentos?	X		
10	¿Cumplen con las reglas establecidas por la empresa?		X	
<b>Componente: Sistema de administración del personal</b>				
11	¿Se lleva un registro del ingreso y salida de los trabajadores?	X		
12	¿Se tiene al personal capacitado para el desenvolvimiento de sus actividades?	X		
13	¿Se evalúa periódicamente al personal de ventas si ha logrado con la meta?	X		
14	¿Cuenta con un control de procedimientos para determinar la permanencia de los trabajadores en su puesto de trabajo?		X	
15	¿Se realiza actividades fuera de sus actividades laborales para mantener activo al personal?	X		
<b>Componente: Sistema de administración de bienes - Dirección administrativa financiera</b>				
16	¿Existe controles bien definidos para resguardar los bienes de la empresa en todos los departamentos?	X		


17	¿La empresa tiene la cuenta de caja chica activa para gastos menores?	X	
18	¿Los documentos guardan en un archivero para tener más ordenado?	X	
19	¿Presentan la información oportunamente a la persona que requiera?	X	
20	¿Se elaboran presupuestos para los gastos dentro de la empresa?		X
<b>Componente: Sistema de información</b>			
21	¿La información de la empresa está bien resguardada?	X	
22	¿Existe una buena comunicación entre el cliente y el vendedor para otorgar información de la empresa?	X	
23	¿Se da a conocer al personal sobre sus deberes y derechos dentro de la empresa?	X	
24	¿Se reconoce al mejor trabajador en la empresa?	X	
25	¿La información que se emite cuenta con respaldo para que sea veraz, pertinente, transparente y oportuna?	X	
<b>Componente: Sistema de Gerencia</b>			
26	¿Cuenta con un organigrama bien estructurado?	X	
27	¿Da a conocer a todo el personal de la empresa las metas a lograr?	X	
28	¿Existen incentivos a los trabajadores?	X	
29	¿Promueve los valores corporativos dentro de la empresa?	X	
30	¿Posee un reglamento interno?	X	
	<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva	<b>Fecha:</b>	1/2/2022
	<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia	<b>Fecha:</b>	1/2/2022

**Tabla 11.**







*Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo de control*

		SKANDINAR S.A			A.2.2.	
Evaluación Preliminar de la estructura de Control Interno						
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO INHERENTE						
Cuestionario de Control Interno						
N°	Pregunta	PT	SI	NO	CT	
<b>Componente: Sistema de planificación operacional</b>						
1	¿Cuenta con misión, visión?	30	1		1	
2	¿Cumple con la actividad que consta en el RUC?	30	1		1	
3	¿La empresa tienen un Plan Estratégico?	30	1		1	
4	¿Se ha establecido metas en cada departamento?	30	1		1	
5	¿Se ha identificado los problemas que afecten en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?	30		0	0	
<b>Componente: Sistema de Organización</b>						
6	¿Existe un personal adecuado para la organización de cada departamento?	30	1		1	
7	¿El personal conoce de las actividades que debe realizar?	30	1		1	
8	¿Los procesos están bien definidos para el cumplimiento de las actividades?	30	1		1	
9	¿Existe una buena comunicación entre los departamentos?	30	1		1	
10	¿Cumplen con las reglas establecidas por la empresa?	30		0	0	
<b>Componente: Sistema de administración del personal</b>						
11	¿Se lleva un registro del ingreso y salida de los trabajadores?	30	1		1	
12	¿Se tiene al personal capacitado para el desenvolvimiento de sus actividades?	30	1		1	
13	¿Se evalúa periódicamente al personal de ventas si ha logrado con la meta?	30	1		1	
14	¿Cuenta con un control de procedimientos para determinar la permanencia de los trabajadores en su puesto de trabajo?	30		0	0	

15	¿Se realiza actividades fuera de sus actividades laborales para mantener activo al personal?	30	1		1
<b>Componente: Sistema de administración de bienes - Dirección administrativa financiera</b>					
16	¿Existe controles bien definidos para resguardar los bienes de la empresa en todos los departamentos?	30	1		1
17	¿La empresa tiene la cuenta de caja chica activa para gastos menores?	30	1		1
18	¿Los documentos guardan en un archivero para tener más ordenado?	30	1		1
19	¿Presentan la información oportunamente a la persona que requiera?	30	1		1
20	¿Se elaboran presupuestos para los gastos dentro de la empresa?	30		0	0
<b>Componente: Sistema de información</b>					
21	¿La información de la empresa está bien resguardada?	30	1		1
22	¿Existe una buena comunicación entre el cliente y el vendedor para otorgar información de la empresa?	30	1		1
23	¿Se da a conocer al personal sobre sus deberes y derechos dentro de la empresa?	30	1		1
24	¿Se reconoce al mejor trabajador en la empresa?	30	1		1
25	¿La información que se emite cuenta con respaldo para que sea veraz, pertinente, transparente y oportuna?	30	1		1
<b>Componente: Sistema de Gerencia</b>					
26	¿Cuenta con un organigrama bien estructurado?	30	1		1
27	¿Da a conocer a todo el personal de la empresa las metas a lograr?	30	1		1
28	¿Existen incentivos a los trabajadores?	30	1		1
29	¿Promueve los valores corporativos dentro de la empresa?	30	1		1
30	¿Posee un reglamento interno?	30	1		1
<b>PT=PONDERACIÓN TOTAL</b>					30
<b>CT= CALIFICACIÓN TOTAL</b>					26

Nivel de Confianza=	(CT x 100)/PT	
Nivel de Confianza=	(26 x 100)/30	
Nivel de Confianza=	<b>87%</b>	
Nivel de Riesgo= 100% - NC	100% - NC	
Nivel de Riesgo= 100% - NC	100% - 87	
Nivel de Riesgo=	<b>13%</b>	








**TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO DE CONTROL**

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


<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva	<b>Fecha:</b>	1/02/22
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia	<b>Fecha:</b>	1/02/22



**Tabla 12.**  
Enfoque de auditoría

		<b>SKANDINAR S.A.</b>		<b>A.2.3.</b>
<b>ENFOQUE DE AUDITORÍA</b>				
<p>Después de revisar el cuestionario de control interno que se realizó a la empresa, puedo decir que existe un nivel de confianza alto con un valor de <b>87%</b> y su nivel de riesgo inherente es de <b>13%</b> por lo que es bajo, esto nos indica que debemos aplicar pruebas de cumplimiento y sustantivas.</p>				
<b>TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO DE CONTROL</b>				
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>				
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>		
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%		
 95% - 50%	 49% - 25%	 24% - 5%		
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>		
<b>NIVEL DE RIESGO</b>				
<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva		<b>Fecha:</b>	1/2/2022	
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia		<b>Fecha:</b>	1/2/2022	

**Tabla 13.**  
Matriz de riesgo de control

		SKANDINAR S.A		A.2.3.
<b>MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL</b>				
Componente	Determinación del Riesgo		ENFOQUE DE AUDITORÍA	
			Pruebas o Procedimientos de Auditoría	
			Cumplimiento	Sustantivas
<b>R. de Control</b>	<b>20%</b>	<b>Bajo</b>		
<b>Sistema de planificación operacional</b>	No se ha identificado los problemas que afecten en el cumplimiento de los objetivos de la empresa		Inspeccionar constantemente al personal como va desarrollando su trabajo para detectar a tiempo las problemáticas que afecta en el cumplimiento de objetivos y buscar soluciones instantáneas.	Constatar que existan políticas que ayuden a identificar de forma instantánea los problemas dentro de la empresa.
<b>R. de Control</b>	<b>20%</b>	<b>Bajo</b>		
<b>Sistema de Organización</b>	No cumplen con las reglas establecidas por la empresa		Verificar si se ha socializado de manera oportuna con el personal las reglas que deben ser cumplidas y respetadas para tener una buena comunicación y un ambiente laboral sano.	Corroborar que exista un control que garantice las conductas y el desempeño de los colaboradores para cumplir con las reglas determinadas por la empresa.
<b>R. de Control</b>	<b>20%</b>	<b>Bajo</b>		
<b>Sistema de administración del personal</b>	No cuenta con un control de procedimientos para determinar la permanencia de los trabajadores en su puesto de trabajo.		Revisar que exista un manual donde se registre el cumplimiento de funciones y desempeño de los trabajadores.	Comparar las actividades realizadas por los trabajadores con el reglamento interno.
<b>R. de Control</b>	<b>20%</b>	<b>Bajo</b>		
<b>Sistema de administración de bienes - Dirección administrativa financiera</b>	No se elabora un presupuesto para los gastos dentro de la empresa		Verificar la existencia de una persona que se encargue únicamente en la realización de presupuestos dentro de la empresa.	Asegurarse que se realice un presupuesto para cubrir gastos futuros y que no llegue a afectar en gran relevancia a la empresa.
<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva			<b>Fecha:</b>	1/2/2022
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia			<b>Fecha:</b>	1/2/2022

**3.1.5. Memorándum de planificación preliminar**

<b>1. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA</b>	
1.1. Empresa:	SKANDINAR S.A.
1.2. Representante de la empresa:	Eco. C
1.3. RUC:	1891742025001
1.4. Tipo de Auditoría:	Auditoría de Gestión
1.5. Período:	Eco. Christoffer Carrillo
1.6. Elaborado por:	Carolina Silva
1.7. Revisado por:	Roberto Valencia

**1. Antecedentes de la empresa**

La familia Carrillo Naranjo creó esta empresa dando inicio sus actividades en el año 1984 donde se llama SUPER SKANDINAVO donde únicamente distribuía productos Mr. Pollo, con el pasar del tiempo la empresa Pronaca estaba buscando expandir su negocio para lo cual requería de distribuidoras en diferentes partes de Ecuador, es ahí cuando surge SKANDINAR S.A. siendo la primera distribuidora autorizada por Pronaca en la provincia de Tungurahua para distribuir sus productos.

**2. Motivo de la auditoría**

La auditoría de gestión es la elaboración de un proyecto integrador como modalidad para titulación de la Universidad Técnica de Ambato se realizará una auditoría de gestión dentro de los procesos de ventas y cobranzas de la empresa SKANDINAR S.A.

**3. Objetivo de la auditoría**

Evaluar si los procesos están bien estructurados y verificar que los trabajadores estén realizando sus actividades de manera eficiente, eficaz y de calidad, con la finalidad de verificar que se esté cumpliendo con las metas establecidas por la empresa. A través de los hallazgos encontrados se formulará recomendaciones que van dirigidas a mejorar sus procesos para la venta y cobro.

#### 4. Alcance de la auditoría

Corroborar que se esté llevando un lineamiento correcto con los procesos de ventas y el proceso de cobranza para que no llega a afectar en la rentabilidad de la empresa.

#### 5. Equipo de auditoría

**Tabla 14** *Equipo de auditoría*

Nombre	Iniciales	Cargo	Participación
Anabelle Carolina Silva Paz	ACPS	Auditor Senior	100%
Edison Roberto Valencia Nuñez	ERVN	Supervisor	

#### 6. Conocimiento general de empresa

##### Constitución de la empresa

La familia Carrillo Naranjo emprendió en una pequeña empresa otorgando el nombre de SUPER SKANDINAVO, empresa ecuatoriana, ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, dio inicio a sus actividades el 29 de noviembre de 1984, dedicada a la venta de productos Mr. Pollo. Después de un tiempo quiso crecer es por ello que el 20 de enero del 2011 la empresa SUPER SKANDINAVO cambia su razón social a Sociedad Anónima con el nombre SKANDINAR S.A, la misma que se convierte en la primera distribuidora autorizada por PRONACA en la ciudad de Ambato, ubicada en la Av. Atahualpa y Víctor Hugo, opera en restaurantes de servicio limitado, minimarkets y tiendas.

Actualmente se encuentra ubicado en la Av. Galo Vela y Oppenheimer, la empresa ha tenido un crecimiento notable por llegar con su servicio de puerta a puerta en las diferentes ciudades de la provincia de Tungurahua además que han logrado llegar a la ciudad del Puyo con sus productos.

##### Actividad del negocio

Empresa dedicada a la distribución y comercialización dentro de la provincia Tungurahua de productos cárnicos, pescados y mariscos, embutidos y alimentos para mascotas, que son producidos netamente por PRONACA

## Base legal

SKANDINAR S.A. está constituida como Sociedad Anónima, cuenta con 3 accionistas las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

<b>Accionistas</b>	<b>Capital suscrito</b>	<b>Acciones</b>	<b>%</b>
Sonnia Naranjo	USD 8,600	8,600	90.52
Pavel Carrillo	USD 450	450	4,74
Christoffer Carrillo	USD 450	450	4,74
<b>TOTAL</b>	<b>USD 9,500</b>	<b>9,500</b>	<b>100</b>

Para el correcto funcionamiento de su actividad se encuentra respaldada por las siguientes leyes y reglamentos:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
- Código de Trabajo
- Código Tributario
- Código de Comercio
- Ley de Seguridad Social IESS
- Ministerio de Salud ARCSA
- Ordenanzas Municipales.

## Misión

SKANDINAR S.A empresa Ambateña dedicada a la comercialización y distribución de productos de calidad de la línea de PRONACA, enfocándose principalmente en restaurantes, minimarkets y tiendas, utilizando marketing estratégico para lograr un mejor posicionamiento dentro de la provincia y cumplir con la satisfacción de nuestros clientes.

## Visión

SKANDINAR S.A para el año 2025 busca ser una empresa líder a nivel provincial y nacional logrando posicionarse en el mercado como la mejor dentro del ámbito de distribución, comercialización y venta de productos alimenticios, satisfaciendo a nuestros clientes con la calidad de productos y brindando un buen servicio.

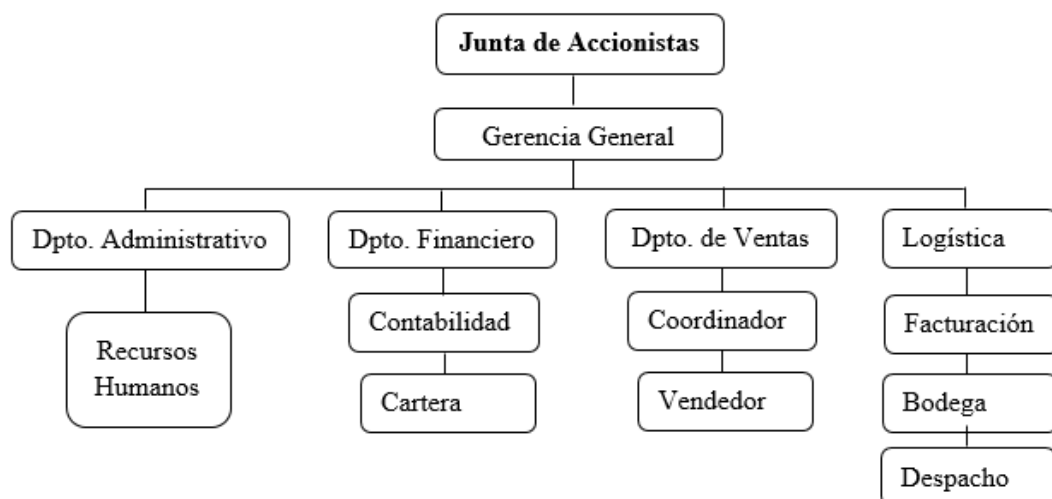
## Valores empresariales

SKANDINAR S.A cuenta con algunos valores primordiales para el cumplimiento de sus objetivos y el compromiso con sus clientes:

- Responsabilidad: Visitar a todos los clientes en el día que se ha definido por el departamento logístico para la respectiva recepción de pedidos.
- Respeto: Demostrar respeto con los compromisos que se ha establecido dentro de la empresa y con los clientes.
- Honradez: Siempre hablar con la verdad, ser leales, justos dentro de la empresa y con sus clientes.
- Puntualidad: Llegar a tiempo al desempeño de sus actividades y cumplir con las entregas a tiempo.

## Estructura organizacional

Para cumplir con los objetivos y metas determinados por la empresa, posee de cuatro departamentos importantes entre ellos administrativo, financiero, ventas y logística.



### Organización de empleados

SKANDINAR S.A cuenta con 61 empleados los mismos que están distribuidos de la siguiente manera:

# de Empleados	Nombre	Cargo
1	Christoffer Carrillo	Gerente
2	Arteaga Amparo	Contadora
3	Montesdeoca Lourdes	Auxiliar contable
4	Ortiz Patricio	Auxiliar contable
5	Villegas Deicy	Auxiliar de Cartera
6	Cardenas Hipatia	Auxiliar de Cartera
7	Camacho Andrea	Auxiliar de Cartera
8	Michelena Pablo	Auxiliar de Cartera
9	López Victor	Auxiliar de Cartera
10	Palacio Patricio	Coordinador de Ventas
11	Frías Mauricio	Coordinador de Ventas
12	Fares Ángel	Coordinador de Ventas
13	Bayas Alex	Vendedor
14	Bombón José Luis	Vendedor
15	Campos María Fernanda	Vendedor
16	Chango Edwin	Vendedor
17	Chaglla Danny	Vendedor
18	Chimbolema José	Vendedor
19	Copo Vinicio	Vendedor
20	Guerrero Nicolay	Vendedor
21	Guevara Andrés	Vendedor
22	Lara Fabricio	Vendedor
23	Lizano Alejandro	Vendedor
24	López Julio	Vendedor
25	Moreta Germán	Vendedor
26	Panata Diego	Vendedor
27	Rojas Fernando	Vendedor

28	Romero Edison	Vendedor
29	Romo Sebastián	Vendedor
30	Segura Simón	Vendedor
31	Torres Camilo	Vendedor
32	Urresta Santiago	Vendedor
33	Pico Becker	Jefe de Logística
34	Pico Alejandro	Facturador
35	Gavilanes Javier	Facturador
36	Suarez Omar	Facturador
37	Pico Danilo	Jefe de Bodega
38	Abril Gustavo	Bodeguero
39	Acosta Gabriel	Bodeguero
40	Buestan Claudio	Bodeguero
41	Casa Jefferson	Bodeguero
42	Freire Santiago	Bodeguero
43	Oñate Erick	Bodeguero
44	Guaman Jhon	Bodeguero
45	Quispe Miguel	Bodeguero
46	Jaramillo Kevin	Bodeguero
47	Lara Edison	Bodeguero
48	Aldás José Luis	Despachador
49	Calero Kristian	Despachador
50	Carrera Wilman	Despachador
51	Freire Alex	Despachador
52	Frutos Galo	Despachador
53	Jiménez Byron	Despachador
54	Lopez Héctor	Despachador
55	Reinoso Luis	Despachador
56	Sinalin Alex	Despachador
57	Paucar Nelson	Despachador
58	Pilco Bryan	Despachador
59	Zamora José	Despachador



60	Real Guido	Guardia
61	Solorzano Danny	Guardia

### Principales clientes

La empresa SKANDINAR S.A cuenta con los siguientes clientes principales:

<b>CLIENTES</b>	<b>TIPO/LUGAR</b>
American Pollo	Grandes
Alulema Vinicio (Angelica Robalino)	IESS
Antonio Daza	Quito
Asadero Star	Patate
Compras Hotel Emperador	Hotel
F.A.S.T	Grandes
Gallardo Eugenia	Grandes
King Pollo	Grandes
La Huek Bbq	Grandes
Restaurante Listo	Grandes
Mariño Cesar	Grandes
Mixervices Cía. Ltda. -Ricardo Jurado	Grandes
Pollo Fino	Grandes
Pura Pechuga	Grandes
Codelitesa	Puyo
Tapia Victor Hugo	Ambato
Ramos Narciza (Puyo)	Ambato
Sánchez Real María	Guaranda

**Línea de productos**

La empresa SKANDINAR S.A. cuenta con la siguiente lista de línea de productos:

 <b>LÍNEA DE PRODUCTOS PRONACA</b> <b>DISTRIBUIDOS POR SKANDINAR S.A</b> 		
1	Mr. Pollo	
2	Mr. Pavo	
3	Mr. Res	
4	Mr. Chancho	
5	Mr. Fish	
6	Mr. Cook	
7	Plumrose	
8	Fritz	
9	Gustadina	
10	YA	
11	Pro-can	
12	Pro-cat	

## Proveedor

Como es una empresa que se dedica a la comercialización, distribución y venta de productos alimenticios el único proveedor es la empresa PRONACA que es reconocida como una de las mejores dentro de Ecuador por brindar productos de calidad y que cuida la salud de los ciudadanos.

## FODA

<b>FODA SKANDINAR S.A.</b>	
<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Línea reconocida por la calidad de sus productos.</li> <li>• Certificación aprobada por el ARCSA para beneficiar la salud de los ciudadanos.</li> <li>• Variedad de productos como cárnicos, enlatados, comida de animales.</li> <li>• Creación de nuevos productos.</li> <li>• Productos naturales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener un sitio web para dar a conocer su marca y productos.</li> <li>• No llegar a otras provincias con la distribución del producto.</li> <li>• No existe un abastecimiento necesario por parte del proveedor.</li> <li>• No contar con transporte de la empresa para la distribución del producto.</li> <li>• Vender productos de una sola marca.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear conciencia sobre una buena alimentación a través de sus productos.</li> <li>• Contar con personal capacitado para llegar a más lugares.</li> <li>• Productos congelados que duran mucho tiempo en comparación a la competencia.</li> <li>• Otorgar descuentos para mantener clientes fijos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pandemias mundiales.</li> <li>• Competencia de nuevas empresas con productos a menor precio.</li> <li>• Variación de precios constantemente.</li> <li>• Importación de productos similares o los que distribuyen.</li> <li>• Otorgamiento de crédito a clientes nuevos.</li> </ul>

## **Estrategias**

Dentro de las estrategias de mercado se manejan con un catálogo con todos los productos que dispone donde se especifica en que presentaciones y tamaños no más tiene.

Para la distribución de nuestro producto hemos optado por adquirir un servicio de transporte que esté acorde para llevar el producto en buenas condiciones a los clientes.

Para atender a clientes que vienen a comprar productos para su consumo se ha implementado un día especial para su atención, además que la persona encargada podrá brindarle cualquier información.

La empresa realiza una gestión con el proveedor para recibir descuentos en productos para los clientes grandes logrando así mantenerlos.

## **Condiciones de venta**

SKANDINAR S.A. cuenta con ventas a crédito y de contado.

Las ventas a crédito se les realizaran a las personas nuevas y a las compras que no se generan continuamente, con el fin de no generar una complicación al momento de realizar su cobro.

Las ventas a contado se otorga a los clientes más grandes y los que nos realizan pedidos no mayores a quince días, además se analiza la cartera para ver si son acreedores a este tipo de venta.

## **Condiciones de cobro**

El personal encargo de realizar el cobro son los vendedores, ellos para realizar el pedido primero deberán cobrar las facturas pendientes sin otorgar más días para que no se acumule la cartera, únicamente dependerá de ellos para que se pueda seguir despachando el producto.

La empresa cuenta con 3 formas de pago las cuales son de contado, abonos y por transferencia o depósitos a la cuenta de SKANDINAR S.A.

## **Políticas**

- Cumplir con el pago de los beneficios legales a todos los trabajadores.
- El personal debe mantener una línea de respeto en todo momento sin utilizar calificativos.
- Deben acudir a las capacitaciones que se brinde dentro de la empresa para un mejor desempeño en el trabajo.
- Incentivar al personal por su desempeño laboral y dar bonificaciones por cumplir con las metas establecidas.
- Utilizar todos los equipos de protección en las áreas que sean necesarias para resguarda su salud.
- Dar a conocer al personal sobre sus derechos y deberes dentro de la empresa.
- Respetar la hora de llegada y salida de la empresa.
- En relación a los clientes si tienen dudas o reclamos las personas encargadas deben brindar información y soluciones inmediatamente.
- Cumplir con las entregas a tiempo, además que se debe mandar el pedido completo.
- Los cobros se deben realizar en el tiempo estipulado, caso contrario se pondrá sanciones.
- El dinero recaudado deberá ser depositado en la Cámara de comercio, en caso de no alcanzar deberán entregar el dinero en cartera para realizar el deposito al siguiente día.
- El dinero cobrado debe estar respaldado por sus respectivos comprobantes y factura emitida, no deberá existir faltantes en caso de haberlos se le descontará a la persona que realizo el cobro.
- En caso de que exista pagos con cheque deben verificar que este con la información correcta y entregar en Cartera.
- Para la toma de pedidos a nuestros clientes deberán acercarse personalmente y no mediante llamadas.

### **Sistema contable**

SKANDINAR S.A cuenta con un sistema contable BANN, el mismo que es facilitado por la empresa Pronaca ya que es una empresa que distribuye productos de la misma, este sistema esta interconectado con la principal línea que se encuentra en Pronaca. BANN (Planificador de Recursos Empresariales) es un software dirigido para empresas medianas-grandes que generalmente llegan a facturar entre 1000millones, es muy útil principalmente para las empresas que se dedican a la fabricación de sus productos.

Este sistema cuenta con claves de acceso para ingresar a cualquier modulo del mismo, además que permite acceder a los módulos dependiendo de cuantas personas estén encargadas de subir la información al sistema por ejemplo al módulo de Cartera existen 5 personas encargadas de subir la información por lo que se cuenta con acceso para 3 usuarios ahí deben ponerse de acuerdo entre ellos para utilizar en un tiempo determinado.

Los módulos que tiene el software BANN son cuentas por cobrar, cuentas por pagar, finanzas, tesorería, logística, activos fijos, inventarios y bodegas abarcando los niveles administrativos de la empresa como el de gerencia, contabilidad y facturación.

### 3.2. Fase II planificación específica

<b>PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</b>			
<b>ÍNDICE</b>	<b>RFE.</b>	<b>Descripción</b>	<b>PT</b>
	AEE	Análisis de Estructura de la Empresa	AEE
	CCI	Cuestionario de Control Interno	B.1
	EGCI	Evaluación Global de Control Interno	B.2
	MNCYNR	Matriz Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo Inherente	B.3
	EA	Enfoque de Auditoría	B.4
	MR	Matriz de Riesgo	B.5
	PA	Programa de Auditoría	B.6

### 3.2.1. Análisis de estructura de la empresa

INFORMACIÓN GENERAL	
<b>EMPRESA:</b>	SKANDINAR S.A,
<b>TIPO DE AUDITORÍA:</b>	AUDITORÍA DE GESTIÓN
<b>DEPARTAMENTO:</b>	VENTAS
<b>PERÍODO:</b>	2021


**Tabla 15.**

*Información específica - proceso de ventas*

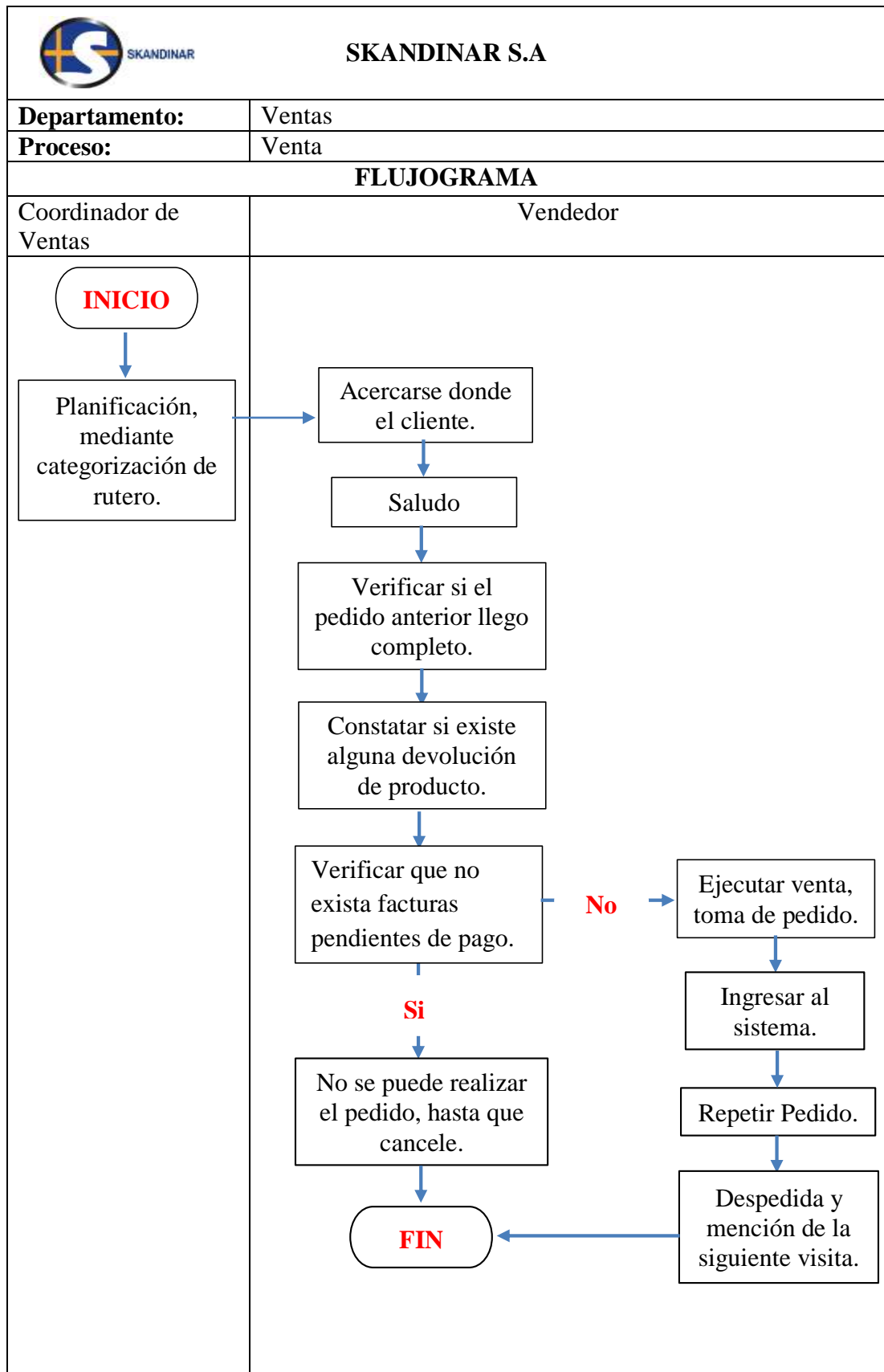
INFORMACIÓN ESPECÍFICA	
<b>Director del departamento:</b>	Mauricio Frías
<b>Misión:</b>	El departamento de ventas se encarga de gestionar de manera eficiente los procesos de ventas y cobranzas para el cumplimiento de sus metas.
<b>Visión:</b>	Llegar a cumplir con las ventas esperadas para el año 2021, visitando a todos los clientes para tener la fidelidad de los mismos y lograr cobrar todas las facturas pendientes.
<b>Objetivos del departamento:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fijar metas y estrategias para lograr sus ventas.</li> <li>• Brindar una buena atención al cliente.</li> <li>• Capacitar constantemente al personal.</li> <li>• Dar seguimiento al personal para verificar si están cumpliendo con sus funciones.</li> </ul>
<b>Procedimientos:</b>	Efectuar la venta. Realizar el cobro.




**Tabla 16.***Método descriptivo - proceso de ventas*

 <b>SKANDINAR S.A</b>		
<b>EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO</b>		
<b>DEPARTAMENTO: VENTAS</b>		
<b>MÉTODO DESCRIPTIVO</b>		
<b>PERÍODO 2021</b>		
<b>PROCESO: VENTA</b>		
N°	PERSONAL A CARGO	ACTIVIDAD
1	Coordinador	Planificación mediante la categorización de rutero.
2	Vendedor	Acercarse donde el cliente.
3	Vendedor	Saludo.
4	Vendedor	Verificar si el pedido anterior llego completo.
5	Vendedor	Constatar si existe alguna devolución de producto.
6	Vendedor	Verificar que no exista facturas pendientes de pago.
6	Vendedor	Ejecución de venta, tomar pedido de acuerdo a lo que necesite el cliente.
7	Vendedor	Ingresar al sistema.
8	Vendedor	Repetir el pedido.
9	Vendedor	Despedida y mención de la siguiente visita.

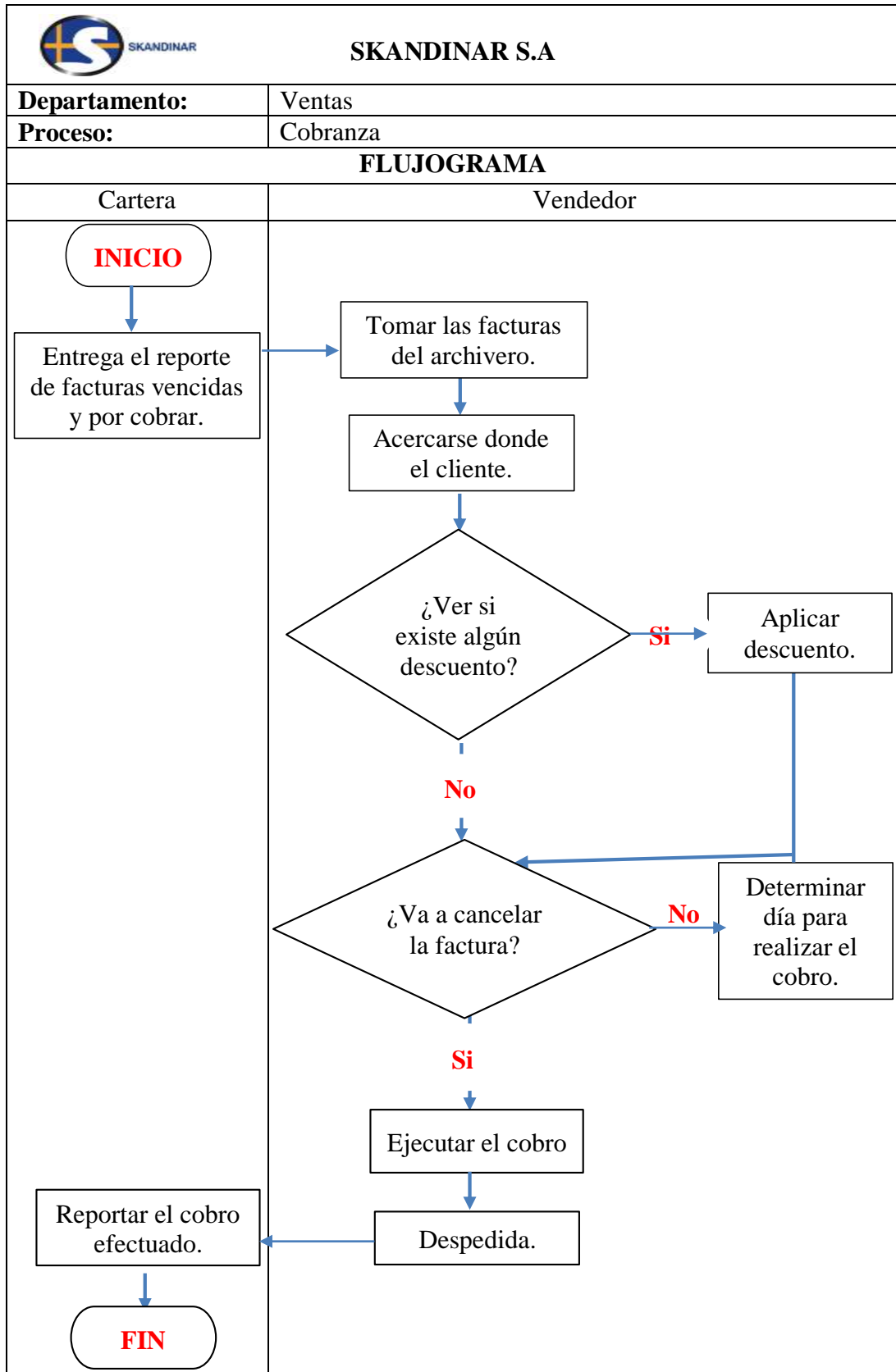
**Figura 4.**  
Flujograma - proceso de ventas



**Tabla 17.***Método descriptivo - proceso de cobranza*

 SKANDINAR S.A		
EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO		
DEPARTAMENTO: VENTAS		
MÉTODO DESCRIPTIVO		
PERÍODO 2021		
PROCESO: COBRANZA		
Nº	PERSONAL A CARGO	ACTIVIDAD
1	Cartera	Entrega de facturas vencidas y por cobrar.
2	Vendedor	Tomar las facturas del archivero.
3	Vendedor	Acercarse donde el cliente.
4	Vendedor	Verificar si existe algún descuento.
5	Vendedor	Aplicar el descuento respectivo.
6	Vendedor	Verificar si va a cancelar.
7	Vendedor	Determinar día para realizar el cobro.
8	Vendedor	Ejecutar el cobro.
9	Vendedor	Despedida.
10	Cartera	Reportar el cobro efectuado.


**Figura 5.**  
*Flujograma - proceso de cobranza*



### 3.2.2. Planificación específica – proceso de ventas

**Tabla 18.**


*Cuestionario control interno - proceso de ventas*

		<b>SKANDINAR S.A.</b>		<b>B.1.1.</b>	
<b>Evaluación de Control Interno</b>					
<b>Departamento de Ventas</b>					
<b>Componente: Proceso de Ventas</b>					
<b>Cuestionario de Control Interno</b>					
<b>Nº</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>		
<b>Ambiente de Control</b>					
1	¿El personal de ventas tiene claro cuáles son sus actividades?	X			
2	¿Trabajan de manera ética el personal en sus ventas?	X			
3	¿Dentro del departamento se ha definido indicadores para medir el rendimiento de los vendedores?		X		
4	¿Se evalúa constantemente el desempeño del trabajador?	X			
5	¿Existe algún tipo de sanciones en caso de no cumplir con sus actividades?	X			
6	¿Existe un manual donde se especifique procedimientos y funciones para los vendedores?	X			
7	¿Se selecciona al personal mediante concurso?		X		
<b>Evaluación de Riesgos</b>					
8	¿Cuentan con un seguro médico externo al del IESS en caso de sufrir algún accidente en su trabajo?		X		
9	¿Poseen de un plan para cubrir el puesto de trabajo en caso de que no pueda asistir la persona?	X			
10	¿Cumplen con los protocolos de bioseguridad para realizar sus actividades?	X			
11	¿Se ha dado a conocer que riesgos laborales pueden pasar al momento de salir a cumplir con sus actividades?	X			
12	¿La empresa cuenta con políticas para otorgar créditos?	X			
13	¿Los pedidos ingresados al sistema son guardados instantáneamente?	X			
<b>Actividades de Control</b>					

14	¿Existe una persona que supervise a los vendedores?	X	
15	¿Se capacita al personal para alcanzar con las metas propuestas?	X	
16	¿Se verifica que los pedidos estén ingresados al finalizar su labor?	X	
17	¿El personal de ventas conoce cuál es el procedimiento para aplicar el descuento?	X	
18	¿Visitan a todos los clientes que están en ruta destinados para cada día?	X	
<b>Información y Comunicación</b>			
19	¿Conoce sobre las políticas establecidas para las ventas?	X	
20	¿Se socializa a los vendedores sobre los descuentos que existe para los productos?	X	
21	¿El personal de ventas tiene una buena comunicación con sus clientes?	X	
22	¿El personal da soluciones inmediatas en caso de existir algún reclamo o duda por parte de los clientes?	X	
23	¿Existe bonificaciones por cumplir con la meta de ventas?	X	
<b>Supervisión y Monitoreo</b>			
24	¿Se hace visitas previas a los lugares donde deben acudir?	X	
25	¿Se verifica que los vendedores hayan entregado a sus clientes afiches, descuentos entre otros?	X	
26	¿El supervisor de ventas acude a sus clientes para ver que la persona encargada de la ruta realice un trabajo eficiente?	X	
27	¿Se logró identificar que los pedidos ingresados sean reales y no inventados?		X
28	¿Verifican que se haya cumplido con la meta de venta establecida?	X	
<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva		<b>Fecha:</b>	2/2/2022
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia		<b>Fecha:</b>	2/2/2022

**Tabla 19.**

*Evaluación global del control interno - proceso de ventas*


 <div style="text-align: center;"> <b>SKANDINAR S.A.</b> </div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px; color: red; font-weight: bold;"> <b>B.2.2.</b> </div>				
<b>Departamento de Ventas</b>				
<b>Componente: Proceso de Ventas</b>				
<b>Evaluación Global del Control Interno</b>				
N°	Punto de Control	Criterio	Conclusión	Recomendación
1	El departamento <b>NO</b> ha definido indicadores para medir el rendimiento de los vendedores.	<b>Principio de control interno en base al informe Coso:</b> <b>Ambiente de control #5:</b> Hacer cumplir con las responsabilidades. <b>Ambiente de control #5:</b> Políticas y prácticas de recursos humanos.	En la empresa <b>NO</b> se evalúa a los vendedores mediante indicadores de gestión para determinar la eficiencia, eficacia por que el sistema solo genera indicador de efectividad.	<b>Gerente y departamento de ventas:</b> Elaborar un manual de indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia de los vendedores.
2	El personal de ventas <b>NO</b> es seleccionado mediante concurso.	<b>Principio de control interno en base al informe Coso:</b> <b>Ambiente de control #1:</b> Demuestra compromiso integridad y ética. <b>Ambiente de control #5:</b> Hacer cumplir con la responsabilidad.	El personal de ventas <b>NO</b> es seleccionado mediante concurso por que no existe un procedimiento aprobado para su selección.	<b>Gerente y departamento de recursos humanos:</b> Realizar un manual de funciones y procedimientos para la contratación del personal.
3	La empresa <b>NO</b> cuenta con un seguro médico externo al del IESS, en caso de sufrir algún accidente el personal.	<b>Principio de control interno en base al informe Coso:</b> <b>Ambiente de control #6:</b> Políticas y prácticas de recursos humanos. <b>Evaluación de riesgo #1:</b> Comunica internamente.	La empresa <b>NO</b> dispone un seguro médico externo al del IESS en caso de sufrir algún accidente el personal porque no se hecho un análisis del gasto que pueda generar.	<b>Gerente y Contador:</b> Realizar un análisis del costo que sería contratar un seguro médico externo para poder realizar un presupuesto y poder adquirir ese servicio.

4	No se logra identificar que pedidos ingresados al sistema sean reales.	<b>Principio de control interno en base al informe Coso:</b> <b>Actividad de control #4:</b> Implementación de controles físicos. <b>Supervisión y monitoreo #2:</b> Monitoreo Externo.	En el departamento <b>NO</b> existe un procedimiento para identificar que pedidos son reales o no por que el sistema no puede identificar si los productos son comprados consecutivamente.	<b>Gerente y Jefe de Logística:</b> Crear estrategias que ayuden a detectar que pedidos no son reales por medio de la verificación de los productos devueltos por los clientes.
<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva			<b>Fecha:</b>	2/2/2022
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia			<b>Fecha:</b>	2/2/2022












**Tabla 20.**

*Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo de control - proceso de ventas*








		SKANDINAR S.A.			B.3.1.	
<b>Evaluación Preliminar de la estructura de Control Interno</b>						
<b>Matriz de Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo de Control</b>						
<b>Departamento de Ventas</b>						
<b>Componente: Proceso de Ventas</b>						
N°	Pregunta	PT	SI	N O	CT	
<b>Componente: Sistema de planificación operacional</b>						
1	¿El personal de ventas tiene claro cuáles son sus actividades?	28	1		1	
2	¿Trabajan de manera ética el personal en sus ventas?	28	1		1	
3	¿Dentro del departamento se ha definido indicadores para medir el rendimiento de los vendedores?	28		0	0	
4	¿Se evalúa constantemente el desempeño del trabajador?	28	1		1	
5	¿Existe algún tipo de sanciones en caso de no cumplir con sus actividades?	28	1		1	
6	¿Existe un manual donde se especifique procedimientos y funciones para los vendedores?	28	1		1	
7	¿Se selecciona al personal mediante concurso?	28		0	0	
<b>Componente: Sistema de Organización</b>						
8	¿Cuentan con un seguro médico externo al del IESS en caso de sufrir algún accidente en su trabajo?	28		0	0	
9	¿Poseen de un plan para cubrir el puesto de trabajo en caso de que no pueda asistir la persona?	28	1		1	
10	¿Cumplen con los protocolos de bioseguridad para realizar sus actividades?	28	1		1	
11	¿Se ha dado a conocer que riesgos laborales pueden pasar al momento de salir a cumplir con sus actividades?	28	1		1	
12	¿La empresa cuenta con políticas para otorgar créditos?	28	1		1	

13	¿Los pedidos ingresados al sistema son guardados instantáneamente?	28	1		1
<b>Componente: Sistema de administración del personal</b>					
14	¿Existe una persona que supervise a los vendedores?	28	1		1
15	¿Se capacita al personal para alcanzar con las metas propuestas?	28	1		1
16	¿Se verifica que los pedidos estén ingresados al finalizar su labor?	28	1		1
17	¿El personal de ventas conoce cuál es el procedimiento para aplicar el descuento?	28	1		1
18	¿Visitan a todos los clientes que están en ruta destinados para cada día?	28	1		1
<b>Componente: Sistema de administración de bienes - Dirección administrativa financiera</b>					
19	¿Conoce sobre las políticas establecidas para las ventas?	28	1		1
20	¿Se socializa a los vendedores sobre los descuentos que existe para los productos?	28	1		1
21	¿El personal de ventas tiene una buena comunicación con sus clientes?	28	1		1
22	¿El personal da soluciones inmediatas en caso de existir algún reclamo o duda por parte de los clientes?	28	1		1
23	¿Existe bonificaciones por cumplir con la meta de ventas?	28	1		1
<b>Componente: Sistema de información</b>					
24	¿Se hace visitas previas a los lugares donde deben acudir?	28	1		1
25	¿Se verifica que los vendedores hayan entregado a sus clientes afiches, descuentos entre otros?	28	1		1
26	¿El supervisor de ventas acude a sus clientes para ver que la persona encargada de la ruta realice un trabajo eficiente?	28	1		1
27	¿Se logró identificar que los pedidos ingresados sean reales y no inventados?	28		0	0
28	¿Verifican que se haya cumplido con la meta de venta establecida?	28	1		1

<b>PT=PONDERACIÓN TOTAL</b>	28													
<b>CT= CALIFICACIÓN TOTAL</b>	24													
<table border="1"> <tr> <td>Nivel de Confianza=</td> <td>(CT x 100)/PT</td> <td rowspan="6" style="text-align: center; vertical-align: middle;">  </td> </tr> <tr> <td>Nivel de Confianza=</td> <td>(26 x 100)/30</td> </tr> <tr> <td>Nivel de Confianza=</td> <td><b>86%</b></td> </tr> <tr> <td>Nivel de Riesgo de Control=</td> <td>100% - NC</td> </tr> <tr> <td>Nivel de Riesgo de Control=</td> <td>100% - 87</td> </tr> <tr> <td>Nivel de Riesgo de Control=</td> <td><b>14%</b></td> </tr> </table>	Nivel de Confianza=	(CT x 100)/PT		Nivel de Confianza=	(26 x 100)/30	Nivel de Confianza=	<b>86%</b>	Nivel de Riesgo de Control=	100% - NC	Nivel de Riesgo de Control=	100% - 87	Nivel de Riesgo de Control=	<b>14%</b>	
Nivel de Confianza=	(CT x 100)/PT													
Nivel de Confianza=	(26 x 100)/30													
Nivel de Confianza=	<b>86%</b>													
Nivel de Riesgo de Control=	100% - NC													
Nivel de Riesgo de Control=	100% - 87													
Nivel de Riesgo de Control=	<b>14%</b>													
<b>TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO DE CONTROL</b>														
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>														
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>												
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%												
 95% - 50%	 49% - 25%	 24% - 5%												
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>												
<b>NIVEL DE RIESGO</b>														
<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva	<b>Fecha:</b>	2/2/2022												
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia	<b>Fecha:</b>	2/2/2022												


**Tabla 21.**

*Enfoque de auditoría - proceso de ventas*

	<b>SKANDINAR S.A.</b>	<b>B.4.1.</b>
<b>ENFOQUE DE AUDITORÍA</b>		
<p>Después de revisar el cuestionario de control interno que se realizó a la empresa, puedo decir que existe un nivel de confianza alto con un valor de <b>86%</b> y su nivel de riesgo de control es de <b>14%</b> por lo que es bajo, esto nos indica que debemos aplicar pruebas de cumplimiento y sustantivas.</p>		
<b>TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO DE CONTROL</b>		
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>		
<b>BAJO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>ALTO</b>
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%
 95% - 50%	 49% - 25%	 24% - 5%
<b>ALTO</b>	<b>MODERADO</b>	<b>BAJO</b>
<b>NIVEL DE RIESGO</b>		
<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva	<b>Fecha:</b>	2/2/2022
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia	<b>Fecha:</b>	2/2/2022


**Tabla 22.**

*Matriz de riesgo de control - proceso de ventas*

		SKANDINAR S.A		B.5.1.	
<b>MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL</b>					
Componente	Factor y Nivel de Riesgo	Control Clave	ENFOQUE DE AUDITORÍA		
			Pruebas de Auditoría		
			Cumplimiento	Sustantivas	
<b>Riesgo Inherente = 13%</b>					
<b>Riesgo de Control = 14%</b>					
<b>EFICACIA</b>	El departamento <b>no</b> ha definido indicadores de gestión para medir el rendimiento de los vendedores.	Indicadores de Gestión	Indagar que procedimientos se lleva a cabo para medir la eficiencia y eficacia de los vendedores.	Aplicar indicadores de gestión en el proceso de ventas para medir la eficacia y eficiencia del personal.	
	El personal de ventas <b>no</b> es seleccionado mediante concurso.	Manual de Funciones	Verificar el manual de proceso para contratar al personal.	Realizar un manual de procedimiento para seleccionar al personal de ventas antes de ser contratado.	
<b>EFICIENCIA</b>	La empresa <b>no</b> cuenta con un seguro médico externo al del IESS, en caso de sufrir algún accidente el personal.	Política Interna	Identificar los riesgos que puedan tener los trabajadores en la ejecución de ventas.	Contratar un seguro médico externo para salvaguardar la salud de los empleados.	
<b>CALIDAD</b>	<b>No</b> se logra identificar que pedidos ingresados al sistema sean reales.	Actividades de control interno	Verificar si existe una persona que se encargue de identificar que pedidos no son reales antes de ser facturados.	Designar a un responsable que se encargue de verificar las facturas devueltas y realizar un seguimiento para determinar si son facturas reales o inventadas.	
<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva			<b>Fecha:</b>	2/2/2022	
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia			<b>Fecha:</b>	2/2/2022	

**Tabla 23.**


*Programa de auditoría - proceso de ventas*

		<b>SKANDINAR S.A.</b>		<b>B.6.1.</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>				
<b>Departamento de Ventas</b>				
<b>Componente: Proceso de Ventas</b>				
<b>OBJETIVOS:</b>				
1. Adquirir evidencia que respalde los hallazgos. 2. Especificar cada procedimiento que se utilizara para la fase de ejecución. 3. Conocer niveles de efectividad, eficacia y calidad de los procesos.				
N°	PROCEDIMIENTO	ELABORADO POR	FECHA	
<b>Procedimiento de cumplimiento</b>				
1	Indagar que procedimientos se lleva a cabo para medir la eficiencia y eficacia de los vendedores.	ACSP	3/2/2022	
2	Verificar el manual de proceso para contratar al personal.	ACSP	3/2/2022	
3	Identificar los riesgos que puedan tener los trabajadores en la ejecución de ventas.	ACSP	3/2/2022	
4	Verificar si existe una persona que se encargue de identificar que pedidos no son reales antes de ser facturados.	ACSP	3/2/2022	
<b>Procedimiento sustantivo</b>				
1	Aplicar indicadores de gestión en el proceso de ventas para medir la eficacia y eficiencia del personal.	ACSP	3/2/2022	
2	Realizar un manual de procedimiento para seleccionar al personal de ventas antes de ser contratado.	ACSP	3/2/2022	
3	Contratar un seguro médico externo para salvaguardan la salud de los empleados.	ACSP	3/2/2022	
4	Designar a un responsable que se encargue de verificar las facturas devueltas y realizar un seguimiento para determinar si son facturas reales o inventadas.	ACSP	3/2/2022	
<b>Procedimientos Generales</b>				
1. Elaboración de cédulas analíticas y subanalíticas.				
2. Redactar hoja de hallazgos.				
<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva		<b>Fecha:</b>	2/2/2022	
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia		<b>Fecha:</b>	2/2/2022	

### 3.2.3. Planificación específica – proceso de cobranza

**Tabla 24.**

*Cuestionario de control interno - proceso de cobranza*


		<b>SKANDINAR S.A.</b>		<b>B.1.2.</b>	
<b>Evaluación de Control Interno</b>					
<b>Departamento de Ventas</b>					
<b>Componente: Proceso de Cobranza</b>					
<b>Cuestionario de Control Interno</b>					
<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>		
<b>Ambiente de Control</b>					
1	¿Cuentan con un código de ética para el proceso de cobro?	X			
2	¿Para realizar el cobro se espera que se efectúe la factura?	X			
3	¿Existe indicadores de gestión para medir el rendimiento del personal de cobranza?		X		
4	¿Se capacita al personal para que efectúen el proceso de cobranza?	X			
5	¿Se socializa sobre los valores éticos y el compromiso integro de la empresa?	X			
6	¿Cuenta con un flujograma de procesos para el proceso de cobranza?		X		
7	¿El personal de cobranza está calificado para realizar con esa actividad?		X		
<b>Evaluación de Riesgos</b>					
8	¿Cuentan con algún plan o seguro en caso de existir robos?		X		
9	¿En caso de no lograr efectuar el cobro existe sanciones para la persona encargada?	X			
10	¿Se evalúa al personal constantemente si está realizando un trabajo eficiente?	X			
11	¿Cumplen con los protocolos de bioseguridad para realizar sus actividades?	X			
<b>Actividades de Control</b>					
12	¿Los valores recaudados inmediatamente lo depositan o entregan a la persona encargada?	X			
13	¿Archivan y ordenan correctamente los documentos para el proceso de cobranza?	X			
14	¿Cuenta con políticas para que los pagos se realice en abonos?	X			

15	¿Se realiza un control sobre las facturas a crédito con la fecha de vencimiento?	X	
16	¿Existe una persona que se encargue de supervisar los cobros efectuados?	X	
<b>Información y Comunicación</b>			
17	¿Los cobros efectuados a diario cuentan con un documento que los respalde?	X	
18	¿El sistema emite información actualizada de cuentas por cobrar?	X	
19	¿Existe una buena comunicación entre el vendedor y cartera al momento de notificar el valor recaudado?	X	
20	¿Se comunica al supervisor de ventas en caso de que no quieran pagar algunos clientes?	X	
21	¿La persona de cartera informa sobre las facturas vencidas?	X	
<b>Supervisión y Monitoreo</b>			
22	¿Los supervisores realizan un seguimiento al proceso de cobro?	X	
23	¿Se realiza una visita sorpresiva al cliente para ver si ha cancelado las facturas?	X	
24	¿Se utilizan indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia en el proceso de cobranza?	X	
25	¿Se emite un documento con las cuentas por cobrar al personal encargado de cobrar?	X	
26	¿Informa de manera oportuna sobre el cobro de facturas a crédito al personal de cartera?	X	
	<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva	<b>Fecha:</b>	1/2/2022
	<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia	<b>Fecha:</b>	1/2/2022




Tabla 25.

Evaluación global de control interno








		SKANDINAR S.A.			B.2.2.
<b>Departamento de Ventas</b>					
<b>Componente: Proceso de Cobranza</b>					
<b>Evaluación Global del Control Interno</b>					
N o	Punto de Control	Criterio	Conclusión	Recomendación	
1	NO existe indicadores de gestión para medir el rendimiento del personal de cobranza.	<b>Principio de control interno en base al informe Coso:</b> <b>Ambiente de control #5:</b> Hacer cumplir con las responsabilidades. <b>Ambiente de control #5:</b> Políticas y prácticas de recursos humanos.	Al personal de cobranza NO se evalúa el rendimiento mediante de indicadores de gestión por que no se ha diseñado.	<b>Gerente y al personal de cartera:</b> Diseñador indicadores de gestión para medir el rendimiento del personal de cobranza.	
2	NO cuenta con un flujograma de procesos para el proceso de cobranza.	<b>Principio de control interno en base al informe Coso:</b> <b>Ambiente de control #5:</b> Hacer cumplir con las responsabilidades. <b>Evaluación de riesgos#2:</b> Identifica y analiza los riesgos.	Para el proceso de cobranza no existe un flujograma especificando el procedimiento porque el coordinador solo ha elaborado un manual pero no un flujograma claro.	<b>Gerente y Coordinador:</b> Elaborar un flujograma de procesos para conocer el procedimiento adecuado de cobranza y cumplir con el objetivo.	
3	NO se realiza una selección de personal para determinar si está calificado para realizar la actividad.	<b>Principio de control interno en base al informe Coso:</b> <b>Ambiente de control #1:</b> Demuestra compromiso integridad y ética. <b>Ambiente de control #5:</b> Hacer cumplir con la responsabilidad. <b>Ambiente de control #6:</b> Políticas y prácticas de recursos humanos.	El personal de cobranza NO es calificado para ver si está apto para el puesto de trabajo porque no existe un proceso de selección.	<b>Gerente y departamento de recursos humanos:</b> Realizas un manual con procedimientos para verificar si es personal está calificado para el puesto de trabajo.	

4	NO cuenta con un plan o seguro en caso de existir robos	<p><b>Principio de control interno en base al informe Coso:</b></p> <p><b>Actividades de control #6:</b> Evalúa y comunica deficiencias.</p> <p><b>Evaluación de riesgo #1:</b> Comunicar internamente.</p> <p><b>Evaluación de riesgo #4:</b> Identificación y manejo de cambios.</p>	La empresa <b>NO</b> cuenta con un plan o seguro para cubrir algún robo porque no cuenta con un plan de mitigación de riesgos.	<p><b>Gerente:</b></p> <p>Elaborar un plan de mitigación de riesgos.</p>
<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva			<b>Fecha:</b>	2/2/2022
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia			<b>Fecha:</b>	2/2/2022

**Tabla 26.***Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo de control - proceso de cobranza*





 <span style="margin-left: 150px;"><b>SKANDINAR S.A.</b></span> <span style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px;"><b>B.3.2.</b></span>					
<b>Evaluación Preliminar de la estructura de Control Interno</b>					
<b>Matriz de Nivel de Confianza y Nivel de Riesgo Inherente</b>					
<b>Departamento de Ventas</b>					
<b>Componente: Proceso de Cobranza</b>					
N°	Pregunta	PT	SI	NO	CT
<b>Ambiente de Control</b>					
1	¿Cuentan con un código de ética para el proceso de cobro?	26	1		1
2	¿Para realizar el cobro se espera que se efectúe la factura?	26	1		1
3	¿Existe indicadores de gestión para medir el rendimiento del personal de cobranza?	26		0	0
4	¿Se capacita al personal para que efectúen el proceso de cobranza?	26	1		1
5	¿Se socializa sobre los valores éticos y el compromiso integro de la empresa?	26	1		1
6	¿Cuenta con un flujograma de procesos para el proceso de cobranza?	26		0	0
7	¿El personal de cobranza está calificado para realizar con esa actividad?	26		0	0
<b>Evaluación de Riesgos</b>					
8	¿Cuentan con algún plan o seguro en caso de existir robos?	26		0	0
9	¿En caso de no lograr efectuar el cobro existe sanciones para la persona encargada?	26	1		1
10	¿Se evalúa al personal constantemente si está realizando un trabajo eficiente?	26	1		1
11	¿Cumplen con los protocolos de bioseguridad para realizar sus actividades?	26	1		1
<b>Actividades de Control</b>					
12	¿Los valores recaudados inmediatamente lo depositan o entregan a la persona encargada?	26	1		1

13	¿Archivan y ordenan correctamente los documentos para el proceso de cobranza?	26	1		1
14	¿Cuenta con políticas para que los pagos se realice en abonos?	26	1		1
15	¿Se realiza un control sobre las facturas a crédito con la fecha de vencimiento?	26	1		1
16	¿Existe una persona que se encargue de supervisar los cobros efectuados?	26	1		1
<b>Información y Comunicación</b>					
17	¿Los cobros efectuados a diario cuentan con un documento que los respalde?	26	1		1
18	¿El sistema emite información actualizada de cuentas por cobrar?	26	1		1
19	¿Existe una buena comunicación entre el vendedor y cartera al momento de notificar el valor recaudado?	26	1		1
20	¿Se comunica al supervisor de ventas en caso de que no quieran pagar algunos clientes?	26	1		1
21	¿La persona de cartera informa sobre las facturas vencidas?	26	1		1
<b>Supervisión y Monitoreo</b>					
22	¿Los supervisores realizan un seguimiento al proceso de cobro?	26	1		1
23	¿Se realiza una visita sorpresiva al cliente para ver si ha cancelado las facturas?	26	1		1
24	¿Se utiliza indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia en el proceso de cobranza?	26	1		1
25	¿Se emite un documento con las cuentas por cobrar al personal encargado de cobrar?	26	1		1
26	¿Informa de manera oportuna sobre el cobro de facturas a crédito al personal de cartera?	26	1		1
<b>PT=PONDERACIÓN TOTAL</b>					26
<b>CT= CALIFICACIÓN TOTAL</b>					22

Nivel de Confianza= Nivel de Confianza= Nivel de Confianza=	(CT x 100)/PT (26 x 100)/30 <b>85%</b>																				
Nivel de Riesgo de Control= 100% - NC Nivel de Riesgo de Control= 100% - NC Nivel de Riesgo de Control=	100% - NC 100% - 87 <b>15%</b>																				
<b>TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO DE CONTROL</b> <table border="1" style="margin: 10px auto; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #0056b3; color: white;"> <th colspan="3">NIVEL DE CONFIANZA</th> </tr> <tr style="background-color: #0056b3; color: white;"> <th>BAJO</th> <th>MODERADO</th> <th>ALTO</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">            5% - 50%         </td> <td style="text-align: center;">            51% - 75%         </td> <td style="text-align: center;">            76% - 95%         </td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">            95% - 50%         </td> <td style="text-align: center;">            49% - 25%         </td> <td style="text-align: center;">            24% - 5%         </td> </tr> <tr style="background-color: #0056b3; color: white;"> <th>ALTO</th> <th>MODERADO</th> <th>BAJO</th> </tr> <tr style="background-color: #0056b3; color: white;"> <th colspan="3">NIVEL DE RIESGO</th> </tr> </tbody> </table>				NIVEL DE CONFIANZA			BAJO	MODERADO	ALTO	 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%	 95% - 50%	 49% - 25%	 24% - 5%	ALTO	MODERADO	BAJO	NIVEL DE RIESGO		
NIVEL DE CONFIANZA																					
BAJO	MODERADO	ALTO																			
 5% - 50%	 51% - 75%	 76% - 95%																			
 95% - 50%	 49% - 25%	 24% - 5%																			
ALTO	MODERADO	BAJO																			
NIVEL DE RIESGO																					
<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva		<b>Fecha:</b>	2/2/2022																		
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia		<b>Fecha:</b>	2/2/2022																		


**Tabla 27.**

*Enfoque de auditoría - proceso de cobranza*

		SKANDINAR S.A.		B.4.2.	
<b>ENFOQUE DE AUDITORÍA</b>					
<p>Después de revisar el cuestionario de control interno que se realizó a la empresa, puedo decir que existe un nivel de confianza alto con un valor de <b>85%</b> y su nivel de riesgo de control es de <b>15%</b> por lo que es bajo, esto nos indica que debemos aplicar pruebas de cumplimiento y sustantivas.</p>					
<b>TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO DE CONTROL</b>					
<b>NIVEL DE CONFIANZA</b>					
<b>BAJO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>ALTO</b>	
	5% - 50%		51% - 75%		76% - 95%
	95% - 50%		49% - 25%		24% - 5%
<b>ALTO</b>		<b>MODERADO</b>		<b>BAJO</b>	
<b>NIVEL DE RIESGO</b>					
<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva			<b>Fecha:</b> 2/2/2022		
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia			<b>Fecha:</b> 2/2/2022		


**Tabla 28.**

*Matriz de riesgo de control - proceso de cobranza*

		SKANDINAR S.A		<b>B.5.2.</b>	
<b>MATRIZ DE RIESGO DE CONTROL</b>					
Componente	Factor y Nivel de Riesgo	Control Clave	ENFOQUE DE AUDITORÍA		
			Pruebas de Auditoría		
			Cumplimiento	Sustantivas	
<b>Riesgo Inherente = 13%</b>					
<b>Riesgo de Control = 15%</b>					
<b>EFICACIA</b>	<b>NO</b> existe indicadores de gestión para medir el rendimiento del personal de cobranza.	Indicadores de Gestión	Analizar el procedimiento por el cual se mide el rendimiento del personal.	Aplicar indicadores de gestión en el proceso de cobranza por parte de los responsables de cartera para medir su rendimiento.	
	<b>NO</b> cuenta con un flujograma de procesos para el proceso de cobranza.	Flujograma de procesos	Verificar si existe un manual del proceso de cobranza.	Realizar un flujograma detallando paso a paso cual es el proceso de cobranza.	
<b>EFICIENCIA</b>	<b>NO</b> se realiza una selección de personal para determinar si está calificado para realizar la actividad.	Política Interna	Verificar el manual de proceso para contratar al personal y determinar si está calificado para el puesto.	Contratar un seguro médico externo para salvaguardar la salud de los empleados.	
	<b>NO</b> cuenta con un plan o seguro en caso de existir robos	Plan de mitigación de riesgo	Constatar si existe procedimientos dentro de la empresa para detectar riesgos.	Ejecutar un análisis de los riesgos que puede suceder al personal los mismos que afecten en el cumplimiento de sus metas.	
<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva			<b>Fecha:</b>	2/2/2022	
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia			<b>Fecha:</b>	2/2/2022	

**Tabla 29.**

*Programa de auditoría - proceso de cobranza*

		<b>SKANDINAR S.A.</b>		<b>B.6.1.</b>
<b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b>				
<b>Departamento de Ventas</b>				
<b>Componente: Proceso de Cobranza</b>				
<b>OBJETIVOS:</b>				
1. Adquirir evidencia que respalde los hallazgos. 2. Especificar cada procedimiento que se utilizara para la fase de ejecución. 3. Conocer niveles de efectividad, eficacia y calidad de los procesos.				
N o	PROCEDIMIENTO	ELABORAD O POR	FECHA	
<b>Procedimiento de cumplimiento</b>				
1	Analizar el procedimiento por el cual se mide el rendimiento del personal.	ACSP	3/2/2022	
2	Verificar si existe un manual del proceso de cobranza.	ACSP	3/2/2022	
3	Verificar el manual de proceso para contratar al personal y determinar si está calificado para el puesto.	ACSP	3/2/2022	
4	Constatar si existe procedimientos dentro de la empresa para detectar riesgos.	ACSP	3/2/2022	
<b>Procedimiento sustantivo</b>				
1	Aplicar indicadores de gestión en el proceso de cobranza por parte de los responsables de cartera para medir su rendimiento.	ACSP	3/2/2022	
2	Realizar un flujograma detallando paso a paso cual es el proceso de cobranza.	ACSP	3/2/2022	
3	Contratar un seguro médico externo para salvaguardan la salud de los empleados.	ACSP	3/2/2022	
4	Ejecutar un análisis de los riesgos que puede suceder al personal los mismos que afecten en el cumplimiento de sus metas.	ACSP	3/2/2022	
<b>Procedimientos Generales</b>				
1. Elaboración de cédulas analíticas y subanalíticas.				
2. Redactar hoja de hallazgos.				
<b>Elaborado por:</b> Carolina Silva		<b>Fecha:</b>	2/2/2022	
<b>Revisado por:</b> Roberto Valencia		<b>Fecha:</b>	2/2/2022	




### 3.3. Fase III – ejecución de la auditoría

Para dar cumplimiento al segundo objetivo del proyecto integrador se realizará la fase III de la auditoría de gestión que trata sobre la Ejecución de la auditoría de gestión en la empresa SKANDINAR S.A, donde se realizará la matriz de insumos detallando que indicadores de gestión se utilizará para los procesos ventas y cobranzas, también se realizara las cédulas analíticas que trata de realizar los indicadores mediante la información obtenida por parte de la empresa, las cédulas subanalíticas contendrá la información de la cual se guío para realizar los indicadores y finalmente la hoja de hallazgos detallando las deficiencias encontradas de los dos procesos.

<b>Ejecución de la Auditoría</b>			
	<b>RFE.</b>	<b>Descripción</b>	<b>PT</b>
<b>ÍNDICE</b>	M.I	Matriz de Insumo – Departamento de ventas	A.MI
	C.A.VN	Cédula Analítica: Medición de la gestión Proceso Ventas	A.1
	C.SB.VN	Cédula subanalítica: Entrevista – Proceso de ventas	A.1.1
	C.A.CB	Cédula Analítica: Medición de la gestión Proceso Cobranza	A.2
	C.SB.CB	Cédula subanalítica: Entrevista – Proceso de cobranza	A.2.1
	H.H.	Hoja de Hallazgos	H.H.

**Tabla 30.**

Matriz de insumo - indicadores

		SKANDINAR S.A						A.MI
MATRIZ DE INSUMO - INDICADORES								
DEPARTAMENTO:		VENTAS						
Proceso	Objetivo	Tipo	Variable	Nombre del Indicador	Fórmula	Estándar (meta)	Periodicidad	Verificación del Auditor
PROCESO 1 VENTA	Incrementar sus ventas en comparación a meses anteriores, visitando a todos los clientes que consten en el día de ruta para lograr tener a los clientes satisfechos con el servicio logrando tener la fidelidad de los mismos.	Eficacia	Clientes	Cantidad de clientes visitados por los vendedores de la empresa SKANDINAR S.A	(# clientes visitados / total de clientes en ruta)	100 %	Diaría	<b>Entrevista:</b> Departamento de ventas
			Vendedores	Número de empleados que han cumplido con la meta de ventas mensualmente.	(#empleados cumplido metas / total de empleados) *100	100 %	Mensual	<b>Entrevista:</b> Departamento de ventas y cartera.
		Eficiencia	Pedidos	Cantidad de pedidos ingresados en el sistema para facturar en el día.	(Pedidos facturados / total de pedidos ingresados) *100	100 %	Diaría	<b>Entrevista:</b> Departamento de logística
		Economía	Ventas	Cantidad de ventas a contado realizadas por los vendedores en el día.	(Ventas a contado / total de ventas) *100	100 %	Diaría	<b>Entrevista:</b> Personal de ventas y al departamento de ventas.

PROCESO 1 VENTA	Contar con un personal calificado para la venta que todos los productos pedidos sean entregados a tiempo.	Calidad	Cientes satisfechos	Cantidad de clientes satisfechos por la atención brindada por parte de los vendedores de la empresa SKANDINAR S.A	(Clientes sin quejas/Total de clientes)*100	100 %	Mensual	Entrevista: Departamento de ventas y logística.
		Efectividad	Eficiencia, eficacia, economía	Porcentaje de la efectividad establecida en el proceso de ventas cada mes.	(% eficacia+((% eficiencia+% economía)/2)/2)	100 %	Mensual	Entrevista: departamento de ventas.
Elaborado por:		Carolina Silva			Fecha:		3/2/2022	
Revisado por:		Roberto Valencia			Fecha:		3/2/2022	










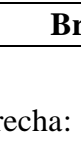



MATRIZ DE INSUMO – INDICADORES











DEPARTAMENTO: VENTAS





















Proceso	Objetivo	Tipo	Variable	Nombre del Indicador	Fórmula	Estándar (meta)	Periodicidad	Verificación del Auditor
PROCESO 2 COBRANZA	Para lograr mantener a nuestros clientes deben capacitar a nuestro personal para que tengan una buena comunicación con nuestros clientes, brindando un buen servicio, resolviendo cualquier duda y dando soluciones para efectuar el cobro.	Eficacia	Clientes	Cantidad de clientes cobrados por el personal a los clientes de la empresa SKANDINAR S.A	(# clientes cobrados / clientes por cobrar) *100	100%	Diaria	<b>Entrevista:</b> Personal encargado de cartera.
		Eficiencia	Clientes contactados	Total de clientes contactados para efectuar el cobro de facturas vencidas en el día.	(Clientes contactados / total de clientes en ruta) *100	100%	Diaria	<b>Entrevista:</b> Personal de cobranza y al departamento de ventas.
			Reportes	Porcentaje de reportes reales reportados a cartera en el día.	(Total de reportes correctos / Total de reportes) *100	100%	Diaria	<b>Entrevista:</b> Personal encargado de cartera.

PROCESO 2 COBRANZA	Economía	Cuentas por cobrar	Total de cuentas cobradas a crédito en el día	(Valor de cuentas cobradas/Total de cuentas a cobrar)*100	100%	Diaria	Entrevista: Personal de cartera y cobranza.
	Calidad	Capacitación	Cantidad de empleados capacitados para el proceso de cobranza de manera trimestral.	(# empleados capacitados/total de empleados)*100	100%	Mensual	Entrevista: empleados del departamento de ventas.
	Efectividad	Eficiencia, eficacia, economía	Porcentaje de la efectividad establecida en el proceso de cobranzas cada mes.	(% eficacia+((% eficiencia+% economía)/2)/2)	100%	Mensual	Entrevista: departamento de ventas.
<b>Elaborado por:</b>		Carolina Silva			<b>Fecha:</b>		3/2/2022
<b>Revisado por:</b>		Roberto Valencia			<b>Fecha:</b>		3/2/2022











### 3.3.1. Cédula analítica: medición de la gestión - proceso ventas











 <b>SKANDINAR S.A</b>		<div style="border: 1px solid black; padding: 2px; display: inline-block;"><b>A.1</b></div>																
<b>Departamento:</b>	VENTAS																	
<b>Proceso:</b>	Ventas																	
<b>Objetivo:</b>	<p>Incrementar sus ventas en comparación a meses anteriores, visitando a todos los clientes que consten en el día de ruta para lograr tener a los clientes satisfechos con el servicio así poder tener la fidelidad de los mismos.</p> <p>Contar con un personal calificado para la venta que todos los productos pedidos sean entregados a tiempo.</p>																	
<b>Tipo de Indicador:</b>	Cuantitativo – Eficacia																	
<b>Variable:</b>	Clientes																	
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Estándar meta</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Unidad de medio</b>															
Cantidad de clientes visitados por los vendedores de la empresa SKANDINAR S.A	100%	Diaria	%															
<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Cálculo</b>		<b>Brecha</b>															
$\left( \frac{\text{\# clientes visitados}}{\text{total de clientes en ruta}} \right) * 100$	$\left( \frac{789}{792} \right) * 100$ <p>Índice: 0,996 *100 99,6 Índice: 2%</p>		<p>Brecha: Índice - 100%</p> <p>Brecha: 99,6% - 100%</p> <p>Brecha: -0,38%</p> <p style="color: red;"><b>Desfavorable</b></p>															
<b>Semaforización</b>		<b>Conclusión – Interpretación</b>																
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO		DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO		DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE			
SEMAFORIZACIÓN																		
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO																	
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO																	
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE																	
		<p>Los vendedores de la empresa SKANDINAR S.A visitan a sus clientes en un 99,62% reflejando un nivel de cumplimiento satisfactorio, pero con una brecha desfavorable del 0,38% debido a que por falta de tiempo o por motivos de que se encuentre cerrada no se puede realizar la visita.</p>																

<b>Tipo de Indicador:</b> Cuantitativo – Eficacia																		
<b>Variable:</b> Vendedores																		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Estándar meta</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Unidad de medio</b>															
Número de empleados que han cumplido con la meta de ventas mensualmente.	100%	Mensual	%															
<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Cálculo</b>		<b>Brecha</b>															
$\left( \frac{\text{\# empleados cumplido metas}}{\text{total de empleados}} \right) * 100$	$\left( \frac{16}{20} \right) * 100$ <p>Índice: 0,8 80,0 Índice: %</p>		<p>Brecha: Índice - 100%</p> <p>Brecha: 80% - 100%</p> <p>Brecha: - 20,00%</p> <p><b>Desfavorable</b></p>															
<b>Semaforización</b>		<b>Conclusión – Interpretación</b>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO		DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO		DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE		 <p>Los vendedores de la empresa SKANDINAR S.A logran alcanzar sus metas de venta en un 80% por que solo 16 vendedores de los 20 cumplen con la meta lo cual refleja un nivel de cumplimiento satisfactorio, pero con una brecha desfavorable del 20% debido a que la competencia ofrece productos a un bajo precio lo que afecta la disminución de ventas de la empresa.</p>	
SEMAFORIZACIÓN																		
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO																	
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO																	
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE																	
<b>9</b>																		
<b>Tipo de Indicador:</b> Cuantitativo – Eficiencia																		
<b>Variable:</b> Pedidos																		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Estándar meta</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Unidad de medio</b>															
Cantidad de pedidos ingresados en el sistema para facturar en el día.	100%	Diaria	%															
<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Cálculo</b>		<b>Brecha</b>															
$\left( \frac{\text{Pedidos facturados}}{\text{Total de pedidos}} \right) * 100$	$\left( \frac{709}{1} \right) * 100$ <p>Índice: *100 100 Índice: %</p>		<p>Brecha: Índice - 100%</p> <p>Brecha: 100- 100%</p> <p>Brecha: 0,00%</p> <p><b>Favorable</b></p>															


Semaforización		Conclusión – Interpretación																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 9% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO		DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO		DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE		 <p>Los vendedores que ingresan directamente al sistema los pedidos, son facturados todos los pedidos por lo que cumplen el 100% reflejando un nivel de cumplimiento satisfactorio, teniendo una brecha favorable, debido a que se factura todos los pedidos ingresados al sistema.</p>	
SEMAFORIZACIÓN																		
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO																	
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO																	
DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE																	
<b>Tipo de Indicador:</b> Cuantitativo – Economía																		
<b>Variable:</b> Pedidos																		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Estándar meta</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Unidad de medio</b>															
Cantidad de ventas a contado realizadas por los vendedores en el día.	100%	Diaria	%															
<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Cálculo</b>		<b>Brecha</b>															
$\left( \frac{\text{Ventas a contado}}{\text{total de ventas}} \right) * 100$	$\left( \frac{2872}{3960} \right) * 100 = 72,52\%$ $\left( \frac{0,72}{517} \right) * 100 = 0,13\%$		Brecha: Índice - 100% Brecha: 72,52% - 100% Brecha: - 27,48% <b>Desfavorable</b>															
<b>Semaforización</b>		<b>Conclusión - Interpretación</b>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 9% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO		DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO		DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE		 <p>La venta realizada por los vendedores en el día se puede determinar que el 72,5 % son las ventas a contado reflejando un nivel de cumplimiento poco satisfactorio, teniendo una brecha desfavorable del 27,48%, debido a que este porcentaje son ventas a crédito lo cual puede afectar la rentabilidad de la empresa.</p>	
SEMAFORIZACIÓN																		
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO																	
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO																	
DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE																	
<b>Ψ</b>																		














<b>Tipo de Indicador:</b> Cuantitativo – Calidad																		
<b>Variable:</b> Clientes Satisfechos																		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Estándar meta</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Unidad de medio</b>															
Cantidad de clientes satisfechos por la atención brindada por parte de los vendedores de la empresa SKANDINAR S.A	100%	Mensual	%															
<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Cálculo</b>		<b>Brecha</b>															
$\left( \frac{\text{Clientes sin quejas}}{\text{Total de clientes}} \right) * 100$	$\left( \frac{769}{792} \right) * 100$ <p>Índice: 0,97096</p> $\left( \frac{769}{792} \right) * 100$ <p>Índice: 97,10%</p>	<p>Brecha: Índice - 100%</p> <p>Brecha: 97,1% - 100%</p> <p>Brecha: -2,90%</p> <p><b>Desfavorable</b></p>																
<b>Semaforización</b>		<b>Conclusión – Interpretación</b>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (Índice)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table> 		SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (Índice)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO		DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO		DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE		<p>Con respecto a la satisfacción de los clientes se pudo determinar que el 97,1% no llaman a quejarse lo que representa un nivel de cumplimiento satisfactorio, por lo cual se tiene una brecha desfavorable de un 2,90% debido a que algunos clientes llaman a quejarse por diferentes motivos esto podría afectar en la pérdida de clientes.</p>	
SEMAFORIZACIÓN																		
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (Índice)	VALORACIÓN	COLOR																
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO																	
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO																	
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE																	
<b>Tipo de Indicador:</b> Cuantitativo – Efectividad																		
<b>Variable:</b> Eficiencia, Eficacia, Economía																		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Estándar meta</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Unidad de medio</b>															
Porcentaje de la efectividad establecida en el proceso de ventas cada mes.	100%	Mensual	%															
<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Cálculo</b>		<b>Brecha</b>															
$\left( \frac{(\% \text{Eficacia} + ((\% \text{Eficiencia} + \% \text{Economía}) / 2) / 2)} \right) * 100$	$(99,62\% + 80\% + ((100\% + 72,5\%) / 2) / 2) * 100$ <p>Índice: 0,88035</p> $(99,62\% + 80\% + ((100\% + 72,5\%) / 2) / 2) * 100$ <p>Índice: 88,03%</p>	<p>Brecha: Índice - 100%</p> <p>Brecha: 88,03% - 100%</p> <p>Brecha: -11,97%</p> <p><b>Desfavorable</b></p>																











Semaforización		Conclusión – Interpretación																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO		DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO		DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE			
SEMAFORIZACIÓN																		
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO																	
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO																	
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE																	
		<p>La efectividad dentro del proceso de ventas representa el 88,03% con un nivel de cumplimiento satisfactorio, pero con una brecha desfavorable del 11,97%, lo que representa que en el departamento aún existe deficiencias en el proceso de ventas generalmente por la competencia que tiene precios más accesibles.</p>																
<p><b>MARCAS</b></p> <p>⊘ Los vendedores no lograron cumplir con la meta propuesta para las ventas, auditoría propone <b>H.H1</b>.</p> <p>⊘ Las ventas realizadas en el día solo el 72,5 % es a contado, mientras que el resto es a crédito, auditoría propone <b>H.H2</b>.</p>																		
<b>Elaborado por:</b>	Carolina Silva	<b>Fecha:</b>	4/2/2022															
<b>Revisado por:</b>	Roberto Valencia	<b>Fecha:</b>	4/2/2022															











### 3.3.2. Cédula subanalítica: entrevista – proceso de ventas

	<b>SKANDINAR S.A</b>	<b>A.1.1</b>	
<b>Entrevistador:</b>	Carolina Silva		
<b>Entrevistado:</b>	Mauricio Frías - Coordinar de ventas		
<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>			
<b>PROCESO 1 – VENTAS</b>			
<b>1.- ¿ Cuantos clientes han visitado los vendedores en el día de ruta?</b>			
Existe una variación cada día de clientes, depende de las rutas que tienen en algunos casos las tiendas cierran o se cambian de ruta, entre todos las rutas del día lunes tienen que visitar 792 clientes de los cuales se visitó 789.			
<b>2.- ¿ Todos los empleados han cumplido con la metas establecidas dentro del departamento de ventas?</b>			
Las meta que más resalta es alcanzar una cantidad de venta que se les da, contamos con 20 vendedores de los cuales 4 de ellos no cumplen, debido a la competencia que actualmente existe los cuales ofrecen a un menor precio.			
<b>3.- ¿ Todos los pedidos son facturados o no?</b>			
Los vendedores cuenta con una aplicación donde ingresan los pedidos que han sido realizados por los clientes esos pedidos se guardan instantáneamente y al finalizar el día se envía al departamento de logística para la respectiva facturación, para lo cual ya está ingresado al sistema y las facturas se generan facturando todos los pedidos.			
<b>4.- ¿ Se puede determinar cuál es el valor de ventas a crédito y ha contado que se realizaron en el día?</b>			
Si, mediante el sistema se puede verificar el valor de las ventas que fueron a crédito y ha contado. En el día lunes las rutas han reportado un valor de \$10885,06 de ventas a crédito y un valor de \$28.721,84 de ventas a contado generando un valor en ventas totales de \$39.606,9			
<b>5.- ¿ Cuantos clientes se han quejado en el día lunes ya se por motivo de atención por parte de los vendedores o por los pedidos que no han llegado completos?</b>			
Durante el transcurso del día se ha tenido 23 llamadas por quejas, por motivo de que no llega a tiempo el producto, los vendedores no se acercan a tiempo para la visita, o por una mala atención, generalmente es por los pedidos que no llegan completos o no han pedido el producto esto se puede determinar gracias a una hoja del departamento de logística donde anotan los pedidos que han sido devueltos y las llamadas que recibimos los coordinadores.			
<b>Elaborado por:</b>	Carolina Silva	<b>Fecha:</b>	4/02/2022
<b>Revisado por:</b>	Roberto Valencia	<b>Fecha:</b>	4/02/2022

### 3.3.3. Cédula analítica: medición de la gestión - proceso de cobranza

		<b>SKANDINAR S.A.</b>		<b>A.2</b>															
<b>Departamento:</b> VENTAS																			
<b>Proceso:</b> Cobranza																			
<b>Objetivo:</b> Para lograr mantener a nuestros clientes deben capacitar a nuestro personal para que tengan una buena comunicación con nuestros clientes, brindando un buen servicio, resolviendo cualquier duda y dando soluciones para efectuar el cobro.																			
<b>Tipo de Indicador:</b> Cuantitativo – Eficacia																			
<b>Variable:</b> Clientes																			
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Estándar meta</b>	<b>Período</b>	<b>Unidad de medio</b>																
Cantidad de clientes cobrados por facturas a crédito por el personal de la empresa SKANDINAR S.A	100%	Diaria	%																
<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Cálculo</b>		<b>Brecha</b>																
$\left( \frac{\text{\# clientes cobrados}}{\text{total clientes por cobrar}} \right) * 100$	$\left( \frac{282}{462} \right) * 100$ <p>Índice: 0,61038 Índice: 61,04%</p>		<p>Índice - Brecha: 100% 61,04% - Brecha: 100% Brecha: -38,96%</p> <p><b>Desfavorable</b></p>																
<b>Semaforización</b>			<b>Conclusión – Interpretación</b>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 3% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO		DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO		DEL 3% AL 49%	DEFICIENTE		 <p>La cantidad de clientes que se logró cobrar por facturas a crédito es de un 61,04% reflejando un nivel de cumplimiento poco satisfactorio, con una brecha desfavorable del 38,96% por motivos de que abona una parte del total a cobrar o por motivos de que no se encuentre la persona que se encarga de cancelar.</p>	
SEMAFORIZACIÓN																			
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																	
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO																		
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO																		
DEL 3% AL 49%	DEFICIENTE																		
<b>Σ</b>																			








<b>Tipo de Indicador:</b> Cuantitativo – Eficiencia																		
<b>Variable:</b> Clientes contactados																		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Estándar meta</b>	<b>Período</b>	<b>Unidad de medio</b>															
Total de clientes contactados para efectuar el cobro de facturas vencidas en el día.	100%	Diario	%															
<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Cálculo</b>		<b>Brecha</b>															
	$\left( \frac{\text{Clientes contactados}}{\text{total de clientes en ruta}} \right) * 100$ <p>Índice: 0,996212 * 100 = 99,62%</p>		<p>Índice - Brecha: 100% - 99,62% = 0,38%</p> <p>Brecha: 100%</p> <p>Brecha: -0,38%</p> <p><b>Desfavorable</b></p>															
<b>Semaforización</b>		<b>Conclusión – Interpretación</b>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 3% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO		DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO		DEL 3% AL 49%	DEFICIENTE		 <p>Los vendedores de la empresa SKANDINAR S.A visitan a los clientes para efectuar el cobro en un 99,62% lo que refleja un nivel de cumplimiento satisfactorio, con una brecha desfavorable del 0,38% debido a que no se encuentran las personas o está cerrado el local.</p>	
SEMAFORIZACIÓN																		
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO																	
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO																	
DEL 3% AL 49%	DEFICIENTE																	
<b>Tipo de Indicador:</b> Cuantitativo – Eficiencia																		
<b>Variable:</b> Reportes																		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Estándar meta</b>	<b>Período</b>	<b>Unidad de medio</b>															
Porcentaje de reportes reales reportados a cartera en el día.	100%	Diaria	%															
<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Cálculo</b>		<b>Brecha</b>															
	$\left( \frac{\text{Total de reportes correctos}}{\text{total de reportes}} \right) * 100$ <p>Índice: 1 * 100 = 100,0%</p>		<p>Índice - Brecha: 100% - 100% = 0,00%</p> <p>Brecha: 100%</p> <p>Brecha: 0,00%</p> <p><b>Favorable</b></p>															











Semaforización			Conclusión – Interpretación																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 9% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO		DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO		DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE			<p>Los reportes que se entrega cada día al personal de cartera para verificar que estén correctos se obtuvo un resultado del 100% reflejando un nivel de cumplimiento satisfactorio, teniendo una brecha favorable, debido a que no existió ningún inconveniente en los reportes al momento de verificar con los recibos.</p>
SEMAFORIZACIÓN																			
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																	
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO																		
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO																		
DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE																		











**Tipo de Indicador:** Cuantitativo – Economía

**Variable:** Pedidos

Nombre del indicador	Estándar meta	Periodo	Unidad de medio
Total de cuentas cobradas a crédito en el día.	100%	Diaria	%
Fórmula del indicador	Cálculo	Brecha	
$\left( \frac{\text{Valor de cuentas cobradas}}{\text{Total de cuentas a cobrar}} \right) * 100$	$\left( \frac{12892,21}{47991,78} \right) * 100$ <p>Índice: 0,268633 Índice: 26,86%</p>	<p>Brecha: Índice - 100%</p> <p>Brecha: 26,86% - 100%</p> <p>Brecha: -73,14%</p> <p><b>Desfavorable</b></p>	


Semaforización			Conclusión – Interpretación																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 9% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO		DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO		DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE			<p>Las facturas a crédito han sido cobradas en un 26,86% reflejando un nivel de cumplimiento deficiente, teniendo una brecha desfavorable del 73,14%, debido a que este porcentaje refleja que no se ha podido cobrar las facturas a crédito en su totalidad por que algunas facturas tienen 15 días para cancelar y otras que ya han pasado del plazo aprobado, además puede existir que aún no se ha registrado en el sistema a tiempo que facturas han sido cobradas al momento de ser despachados.</p>
SEMAFORIZACIÓN																			
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																	
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO																		
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO																		
DEL 9% AL 49%	DEFICIENTE																		

<b>Tipo de Indicador:</b> Cuantitativo – Calidad																		
<b>Variable:</b> Capacitación																		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Estándar meta</b>	<b>Período</b>	<b>Unidad de medio</b>															
Cantidad de empleados capacitados para el proceso de cobranza de manera mensual.	100%	Mensual	%															
<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Cálculo</b>		<b>Brecha</b>															
$\left( \frac{\text{\# empleados capacitados}}{\text{total de empleados}} \right) * 100$	$\left( \frac{20}{20} \right) * 100$ <p>Índice: 1 *100 Índice: 100,0%</p>		<p>Índice - Brecha: 100%</p> <p>Brecha: 100% - 100%</p> <p>Brecha: 0,00%</p> <p><b>Favorable</b></p>															
<b>Semaforización</b>		<b>Conclusión – Interpretación</b>																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 3% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO		DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO		DEL 3% AL 49%	DEFICIENTE		 <p>El personal del departamento de ventas es capacitado en su totalidad cumpliendo el 100% reflejando un nivel de cumplimiento satisfactorio, teniendo una brecha favorable, debido a que todos los vendedores han acudido a las capacitaciones que realizan los coordinadores.</p>	
SEMAFORIZACIÓN																		
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO																	
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO																	
DEL 3% AL 49%	DEFICIENTE																	
<b>Tipo de Indicador:</b> Cuantitativo – Efectividad																		
<b>Variable:</b> Eficiencia, Eficacia, Economía																		
<b>Nombre del indicador</b>	<b>Estándar meta</b>	<b>Período</b>	<b>Unidad de medio</b>															
Porcentaje de la efectividad establecida en el proceso de ventas cada mes.	100%	Mensual	%															
<b>Fórmula del indicador</b>	<b>Cálculo</b>		<b>Brecha</b>															
$\left( \frac{(\% \text{Eficacia} + ((\% \text{Eficiencia} + \% \text{Economía})/2)/2)}{100} \right) * 100$	$(((61,04\%) + ((99,62\% + 100\%)/2) + 26,86\%)/2) * 100$ <p>Índice: 0,802073 *100 Índice: 80,21%</p>		<p>Índice - Brecha: 100%</p> <p>Brecha: 100% - 92,71%</p> <p>Brecha: 100%</p> <p>Brecha: -19,79%</p> <p><b>Desfavorable</b></p>															

SemafORIZACIÓN		Conclusión - Interpretación																
<table border="1"> <thead> <tr> <th colspan="3">SEMAFORIZACIÓN</th> </tr> <tr> <th>NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)</th> <th>VALORACIÓN</th> <th>COLOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>DEL 80% AL 100%</td> <td>SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 50% AL 79%</td> <td>POCO SATISFACTORIO</td> <td></td> </tr> <tr> <td>DEL 0% AL 49%</td> <td>DEFICIENTE</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		SEMAFORIZACIÓN			NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR	DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO		DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO		DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE			
SEMAFORIZACIÓN																		
NIVEL DEL CUMPLIMIENTO (ÍNDICE)	VALORACIÓN	COLOR																
DEL 80% AL 100%	SATISFACTORIO																	
DEL 50% AL 79%	POCO SATISFACTORIO																	
DEL 0% AL 49%	DEFICIENTE																	
<p>La efectividad dentro del proceso de cobranza representa el 80,21% con un nivel de cumplimiento satisfactorio, pero con una brecha desfavorable del 19,79%, lo que representa que en el departamento aún existe deficiencias en el proceso de cobranza al momento de recuperar cartera cobrando las facturas a crédito.</p>																		
<p><b>MARCAS</b></p> <p><math>\Sigma</math> La visita por parte de los vendedores para cobrar las facturas a crédito no son cobradas en su totalidad, auditoría propone <b>H.H3</b>.</p> <p><math>\Omega</math> El valor de cuentas cobradas representa solo el 26,86%, auditoría propone <b>H.H4</b>.</p>																		
<b>Elaborado por:</b>	Carolina Silva	<b>Fecha:</b>	4/2/2022															
<b>Revisado por:</b>	Roberto Valencia	<b>Fecha:</b>	4/2/2022															




### 3.3.4. Cédula subanalítica: entrevista – proceso de ventas

	<b>SKANDINAR S.A</b>	<b>A.2.1</b>	
<b>Entrevistador:</b>	Carolina Silva		
<b>Entrevistado:</b>	Mauricio Frías - Coordinar de ventas Daysi Villegas - Personal de cartera		
<b>DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>			
<b>PROCESO 2 – COBRANZA</b>			
<b>1.- ¿ Cuantos clientes han sido cobrados por las facturas a crédito?</b>			
Para el cobro de facturas a crédito el personal de cartera entrega a cada vendedor una remesa con las cuentas que deben ser cobradas. En el día lunes de todas las rutas se tiene que cobrar a 462 clientes con facturas a créditos lo que al final se reportó que a 282 se cobró las facturas a crédito mientras que las otras quedan pendientes de pago.			
<b>2.- ¿ Han logrado visitar a todos los clientes en ruta para el respectivo cobro ?</b>			
Los vendedores son lo que realizan el cobro es por ellos que deben visitar a todos los clientes que estén en ruta para efectuar el cobro y realizar el pedido es por eso que gracias al sistema se ha logrado verificar que de 792 clientes en ruta lograron visitar a 789.			
<b>3.- ¿ Los reportes entregados por el personal son correctos o existen diferencias?</b>			
Al momento que los vendedores nos entregan los reportes pueden existir algunos problemas como, por ejemplo, el valor recaudado no coincide con los recibos, pero muy pocas veces existe ese problema. En el caso que exista se le comunica a la persona encargada para que se acerque a verificar el valor de recibos con lo depositado o entregado en cartera para no mandar al descuento de la persona encargada. En este día de las 20 rutas no hubo ningún inconveniente.			
<b>4.- ¿ Se puede determinar cuál es el valor de las facturas a crédito que se ha podido cobrar en el día?</b>			
Si, el sistema que maneja la empresa los vendedores digitan el valor cobrado y en los reportes junto a los recibos para dar de baja las facturas. Al finalizar el día reflejo un valor de \$12.892,21 que fue cobrado de un valor total \$47.991,78.			
<b>5.- ¿En la empresa el departamento de ventas realiza capacitaciones a sus colaboradores para ejercer un buen desempeño ?</b>			
En el departamento si se da capacitaciones a los vendedores, los encargados de realizar las capacitaciones son los coordinares y el personal de Pronaca que viene constantemente para brindar información y que los trabajadores estén al tanto de lo que vaya a pasar, como precios, descuentos, producto nuevo y que tengan una buena comunicación con los clientes.			
<b>Elaborado por:</b>	Carolina Silva	<b>Fecha:</b>	4/02/2022
<b>Revisado por:</b>	Roberto Valencia	<b>Fecha:</b>	4/02/2022

### 3.3.5. Hoja de hallazgos

Tabla 31.

Hoja de hallazgos

 <div style="text-align: center;">SKANDINAR S.A</div> <div style="float: right; border: 1px solid black; padding: 2px 5px; color: red; font-weight: bold;">H.H</div>						
HOJA DE HALLAZGOS						
Departamento de Ventas						
N°	Ref.P/T	Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
1	A.1	Los vendedores no lograron cumplir con la meta propuesta para las ventas	Ejecutar estrategias de venta contra la competencia, brindando descuentos o promociones para que todos los vendedores cumplan con la meta.	No les permiten dar descuentos o promociones a todos los clientes por lo que pierden clientes.	Desmotivación laboral y baja rentabilidad en la empresa.	<b>Gerente y Coordinador de ventas:</b> Realizar un manual con estrategias de ventas para todos los clientes para lograr mantener la fidelidad de los mismos.
2	A.1	Disminución de ventas a contado	Los vendedores no están cumpliendo con las reglas establecidas en otorgar créditos.	No existe sanciones por motivo de que las ventas bajen.	Cartera vencida e incumplimiento a las reglas.	<b>Gerente y Departamento de ventas:</b> Implementar sanciones para las personas que no acaten las reglas e incentivos al personal que logro efectuar más ventas al contado.

3	A.2	Existe una gran cantidad de clientes sin cobrar facturas anteriores	Dar soluciones para el pago de facturas a crédito o vencidas por abonos para así lograr disminuir la cartera vencida.	Falta de sociabilización con el cliente.	Descuento a empleados por facturadas no cobradas.	<b>Gerente y departamento de ventas:</b> Elaborar un reglamento interno donde se especifique que primero deben cobrar facturas anteriores y vender menos producto para que no siga aumentado la deuda.
4	A.2	El valor de cuentas cobradas es muy bajo	Revisar constantemente el historial de facturas de los clientes para determinar si se puede seguir vendiendo montos altos a crédito.	Reportes no son ingresados inmediatamente al sistema.	Refleja que el personal no está siendo eficiente en su puesto de trabajo.	<b>Gerente y Personal de cartera:</b> Realizar un manual de procedimientos para ingresar inmediatamente los reportes al sistema para que no existe un valor bajo de cuentas cobradas y exista optimización del tiempo.
<b>Elaborado por:</b>			Carolina Silva		<b>Fecha:</b>	3/2/2022
<b>Revisado por:</b>			Roberto Valencia		<b>Fecha:</b>	3/2/2022

### 3.4. Fase IV informe de auditoría

Para dar cumplimiento al tercer objetivo planteado para el proyecto integrador se realizará el informe de auditoría donde se comunicará los hallazgos encontrados, conclusiones y recomendaciones.

<b>INFORME DE AUDITORÍA DE LOS PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS</b>			
<b>ÍNDICE</b>	<b>RFE.</b>	<b>Descripción</b>	<b>PT</b>
	<b>IA</b>	<b>Informe de Auditoría</b>	<b>IA 1/6</b>
	Cap. 1	Capítulo 1	IA 2/6
	INF	Información	IA 2/6
	ME	Motivo del Examen	IA 2/6
	OE	Objetivo del Examen	IA 2/6
	AE	Alcance del Examen	IA 2/6
	BL	Base Legal	IA 2/6
	EO	Estructura Organizacional	IA 3/6
	FR	Funcionarios Relacionados	IA 3/6
	Cap. 2	Capítulo 2	IA 4/6
	RE	Resultados del Examen	IA 4/6
	H1	Hallazgo 1	IA 4/6
	H2	Hallazgo 2	IA 4/6
	H3	Hallazgo 3	IA 5/6
	H4	Hallazgo 4	IA 5/6
	A.IG	Anexos – Indicadores de Gestión	IA 6/6

## **Abreviaturas utilizadas**

**S.A.:** Sociedad Anónima.

**Econ.:** Economista

**Nº:** Número

**Ref.:** Referencia

**P.T.:** Papel de trabajo

**ARCOSA:** Agencia Nacional de Regulación, Control y Vigilancia

**Sra.:** Señora

**LRTI:** Ley de Régimen Tributario Interno

**IESS:** Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

**Mr. Pollo:** Mister Pollo

## INFORME DE AUDITORÍA

Ambato, 10 de febrero del 2022

Eco. Christoffer Carrillo

Gerente General de SKANDINAR S.A.

Presente

Se realizó la auditoría de gestión dentro del departamento de ventas para los procesos de venta y cobranza con el objetivo de verificar si los procedimientos que se lleva a cabo para efectuar estos procesos son eficaz y eficientes y determinar las deficiencias que estén afectando al cumplimiento de metas y objetivos por parte de la empresa SKANDINAR S.A y brindar conclusiones y recomendaciones para la toma de decisiones.

Para el procedimiento de la auditoría se utilizó información real de la empresa que fue brindada por parte de la contadora de la empresa y el personal del departamento de ventas, lo cual hace que esta información sea autentica y veraz.

La realización de este informe permite brindar una opinión clara, oportuna y eficiente para el mejoramiento de los procesos de venta y cobranza de la empresa SKANDINAR S.A.

Atentamente,



---

Anabelle Carolina Silva Paz

C.I. 180525557-5

## Capítulo 1: INFORMACIÓN

### Motivo del Examen

Elaboración del proyecto integrador como modalidad para titulación de la Universidad Técnica de Ambato se realizará una auditoría de gestión dentro de los procesos de ventas y cobranzas de la empresa SKANDINAR S.A.

### Objetivo

Realizar la auditoria de gestión en la empresa SKANDINAR S.A. en el departamento de ventas para evaluar los procesos de venta y cobranza e identificar las deficiencias y dar soluciones para que los procesos mejoren.

### Alcance

Corroborar que se esté llevando un lineamiento correcto con los procesos de ventas y el proceso de cobranza para que no llega a afectar en la rentabilidad de la empresa.

### Base Legal

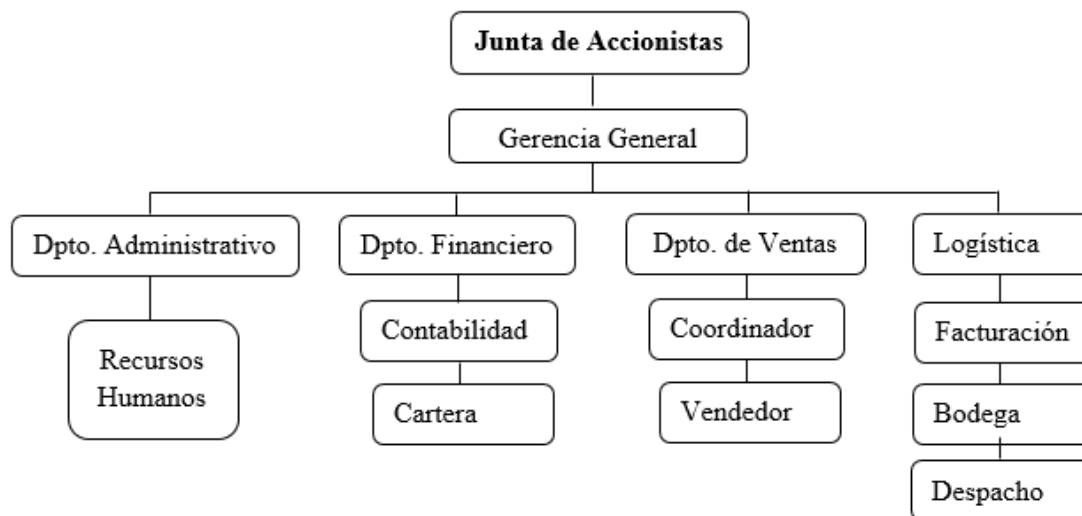
SKANDINAR S.A. está constituida como Sociedad Anónima, cuenta con 3 accionistas las cuales están distribuidas de la siguiente manera:

Accionistas	Capital suscrito	Acciones	%
Sonia Naranjo	USD 8,600	8,600	90.52
Pavel Carrillo	USD 450	450	4,74
Christoffer Carrillo	USD 450	450	4,74
<b>TOTAL</b>	<b>USD 9,500</b>	<b>9,500</b>	<b>100</b>

Para el correcto funcionamiento de su actividad se encuentra respaldada por las siguientes leyes y reglamentos:

- Ley de Compañías
- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
- Código de Trabajo
- Código Tributario
- Código de Comercio
- Ley de Seguridad Social IESS
- Ministerio de Salud ARCSA
- Ordenanzas Municipales.

### Estructura organizacional



### Funcionarios relacionados

Nombre	Iniciales	Cargo	Participación
Anabelle Carolina Silva Paz	ACPS	Auditor Senior	100%
Edison Roberto Valencia Nuñez	ERVN	Supervisor	



## Capítulo 2: RESULTADOS DEL EXAMEN

### DEPARTAMENTO DE VENTAS

#### Proceso 1 – Ventas

##### Hallazgo 1

###### Comentario

Los vendedores no lograron cumplir con la meta propuesta para las ventas debido a que no ha ejecutado estrategias de venta contra la competencia, brindando descuentos o promociones para que todos los vendedores cumplan con la meta.

###### Conclusión

Los coordinadores no les permiten dar descuentos o promociones a todos los clientes por lo que pierden clientes causando una desmotivación laboral y baja rentabilidad en la empresa.

###### Recomendación

**Dirigido al Gerente y Coordinador de ventas:** Realizar un manual con estrategias de ventas para todos los clientes para lograr mantener la fidelidad de los mismos.

##### Hallazgo 2

###### Comentario

Disminución de ventas a contado porque por parte de los vendedores no están cumpliendo con las reglas establecidas en otorgar créditos.

###### Conclusión

Dentro del departamento de ventas no existe sanciones por motivo de que las ventas bajen, pero esto puede ocasionar cartera vencida e incumplimiento a las reglas.

###### Recomendación

**Dirigido al Gerente y Departamento de ventas:** Implementar sanciones para las personas que no acaten las reglas e incentivos al personal que logro efectuar más ventas al contado.

## **Proceso 2 – Cobranza**

### **Hallazgo 3**

#### **Comentario**

Existe una gran cantidad de clientes sin cobrar facturas anteriores porque lo que se debería dar soluciones para el pago de facturas a crédito o vencidas por abonos para así lograr disminuir la cartera vencida.

#### **Conclusión**

Existe una falta de sociabilización con el cliente dando como efecto el descuento a empleados por facturadas no cobradas.

#### **Recomendación**

**Dirigido al Gerente y Departamento de ventas:** Elaborar un reglamento interno donde se especifique que primero deben cobrar facturas anteriores y vender menos producto para que no siga aumentando la deuda.

### **Hallazgo 4**

#### **Comentario**

El valor de cuentas cobradas es muy bajo por lo que se debería revisar constantemente el historial de facturas de los clientes para determinar si se puede seguir vendiendo montos altos a crédito.

#### **Conclusión**

Los reportes no son ingresados inmediatamente al sistema, lo cual refleja que el personal no está siendo eficiente en su puesto de trabajo.

#### **Recomendación**

**Dirigido al Gerente y Personal de cartera:** Realizar un manual de procedimientos para ingresar inmediatamente los reportes al sistema para que no existe un valor bajo de cuentas cobradas y exista optimización del tiempo.

## ANEXOS

### Principales Indicadores de Gestión Utilizados

#### Indicador de Eficacia

$$\text{Cantidad de clientes visitados} = \left( \frac{\# \text{ clientes visitados}}{\text{total de clientes en ruta}} \right) * 100$$

$$\text{Empleados cumplieron la meta} = \left( \frac{\# \text{ empleados cumplido meta}}{\text{total de empleados}} \right) * 100$$

$$\text{Clientes cobrados} = \left( \frac{\# \text{ clientes cobrados}}{\text{total de clientes por cobrar}} \right) * 100$$

#### Indicador de Eficiencia

$$\text{Pedidos facturados} = \left( \frac{\text{pedidos facturados}}{\text{total de pedidos ingresados}} \right) * 100$$

$$\text{Clientes contactados} = \left( \frac{\text{Total de clientes}}{\text{total de clientes en ruta}} \right) * 100$$

$$\text{Reportes correctos} = \left( \frac{\text{Total de reportes correctos}}{\text{total de reportes}} \right) * 100$$

#### Indicador de Economía

$$\text{Ventas al contado} = \left( \frac{\text{Ventas al contado}}{\text{total de ventas}} \right) * 100$$

$$\text{Cuentas cobradas a crédito} = \left( \frac{\text{Valor de cuentas cobradas}}{\text{total de cuentas a cobrar}} \right) * 100$$

#### Indicador de Calidad

$$\text{Clientes satisfechos} = \left( \frac{\text{Clientes sin quejas}}{\text{Total de clientes}} \right) * 100$$

$$\text{Empleados capacitados} = \left( \frac{\# \text{ empleados capacitados}}{\text{total de empleados}} \right) * 100$$

#### Indicador de Efectividad

$$\text{Efectividad} = (\% \text{Eficacia} + ((\text{Eficiencia} + \% \text{Economía}) / 2) / 2) * 100$$

### 3.4.1. Informe confidencial del control interno

<b>INFORME CONFIDENCIAL DEL CONTROL INTERNO</b>			
<b>ÍNDICE</b>	<b>RFE.</b>	<b>Descripción</b>	<b>PT</b>
	ICCI	Informe confidencial del control interno	ICCI 1/4
	PV	Proceso de Ventas	ICCI 1/4
	T1	Título 1	ICCI 1/4
	T2	Título 2	ICCI 1/4
	T3	Título 3	ICCI 2/4
	T4	Título 4	ICCI 2/4
	PC	Proceso de cobranza	ICCI 3/4
	T5	Título 5	ICCI 3/4
	T6	Título 6	ICCI 3/4
	T7	Título 7	ICCI 4/4
	T8	Título 8	ICCI 4/4

## **Informe confidencial del control interno**

En este informe se detallará los hallazgos encontrados dentro del departamento de ventas en los procesos de ventas y cobranzas, de los componentes del control interno; ambiente laboral, evaluación de riesgos, actividades de control, información y seguimiento y supervisión y monitoreo.

### **Departamento: Ventas**

#### **Proceso 1: Ventas**

Después de haber realizado la evaluación del control interno en el enfoque de auditoría se pudo determinar que dentro del departamento de ventas del proceso 1 de ventas tienen un nivel de confianza de 86% y un nivel de riesgo de control del 14%.

### **AMBIENTE DE CONTROL**

#### **Título 1**

El departamento NO ha definido indicadores para medir el rendimiento de los vendedores.

#### **Comentario**

En la empresa NO se evalúa a los vendedores mediante indicadores de gestión para determinar la eficiencia, eficacia por que el sistema solo genera indicador de efectividad. Por lo tanto, se incumple el principio de control interno en base al informe Coso: Ambiente de control #5: “Hacer cumplir con las responsabilidades” y Ambiente de control #5: “Políticas y prácticas de recursos humanos”.

#### **Recomendación dirigida a Gerente y Departamento de ventas**

Elaborar un manual de indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia de los vendedores.

#### **Título 2**

El personal de ventas NO es seleccionado mediante concurso.

#### **Comentario**

El personal de ventas NO es seleccionado mediante concurso por que no existe un procedimiento aprobado para su selección. Por lo tanto, se incumple el principio de control interno en base al informe Coso: Ambiente de control #1: “Demuestra compromiso integridad y ética” y Ambiente de control #5: “Hacer cumplir con la responsabilidad”.

**Recomendación dirigida a Gerente y Departamento de recursos humanos**

Realizar un manual de funciones y procedimientos para la contratación del personal.

**EVALUACIÓN DE RIESGO**

**Título 3**

La empresa NO cuenta con un seguro médico externo al del IESS, en caso de sufrir algún accidente el personal.

**Comentario**

La empresa NO dispone un seguro médico externo al del IIEES en caso de sufrir algún accidente el personal porque no se hecho un análisis del gasto que pueda generar. Por lo tanto, se incumple el principio de control interno en base al informe Coso: Ambiente de control #6: “Políticas y prácticas de recursos humanos” y Evaluación de riesgo #1: “Comunica internamente”.

**Recomendación dirigida a Gerente y Contador:**

Realizar un análisis del costo que sería contratar un seguro médico externo para poder realizar un presupuesto y poder adquirir ese servicio.

**Supervisión y Monitoreo**

**Título 4**

No se logra identificar que pedidos ingresados al sistema sean reales.

**Comentario**

En el departamento NO existe un procedimiento para identificar que pedidos son reales o no por que el sistema no puede identificar si los productos son comprados consecutivamente. Por lo tanto, se incumple el principio de control interno en base al

informe Coso: Actividad de control #4: “Implementación de controles físicos” y Supervisión y monitoreo #2: “Monitoreo Externo”.

### **Recomendación dirigida a Gerente y Jefe de Logística**

Crear estrategias que ayuden a detectar que pedidos no son reales por medio de la verificación de los productos devueltos por los clientes.

### **Proceso 2: Cobranza**

Después de haber realizado la evaluación del control interno en el enfoque de auditoría se pudo determinar que dentro del departamento de ventas del proceso de cobranza tienen un nivel de confianza de 85% y un nivel de riesgo de control del 15%.

### **Título 5**

NO existe indicadores de gestión para medir el rendimiento del personal de cobranza.

### **Comentario**

Analizar el procedimiento por el cual se mide el rendimiento del personal. Por lo tanto, se incumple el principio de control interno en base al informe Coso: Ambiente de control #5: “Hacer cumplir con las responsabilidades” y Ambiente de control #6: “Políticas y prácticas de recursos humanos”.

### **Recomendación dirigida a Gerente y Departamento de ventas**

Aplicar indicadores de gestión en el proceso de cobranza por parte de los responsables de cartera para medir su rendimiento.

### **Título 6**

NO cuenta con un flujograma de procesos para el proceso de cobranza.

### **Comentario**

Para el proceso de cobranza no existe un flujograma especificando el procedimiento porque el coordinador solo ha elaborado un manual, pero no un flujograma claro. Por lo tanto, se incumple el principio de control interno en base al informe Coso: Ambiente

de control #5: “Hacer cumplir con las responsabilidades” y Evaluación de riesgos#2: “Identifica y analiza los riesgos”.

### **Recomendación dirigida a Gerente y Coordinador**

Elaborar un flujograma de procesos para conocer el procedimiento adecuado de cobranza y cumplir con el objetivo.

### **Título 7**

NO se realiza una selección de personal para determinar si está calificado para realizar la actividad.

### **Comentario**

El personal de cobranza NO es calificado para ver si está apto para el puesto de trabajo porque no existe un proceso de selección. Por lo tanto, se incumple el principio de control interno en base al informe Coso: Ambiente de control #1: “Demuestra compromiso integridad y ética”, Ambiente de control #5: “Hacer cumplir con las responsabilidades” y Ambiente de control #6: “Políticas y prácticas de recursos humanos”.

### **Recomendación dirigida a Gerente y Departamento de recursos humanos**

Realizas un manual con procedimientos para verificar si es personal está calificado para el puesto de trabajo.

### **Título 8**

NO cuenta con un plan o seguro en caso de existir robos.

### **Comentario**

La empresa NO cuenta con un plan o seguro para cubrir algún robo porque no cuenta con un plan de mitigación de riesgos. Por lo tanto, se incumple el principio de control interno en base al informe Coso: Actividades de control #6: “Evalúa y comunica deficiencias”, Evaluación de riesgo #1: “Comunicar internamente” y Evaluación de riesgo #4: “Identificación y manejo de cambios”.

### **Recomendación dirigida a Gerente**

Elaborar un plan de mitigación de riesgos.



## CAPÍTULO IV

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1. Conclusiones

- Una vez concluido la instancia del primer objetivo da como resultado lo siguiente; dentro la planificación preliminar la empresa tiene un nivel de confianza del 87% y un nivel de riesgo inherente del 13%, lo que refleja que la empresa debe tomar acciones para el cumplimiento de metas y objetivos planteados internamente para el beneficio de la misma; también se halló en la planificación específica que los procedimientos que se lleva a cabo dentro del departamento presenta un grado razonable de confiabilidad para lo cual en el proceso de ventas se obtuvo un nivel de confianza alto de 86% y su nivel de riesgo de control de 14%, así como en el proceso de cobranza se obtuvo un nivel de confianza alto de 85% y su nivel de riesgo de control de 15%, por consiguiente puedo decir que los procedimiento dentro de cada proceso se están realizando correctamente, pero para llegar al 100% se debería tomar acciones dentro de los componentes ambiente de control, evaluación de riesgos y supervisión y monitoreo donde se pudo observar que existen riesgos.
- De acuerdo al segundo objetivo dentro de la auditoría de gestión, donde la fase de ejecución es muy importante, porque se realiza mediante indicadores de gestión que nos ayuda a determinar las deficiencias que existe en los procesos de venta y cobranza, donde puedo anunciar mediante la hoja de hallazgos diferentes riesgos que afecten la rentabilidad de la empresa por no lograr cumplir las metas por parte de los vendedores, así como también la disminución en ventas; las facturas a crédito que no son cobradas en su totalidad representando un valor alto en cuentas por cobrar.
- En el informe de auditoría de gestión se detalló los hallazgos encontrados en la ejecución de la auditoria donde se elaboró las respectivas conclusiones y recomendaciones que servirá de mucha ayuda a la empresa SKANDINAR S.A para la toma decisiones, mejorando la eficiencia, eficacia y economía de los procesos de venta y cobranza; además, se emitió un informe confidencial del control interno de los procesos antes mencionados.

#### **4.1. Recomendaciones**

Tras la elaboración de la auditoría de gestión se recomienda a la empresa SKANDINAR S.A los siguiente.

- Primero dentro del desarrollo de la planificación preliminar y específica de los riesgos encontrados en la evaluación de control interno mediante caso para los procesos de ventas y cobranzas se recomienda aplicar indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia de los colaboradores, realizar un manual de procedimientos para seleccionar al personal adecuado, realizar un presupuesto para contratar un seguro médico externo para salvaguardar la salud de los trabajadores, designar un responsable para la verificación de facturas devueltas, también se recomienda aceptar los flujogramas realizados de los procedimientos de ventas y cobranzas y ejecutar un análisis de riesgos que pueda suceder al personal el mismo que no afecte en el cumplimiento de metas.
- Después de analizar los hallazgos encontrados en la ejecución de auditoría mediante los indicadores de gestión en el departamento de ventas; para el proceso de venta se recomienda realizar un manual con estrategias para mejorar sus ventas e implementar sanciones e incentivos por cumplir las reglas de la empresa, logrando así aumentar las ventas y no perder clientes por la competencia que se sigue incrementando constantemente con precios más bajos, pero no de calidad y para el proceso de cobranza se recomienda elaborar un reglamento interno para el cobro de facturas vencidas y la realización de un manual de procedimientos para ingresar inmediatamente los reportes al sistema, donde nuestros trabajadores den soluciones factibles para que los clientes puedan cancelar, logrando disminuir la cartera vencida, además que el ingreso inmediato de reportes al sistema reflejará valores reales por cobrar y constatar si los vendedores están siendo eficientes y eficaces dentro de sus funciones.
- Analizar el informe que se realizó con el fin de que la empresa SKANDINAR S.A acoja las recomendaciones establecidas proponiendo y garantizando una mejora en sus procesos, que ayudara a la correcta toma de decisiones con el fin de que tenga efecto en la rentabilidad por medio de las ventas y reducir su cartera vencida mediante un buen proceso de cobro.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2007). *Auditoría un enfoque integral* (Decimoprimera ed.). México: Pearson Educación.
- Bravos Avalos, M. B., Bravos Avalos, S. P., & López Salazar, J. L. (2018). Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 1-15. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.html>
- Calderón Bandera, B. (s.f.). *La cobranza*. México: Centro de Estudios Fiscales. Obtenido de [https://www.cefa.com.mx/art\\_art110727.html](https://www.cefa.com.mx/art_art110727.html)
- Contraloría General del Estado. (2020). *Auditoría gubernamental*. Obtenido de Contraloría General del Estado de Ecuador: <https://www.contraloria.gob.ec/Informativo/NuestrosServicios/AuditoriaGubernamental#:~:text=Auditor%20de%20gesti%C3%B3n%20Acci%C3%B3n%20fiscalizadora,criterios%20de%20econom%C3%ADa%20efectividad%20y>
- Del Valle Córdova, E. (s.f.). *Crédito y cobranzas*. Universidad Nacional Autónoma de México, México. Obtenido de [http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito\\_cobranza.pdf](http://fcasua.contad.unam.mx/apuntes/interiores/docs/98/opt/credito_cobranza.pdf)
- Días Bravo, L. (2013). *La entrevista, recurso flexible y dinámico*. México: Scielo.
- Espinoza Zúniga, A. B. (2020). Gestión de cobranzas, rentabilidad y liquidez de Mipymes comercializadoras de materiales de construcción en Cuenca, caso Isceca Cia.Ltda. *Propuestas metodológicas y Tecnológicas*. Universidad Politécnica Salesiana Ecuador, Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/19795/1/UPS-CT008955.pdf>
- García, R. (2008). *Auditoría de gestión conceptos y métodos*. La Habana: Félix Varela.
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2000). *Metodología de la investigación*. Montreal: Mc Graw -Hill. Obtenido de [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)
- ISOTool. (21 de Junio de 2017). *Características de una auditoría de gestión*. Obtenido de Blog calidad y excelencia: <https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/>

- Kotler, P. (2001). *Dirección de mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control* (Octava ed.). Pearson Education. Obtenido de <https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>
- León Valbuena, N. I. (2013). Fuerza de ventas determinante de la competitividad empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 19(2), 379-389. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28026992014.pdf>
- Luna Yanel, B. (2003). *Auditoría integral, normas y procedimientos*. Bogotá: Ecoe.
- Manrique Plácido, J. M. (2019). *Introducción a la auditoría*. Chimbote: Universidad Católica los Ángeles Chimbote. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/14785/INTRODUCCION%20A%20LA%20AUDITORIA%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Morales Castro, A., & Morales Castro, J. (2014). *Crédito y cobranza* (Primera edición EBOOK ed.). México: Patria.
- Ortíz, M. (2014). *Auditoría de gestión*. Riobamba: Universidad Técnica Particular de Loja. Obtenido de [http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9123/1/Ortiz\\_Gavilanes\\_Miryam\\_Janeth.pdf](http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/9123/1/Ortiz_Gavilanes_Miryam_Janeth.pdf)
- Quishpe, G. S., & Cárdenas, M. M. (2016). La Auditoría de gestión, una herramienta necesaria para la economía. *UTCiencia*, 95-103.
- Redondo Duran, R., Llopart Perez, X., & Duran Juve, D. (1996). *Auditoría de gestión*. España: Universidad de Barcelona. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- Reid, A. (1980). *Las técnicas modernas de venta y sus aplicaciones*. México: Diana.
- Ruiz, A., & Lopez, J. (2017). Influencia de la gestión de cobranzas en la reducción de la morosidad en la empresa Qroma S.A. Lima - 2016. (*Tesis de Licenciatura*). Universidad de Huánuco, Lima. Obtenido de <http://repositorio.udh.edu.pe/bitstream/handle/123456789/773/T-047-06781015-T.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vásquez, G. (s.f.). *Las Ventas en el Contexto Gerencial Latinoamericano*. Buenos Aires: Universidad del CEMA. Obtenido de [https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/59\\_Vasquez.pdf](https://ucema.edu.ar/cimeibase/download/research/59_Vasquez.pdf)

## ANEXOS

### Formato de entrevista de Control Interno a la Contadora de la empresa

<b>Cuestionario de Control Interno</b>			
<b>Entrevistado:</b> Dra. Amparo Arteaga			
<b>Entrevistador:</b> Carolina Silva			
N°	Pregunta	SI	NO
<b>Componente: Sistema de planificación operacional</b>			
1	¿Cuenta con misión, visión?		
2	¿Cumple con la actividad que consta en el RUC?		
3	¿La empresa tienen un Plan Estratégico?		
4	¿Se ha establecido metas en cada departamento?		
5	¿Se ha identificado los problemas que afecten en el cumplimiento de los objetivos de la empresa?		
<b>Componente: Sistema de Organización</b>			
6	¿Existe un personal adecuado para la organización de cada departamento?		
7	¿El personal conoce de las actividades que debe realizar?		
8	¿Los procesos están bien definidos para el cumplimiento de las actividades?		
9	¿Existe una buena comunicación entre los departamentos?		
10	¿Cumplen con los reglas establecidas por la empresa?		
<b>Componente: Sistema de administración del personal</b>			
11	¿Se lleva un registro del ingreso y salida de los trabajadores?		
12	¿Se tiene al personal capacitado para el desenvolvimiento de sus actividades?		
13	¿Se evalúa periódicamente al personal de ventas si ha logrado con la meta?		
14	¿Cuenta con un control de procedimientos para determinar la permanencia de los trabajadores en su puesto de trabajo?		
15	¿Se realiza actividades fuera de sus actividades laborables para mantener activo al personal?		

<b>Componente: Sistema de administración de bienes - Dirección administrativa financiera</b>			
16	¿Existe controles bien definidos para resguardar los bienes de la empresa en todos los departamentos?		
17	¿La empresa tiene la cuenta de caja chica activa para gastos menores?		
18	¿Los documentos guardan en un archivero para tener más ordenado?		
19	¿Presentan la información oportunamente a la persona que requiera?		
20	¿Se elaboran presupuestos para los gastos dentro de la empresa?		
<b>Componente: Sistema de información</b>			
21	¿La información de la empresa está bien resguardada?		
22	¿Existe una buena comunicación entre el cliente y el vendedor para otorgar información de la empresa?		
23	¿Se da a conocer al personal sobre sus deberes y derechos dentro de la empresa?		
24	¿Se reconoce al mejor trabajador en la empresa?		
25	¿La información que se emite cuenta con respaldo para que sea veraz, pertinente, transparente y oportuna?		
<b>Componente: Sistema de Gerencia</b>			
26	¿Cuenta con un organigrama bien estructurado?		
27	¿Da a conocer a todo el personal de la empresa las metas a lograr?		
28	¿Existen incentivos a los trabajadores?		
29	¿Promueve los valores corporativos dentro de la empresa?		
30	¿Posee un reglamento interno?		

## Formato de entrevista al departamento de Ventas-Proceso Ventas

<b>Cuestionario de Control Interno</b>			
<b>Departamento de Ventas</b>			
<b>Componente: Proceso de Ventas</b>			
<b>Entrevistado:</b> Coordinar de Ventas Mauricio Frías			
<b>Entrevistador:</b> Carolina Silva			
<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Ambiente de Control</b>			
1	¿El personal de ventas tiene claro cuáles son sus actividades?		
2	¿Trabajan de manera ética el personal en sus ventas?		
3	¿Dentro del departamento se ha definido indicadores para medir el rendimiento de los vendedores?		
4	¿Se evalúa constantemente el desempeño del trabajador?		
5	¿Existe algún tipo de sanciones en caso de no cumplir con sus actividades?		
6	¿Existe un manual donde se especifique procedimientos y funciones para los vendedores?		
7	¿Se selecciona al personal mediante concurso?		
<b>Evaluación de Riesgos</b>			
8	¿Cuentan con un seguro médico externo al del IESS en caso de sufrir algún accidente en su trabajo?		
9	¿Poseen de un plan para cubrir el puesto de trabajo en caso de que no pueda asistir la persona?		
10	¿Cumplen con los protocolos de bioseguridad para realizar sus actividades?		
11	¿Se ha dado a conocer que riesgos laborales pueden pasar al momento de salir a cumplir con sus actividades?		
12	¿La empresa cuenta con políticas para otorgar créditos?		
13	¿Los pedidos ingresados al sistema son guardados instantáneamente?		
<b>Actividades de Control</b>			

14	¿Existe una persona que supervise a los vendedores?		
15	¿Se capacita al personal para alcanzar con las metas propuestas?		
16	¿Se verifica que los pedidos estén ingresados al finalizar su labor?		
17	¿El personal de ventas conoce cuál es el procedimiento para aplicar el descuento?		
18	¿Visitan a todos los clientes que están en ruta destinados para cada día?		
<b>Información y Comunicación</b>			
19	¿Conoce sobre las políticas establecidas para las ventas?		
20	¿Se socializa a los vendedores sobre los descuentos que existe para los productos?		
21	¿El personal de ventas tiene una buena comunicación con sus clientes?		
22	¿El personal da soluciones inmediatas en caso de existir algún reclamo o duda por parte de los clientes?		
23	¿Existe bonificaciones por cumplir con la meta de ventas?		
<b>Supervisión y Monitoreo</b>			
24	¿Se hace visitas previas a los lugares donde deben acudir?		
25	¿Se verifica que los vendedores hayan entregado a sus clientes afiches, descuentos entre otros?		
26	¿El supervisor de ventas acude a sus clientes para ver que la persona encargada de la ruta realice un trabajo eficiente?		
27	¿Se logró identificar que los pedidos ingresados sean reales y no inventados?		
28	¿Verifican que se haya cumplido con la meta de venta establecida?		



## Formato de entrevista al departamento de Ventas-Proceso Cobranza

<b>Cuestionario de Control Interno</b>			
<b>Departamento de Ventas</b>			
<b>Componente: Proceso de Cobranza</b>			
<b>N°</b>	<b>Pregunta</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Ambiente de Control</b>			
1	¿Cuentan con un código de ética para el proceso de cobro?		
2	¿Para realizar el cobro se espera que se efectúe la factura?		
3	¿Existe indicadores de gestión para medir el rendimiento del personal de cobranza?		
4	¿Se capacita al personal para que efectúen el proceso de cobranza?		
5	¿Se socializa sobre los valores éticos y el compromiso integro de la empresa?		
6	¿Cuenta con un flujograma de procesos para el proceso de cobranza?		
7	¿El personal de cobranza está calificado para realizar con esa actividad?		
<b>Evaluación de Riesgos</b>			
8	¿Cuentan con algún plan o seguro en caso de existir robos?		
9	¿En caso de no lograr efectuar el cobro existe sanciones para la persona encargada?		
10	¿Se evalúa al personal constantemente si está realizando un trabajo eficiente?		
11	¿Cumplen con los protocolos de bioseguridad para realizar sus actividades?		
<b>Actividades de Control</b>			
12	¿Los valores recaudados inmediatamente lo depositan o entregan a la persona encargada?		
13	¿Archivan y ordenan correctamente los documentos para el proceso de cobranza?		

14	¿Cuenta con políticas para que los pagos se realice en abonos?		
15	¿Se realiza un control sobre las facturas a crédito con la fecha de vencimiento?		
16	¿Existe una persona que se encargue se supervisar los cobros efectuados?		
<b>Información y Comunicación</b>			
17	¿Los cobros efectuados a diario cuentan con un documento que los respalde?		
18	¿El sistema emite información actualizada de cuentas por cobrar?		
19	¿Existe una buena comunicación entre el vendedor y cartera al momento de notificar el valor recaudado?		
20	¿Se comunica al supervisor de ventas en caso de que no quieran pagar algunos clientes?		
21	¿La persona de cartera informa sobre las facturas vencidas?		
<b>Supervisión y Monitoreo</b>			
22	¿Los supervisores realizan un seguimiento al proceso de cobro?		
23	¿Se realiza una visita sorpresiva al cliente para ver si ha cancelado las facturas?		
24	¿Se utiliza indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia en el proceso de cobranza?		
25	¿Se emite un documento con las cuentas por cobrar al personal encargado de cobrar?		
26	¿Informa de manera oportuna sobre el cobro de facturas a crédito al personal de cartera?		