



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE MAGÍSTER EN AUDITORÍA INTEGRAL

**Examen de auditoría integral al área de comercialización aplicado a una
empresa de autopartes en el período 2012.**

TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.

AUTOR: Guamán Gaona, Elizabeth Consuelo

DIRECTOR: Mancheno Vaca, Carlos Alberto, Msc.

CENTRO UNIVERSITARIO CARCELÉN

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE FIN DE MAESTRÍA

Magister.

Carlos Alberto Mancheno Vaca.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de maestría, denominado: " Examen de auditoría integral al área de comercialización aplicado a una empresa de autopartes en el período 2012." realizado por Guamán Gaona, Elizabeth Consuelo, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 25 de noviembre de 2013

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Guamán Gaona Elizabeth Consuelo declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría Examen de auditoría integral al área de comercialización aplicado a una empresa de autopartes en el período 2012 de la Titulación de Maestría de Auditoria Integral siendo Carlos Alberto Mancheno Vaca, Msc director del presente trabajo ; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y representantes legales de posibles reclamos o acciones legales . Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el mismo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f).....

Guamán Gaona, Elizabeth Consuelo

C.I.:1715495089

DEDICATORIA

A Dios, por haberme dado la suficiente entereza, madurez e inteligencia para llegar a la meta, culminando uno de mis sueños. En obtener este título en mi profesión.

El presente trabajo representa el esfuerzo, la dedicación y perseverancia inspirados por el amor, la comprensión y el apoyo de mi esposo y mi hijo, a quien dedico de corazón este logro. El estudio es la grandeza del ser humano y es el deseo para mi descendencia.

A mis familiares y amigos que con su actitud y afecto de inspiración por los cuales pude culminar la profesión que siempre he anhelado.

Elizabeth Guamán

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por todas las bendiciones y favores otorgados.

A mí querido esposo por ser un compañero incondicional en el estudio de la carrera.

A mi familia que siempre me brindan su apoyo y amor incondicional.

A Magíster Carlitos Mancheno por su colaboración, ayuda y dedicación.

A la empresa que me brindo el auspicio para hacer posible este trabajo.

Elizabeth Guamán

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Detalle de la Cadena de Valor	31
Tabla 2. Recursos para la Auditoría.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 3. Terminos del convenio y honorarios.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 4. Cronograma de la auditoría.....	¡Error! Marcador no definido.

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Poliuretanos	28
Gráfico 2. Otros productos.....	29
Gráfico 3. Cadena de valor empresa de Autopartes	32

ÍNDICE DE APÉNDICES

Apéndice 1. Autorización por parte de las autoridades de la empresa	62
Apéndice 2. Organigrama de Empresa de Autopartes	63
Apéndice 3. Procedimientos del área de comercialización.....	64

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARATULA.....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	vii
ÍNDICE DE APÉNDICES.....	viii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	ix
Resumen.....	11
Abstract.....	12
Introducción.....	13
1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN.....	14
2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO.....	17
2.1. Marco conceptual de la auditoría integral y los servicios de aseguramiento.....	18
2.2. Importancia y contenido del informe de aseguramiento.....	19
2.3. Descripción conceptual y los criterios principales de todas las auditorías que conforman la auditoría integral.....	19
2.3.1. Auditoría Financiera.....	19
2.3.2. Auditoría de Control Interno.....	22
2.3.3. Auditoría de Cumplimiento.....	22
2.3.4. Auditoría de Gestión.....	23
2.4. Proceso de la Auditoría Integral.....	23
2.4.1. Planeación.....	23
2.4.2. Ejecución.....	24
2.4.3. Comunicación.....	25
2.4.4. Seguimiento.....	25
3. CAPITULO III ANALISIS DE LA EMPRESA.....	26
3.1. Conocimiento de la Empresa de Autopartes.....	27

3.1.1.	Misión	29
3.1.2.	Visión	29
3.1.3.	Política de calidad	29
3.1.4.	Objetivos estratégicos	30
3.1.5.	Organigrama de la empresa	30
3.2.	Cadena de Valor.....	31
3.2.1.	Procesos gobernantes.....	32
3.2.2.	Procesos básicos o agregados de valor.	32
3.2.3.	Procesos habilitantes.....	33
3.3.	Importancia de realizar un examen de auditoría integral al área de comercialización	33
3.3.1.	Hipótesis de trabajo.....	33
3.3.2.	Área a ser auditada	34
3.3.3.	Componentes de la investigación	34
3.3.4.	Etapas de la Auditoría	35
4.	CAPÍTULO IV INFORME DE EXAMEN DE AUDITORÍA INTEGRAL AL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DE AUTOPARTES POR EL PERÍODO 2012..	37
	CONCLUSIONES	58
	RECOMENDACIONES	59
	BIBLIOGRAFÍA.....	60
	APÉNDICES	61

Resumen

La auditoría integral efectuada al área de comercialización de la empresa de Autopartes, radica en la importancia del mencionado departamento en los ingresos de la organización, siendo de esta manera el motor principal de la organización.

El desarrollo práctico del presente documento, radica en la aplicación de conocimientos teóricos enmarcados en la auditoría financiera, de control interno, de cumplimiento y gestión; y, el procedimiento que conlleva la ejecución de la auditoría en sus etapas de planeación y ejecución sustentadas en papeles de trabajo, resultados que están descritos en el informe de auditoría dirigido al gerente general de la empresa.

Este trabajo representa un mecanismo para disminuir el riesgo de errores, irregularidades y actos ilegales en el manejo de la entidad, mismo que ha logrado lo siguiente:

- Dictaminar sobre si los Estados Financieros tomados en conjunto, se presentan de forma razonable y de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
- Dictaminar sobre el cumplimiento de leyes y reglamentos aplicables.
- Dictaminar sobre el Control Interno.
- Dictaminar sobre el desempeño y la gestión en los términos de eficiencia, eficacia y economía.

PALABRAS CLAVES: eficiencia, eficacia, economía, control interno, planeación, ejecución.

Abstract

The integral auditory was done to the commercial area for an auto parts business, and it was because of the importance of the department in the company incomes which are the main company motor.

This document was developed with the application of theoretic knowledge about financial auditory, internal control, compliance, and management. It also define the process about the performance of the auditory and its steps which include planning and execution with work papers, and the results will be described in an auditory inform which will be directed to the principal of the company.

This paper is a mechanism to lower the mistake risks, irregularities, and illegal acts for the company management, and is include:

1. To pass judgment about the financial statements are made and filed agreed with the Generally Accepted Accounting Principles.
2. To pass judgment about the laws and regulations compliance.
3. To pass judgment about Internal Control.
4. To pass judgment about the discharge and management about efficiency, efficacy, and economy.

KEYWORDS: efficiency, effectiveness, economy, planning, execution.

Introducción

El presente documento contiene un marco referencial o teórico, en el que se describen los temas que van a ser utilizados para el desarrollo práctico de la auditoría integral, estos comprenden auditoría financiera, de control interno, de cumplimiento y gestión; y, además del procedimiento que se sigue para su ejecución.

En el segundo capítulo se efectúa un análisis de la empresa en general, donde se describe su planificación estratégica, productos que se ofertan al mercado, organigrama estructural, procesos internos y un breve detalle de los motivos por los que se elige el área de comercialización para ser auditada.

En el siguiente capítulo se realiza la auditoría integral del área de comercialización, en esta se desarrollan las etapas de planeación y ejecución, las que son sustentadas en papeles de trabajo, descritos en el contenido y conclusiones para cada fase.

Finalmente en el capítulo cuatro se presentan los resultados de la auditoría integral, en forma de informe al gerente general de la empresa de autopartes, con lo que se cumple la etapa de comunicación, el mencionado documento contiene los hallazgos y recomendaciones levantadas durante el proceso descrito en el capítulo tres.

1. CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

La empresa seleccionada para el estudio, inició sus operaciones en el año 1985 enfocándose en la fabricación de poliuretanos, en sus 11 primeros años se dedicó a la producción de esponjas para industria automotriz ecuatoriana. Para 1997, emprende actividades en líneas de sub ensamble, como: tanques de combustible, paneles de instrumentos y conjunto aro-llanta. En 1998, se crea el producto de chasis para buses, para el 2002, inicia con el ensamble de asientos; y, finalmente en la actualidad entrega al mercado más de 300 ítems bajo la modalidad Just in Time.

Actualmente la fábrica cuenta con 250 trabajadores que se encuentran especializados en tres principales actividades: poliuretanos, accesorios y ensamble; y, en dos secciones: administrativa y productiva, por lo que es considerada como una mediana empresa, que labora contablemente bajo las NIIF.

Los principales clientes de la empresa son GM, Maresa y Aymesa, por lo que existen algunos vehículos que poseen manufactura nacional; cabe señalar que, el 15% de la producción de espuma para asientos se exporta a Venezuela. Con esta demanda, la compañía procesa un promedio de 1000 toneladas de espuma y ensambla 15 mil tanques de gasolina al año.

En conocimiento del movimiento de ventas que se efectúan en la empresa, el área de comercialización representa a una herramienta vital de la empresa, la cual maneja indirectamente la producción y por ende la rentabilidad organizacional. Su adecuada gestión alcanzará objetivos ambiciosos y además un alto posicionamiento en el mercado de autopartes; sin embargo, actualmente únicamente se enfoca en pocos clientes, que si bien han proporcionado grandes beneficios, es posible incrementarlos reconociendo los puntos críticos de la actividad.

Con el proyecto lo que se busca es, realizar un examen de auditoría integral al área de comercialización de una empresa de autopartes correspondiente al período 2012, a fin de obtener:

- Ciclos razonables en cobros y pagos, con una cartera vencida que no supera los 90 días de retorno, es decir, no se cuenta con una cuenta de provisión de cuentas por cobrar.

- Recuperación de cartera mediante modificaciones en políticas de crédito.¹
- Disminuir los costos por mantenimiento de inventario.
- Ahorrar recursos actualmente invertidos en la recuperación de cartera.

Para lo cual se considerará las siguientes actividades.

- Ejecutar una eficaz auditoría integral al área de comercialización de la empresa de autopartes.
- Opinar sobre gestión que se ha evidenciado en área de comercialización.
- Generar Recomendaciones que al aplicarlas orienten a la empresa hacia un mejoramiento continuo en sus procesos.

Todo esto con el fin de obtener para la empresa, una vez que ella aplique los resultados del proyecto:

- Detección de factores de riesgo
- Archivo de papeles de trabajo de todas las fases del examen integral
- Informe de auditoría
- Plan de acción para el levantamiento de las observaciones identificadas.

¹ A través de las conclusiones y recomendaciones de la auditoría a ejecutarse lo que se busca es formular políticas preventivas y correctivas, de ser el caso, incrementar la efectividad en la venta y cobro de productos.

2. CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Marco conceptual de la auditoría integral y los servicios de aseguramiento.

Yanel Blanco Luna(2009), en su libro Auditoría Integral, normas y procedimientos; señala:

“Existe una demanda creciente por información sobre un amplio rango de temas, para suplir las necesidades de los tomadores de decisiones, muchas de las cuales no están sometidas a pruebas objetivas e independientes que aumenten su credibilidad. Hasta hoy, lo contadores públicos han estado más estrechamente vinculados con la auditoría y servicios relacionados con información financiera y aunque dentro de estos servicios deban revisar otra clase de información distinta de la información financiera lo hacen con un alcance menor que no le permite incluirla dentro de su opinión o dictamen”

Según Yanel Blanco Luna(2009), en su libro Auditoría Integral, normas y procedimientos; la auditoría integral se define como:

“...el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un período determinado, evidencia relativa a la siguiente temática: la información financiera, la estructura del control interno, el cumplimiento de las leyes pertinentes y la conducción ordenada de logro de las metas y objetivos propuestos; con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre la temática y los criterios o indicadores establecidos para su evaluación.”

La auditoría integral tiene como objetivos:

- Revisar y opinar con relación a los estados financieros y su enmarque con la normativa.
- Conocer si las operaciones de la empresa se ejecutan conforme la legislación y normatividad.
- Determinar si se ha cumplido con los objetivos y metas propuestas, de manera eficiente, efectiva y económica.
- Evaluar el control, a fin de determinar si las actividades ejecutadas en la empresa siguen objetivos de efectividad, confiabilidad y cumplimiento.

2.2. Importancia y contenido del informe de aseguramiento.

El informe final de auditoría es de gran importancia el momento de la culminación de esta actividad, esto debido a que en él se plasman las conclusiones y opiniones obtenidas de la revisión de la información.

El contenido propuesto para el informe de auditoría, por Yanel Blanco Luna, de manera general es:

- Título
- Destinatario
- Descripción del contrato y la identificación de la materia sujeto
- Declaración de responsabilidad
- En caso de tener, las restricciones del informe
- Estándares bajo los cuales se condujo el contrato
- Criterio de la auditoría
- Conclusión del auditor
- Fecha del informe
- Lugar de elaboración
- Nombre y firma del auditor

2.3. Descripción conceptual y los criterios principales de todas las auditorías que conforman la auditoría integral.

2.3.1. Auditoría Financiera.

Gabriel Sánchez Curiel (2006) en su libro "Auditoría de estados financieros", define a la auditoría financiera como:

"...el examen de los estados financieros básicos preparados por la administración de una entidad económica, con el objeto de opinar respecto a si la información que incluyen está estructurada de acuerdo con las normas de información financiera aplicables a las características de sus transacciones."

Una auditoría financiera considera principios como:

- ✓ **Veracidad.**- Que refiere a la constatación de que los derechos que posee el auditado, hayan sido debidamente registrados y contabilizados.
- ✓ **Integridad.**- Verificar que todas las transacciones hayan sido contabilizadas y se encuentren reflejadas en los estados financieros.
- ✓ **Valuación y exposición.**- Con este principio se determina si las transacciones se encuentran bien calculadas y su valor se refleja. Además se considera que los activos y pasivos se encuentran correctamente valorados.

Dentro de la auditoría financiera, es importante la aplicación de las Normas Internacionales de Información Financiera – NIIF, que tienen por objetivo comunicar el tratamiento de la información financiera, misma que debe estar bajo los lineamientos de claridad, relevancia, fiabilidad y comparabilidad. Bajo este concepto, las NIIF disponen temas para generalizar la documentación y datos que arroja la contabilidad de una empresa, es por ello que se divide en:

- NIIF 1. Adopción por primera vez de las Normas Internacionales de Información Financiera, establece los procedimientos que debería seguir una empresa para adoptar las NIIF por primera vez.
- NIIF 2. Pagos basados en acciones, informa sobre el tratamiento de la información proveniente de transacciones comerciales.
- NIIF 3. Combinaciones de negocios, valoración razonable de activos y pasivos, a fin de evaluar razonablemente su adquisición.
- NIIF 4. Contratos de seguro, muestra los requisitos de información financiera que es aplicable para seguros.
- NIIF 5. Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas, establece un tratamiento contable para los activos no corrientes para la venta e información para operaciones cesadas.
- NIIF 6. Exploración y evaluación de recursos minerales, aplicable para la industria minera y la presentación de su información financiera.
- NIIF 7. Instrumentos financieros: Información a revelar, información que es de conocimiento de los usuarios con el fin de evaluar el comportamiento de una organización.
- NIIF 8. Segmentos de operación.

- NIIF 9. Activos Financieros: Información real sobre los flujos futuros de la empresa, en lo referente a los activos, que permita evaluar los importes, calendario e incertidumbre de los flujos.
- NIIF 10. Estados Financieros Consolidados: Forma en la que se presentarán los estados financieros para que sean fáciles de identificar por otros entes.
- NIIF 11. Acuerdos conjuntos:
- NIIF 12. Información a revelar sobre participaciones en otras entidades.
- NIIF 13. Valor razonable: medir los activos y pasivos en base al valor definido por el mercado.

Además de las Normas Internacionales de Información Financiera, se consideran las Normas Internacionales de Contabilidad – NIC, para la presentación y elaboración de los balances. (Gerencie)

- NIC 1. Presentación de estados financieros
- NIC 2. Inventarios
- NIC 7. Flujos de efectivo
- NIC 8. Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores.
- NIC 10. Eventos ocurridos con posterioridad al periodo sobre el que se informa.
- NIC 11. Contratos de construcción.
- NIC 12. Impuesto a las ganancias.
- NIC 16. Propiedad, planta y equipo.
- NIC 17. Contratos de arrendamiento.
- NIC 18. Ingresos ordinarios.
- NIC 19. Beneficios a los empleados.
- NIC 20. Contabilización de las subvenciones del gobierno e información a revelar sobre ayudas gubernamentales.
- NIC 21. Efectos en las variaciones en las tasas de cambio de la moneda extranjera.
- NIC 23. Costos por préstamos.
- NIC 24. Partes relacionadas.
- NIC 26. Contabilización e información financiera sobre planes de beneficio por retiro.
- NIC 27. Estados financieros separados.
- NIC 28. Inversiones en asociadas y negocios conjuntos.
- NIC 29. Información financiera en economías hiperinflacionarias.
- NIC 32. Instrumentos financieros: presentación.

- NIC 33. Ganancia por acción.
- NIC 34. Estados financieros intermedios.
- NIC 36. Deterioro de valor.
- NIC 37. Provisiones, pasivos contingentes y activos contingentes.
- NIC 38. Intangibles.
- NIC 39. Instrumentos financieros: Reconocimiento y medición.
- NIC 40. Propiedades de inversión.
- NIC 41. Activos biológicos.

2.3.2. Auditoría de Control Interno.

Este tipo de auditoría refiere a la revisión de las medidas que toma la organización, frente a los controles que la empresa posee de sus actividades.

La puesta en marcha de un sistema de control ayudara a la medición y corrección del desempeño de las actividades que se ejecutan en la organización. Al medir la gestión, es una herramienta para la consecución de los objetivos. Los componentes del control interno son:

- ✓ Ambiente de Control: Se relaciona con el ambiente en el que se desarrollan las actividades, normativa legal e interna que regula las acciones.
- ✓ Evaluación de Riesgos: Se refiere a los mecanismos que la empresa considera, a fin de minimizar los riesgos internos y externos.
- ✓ Actividades de control: Son aquellas actividades que dispone la administración, a fin de asegurarse el cumplimiento de la normativa y la consecución de los objetivos.
- ✓ Información y comunicación: Medios de interrelación y comunicación interna, que colaboran con las actividades cotidianas.
- ✓ Monitoreo: Refiere a las herramientas de seguimiento que pueden ser medidas en tiempo real o por tareas que se ejecutan por el personal inmerso en el proceso.

2.3.3. Auditoría de Cumplimiento.

Se refiere al examen ejecutado a las operaciones de toda índole en una empresa, tiene como finalidad, establecer si las mencionadas han cumplido correctamente con la normativa técnica y legal que las rige.

En la revisión a ejecutarse al área comercial de una empresa de autopartes, lo que se plantea es evaluar y elaborar una aseveración que refiere al cumplimiento de la organización a las principales disposiciones legales relacionadas.

2.3.4. Auditoría de Gestión.

También llamada administrativa, según Enrique Benjamín Franklin(2007), se define como:

“... la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.”

Dentro de la revisión efectuada se considera importante revisar la medida en la que las gestiones empresariales, cumplen con los lineamientos de calidad, es decir si se enfocan en la satisfacción del cliente a través del cumplimiento de objetivos (eficacia), mediante el uso óptimo de recursos (eficiencia).

Dentro de la auditoría de gestión una importante herramienta son los indicadores de gestión, debido a que establecen un marco de referencia cuantitativo, que sirve evaluar el comportamiento de las actividades empresariales; y de esta manera promover la mejora continua.

El cuadro de mando integral es una de las mejores aplicaciones de esta herramienta, en este se combinan las principales perspectivas de la empresa, como lo son: financiera, del cliente, del proceso interno y de aprendizaje y crecimiento. Sin embargo, la empresa en análisis no posee BSC.

2.4. Proceso de la Auditoría Integral

2.4.1. Planeación.

La planeación de la auditoría consiste en determinar las condiciones y conocer las actividades indispensables para ejecutar la auditoría, adicionalmente de la legislación que enmarca esta actividad. En esta etapa se desarrollará una estrategia que guíe las actividades a ejecutarse. Algunos puntos que se requiere ser considerados en la etapa de planeación son:

- Conocimiento de la actividad del cliente: Realizar una revisión relacionada con la misión de la empresa a auditar.
- Comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno.
- Riesgo e importancia relativa: conocer los riesgos inherentes y de control, además de las áreas importantes, a fin de definir la posibilidad de fraude.
- Naturaleza, tiempos, y alcance de los procedimientos: Reconocer posibles circunstancias o factores externos que inciden en la ejecución de la auditoría.
- Coordinación, dirección, supervisión y revisión: Coordinar los recursos humanos, físicos y materiales que se necesitan para la consecución de la auditoría.

2.4.2. Ejecución.

Durante la ejecución de la auditoría, se considera algunos elementos y etapas que deben ser consideradas.

- **Evidencia de la auditoría:** Información que se obtiene como evidencia de la auditoría.
- **Pruebas de control:** Las pruebas que se ejecutan a para demostrar la ejecución efectiva de las actividades.
- **Procedimientos sustantivos:** Supone las actividades que se ejecutan para obtener evidencias.
- **Evidencia suficiente y apropiada en la auditoría:** Es la documentación obtenida como resultado de las pruebas de control y los procedimientos sustantivos.
- **Fuente de la que es obtenida:** De esto depende la confiabilidad de la información que se maneja.

En la etapa de ejecución, se requiere la aplicación de técnicas de auditoría, que consisten en (Blanco Luna, 2009):

1. Estudio general: Apreciación general de la situación de la empresa y características financieras.
2. Análisis: Clasificar y analizar las partes involucradas de forma individual, en lo que refiere a estados financieros, se analizan los saldos y movimientos.
3. Inspección: Examen detallado y físico de las observaciones realizadas, con el fin de constatar la existencia de los mismos.
4. Confirmación: En la cual se obtiene un documento por escrito en el que se detalle la naturaleza de lo que se investiga.
5. Investigación: Se obtiene información a través de entrevistas con los empleados de la empresa.
6. Declaración: Es una manifestación por escrito de los interesados, en la que describen realidades.
7. Certificación: Obtención de un documento en el que se asegure la verdad de un hecho.
8. : Presencia física de las actividades y acciones que ejecutan los empleados.
9. Cálculo: Verificación matemática de determinada información.
10. Interrogatorio: Búsqueda de información a través de interrogaciones realizadas interna o externamente.
11. Revisión analítica: Con esta se evalúa la racionalidad de la información.

2.4.3. Comunicación.

Difusión de resultados: para evidenciar el cumplimiento de la comunicación de resultados tanto preliminar como la lectura del informe de auditoría.

Recopilación documental y análisis: de los puntos de vista generados por el administrador y para su inclusión en el informe de auditoría.

Análisis de causas: para el diseño de acciones correctivas.

2.4.4. Seguimiento.

- **Diseño:** del plan de implementación de Recomendaciones
- **Entrevistas y grupos focales con el auditado:** para socializar el plan de implementación de Recomendaciones, realizar ajustes y aprobar el documento.

3. CAPITULO III ANALISIS DE LA EMPRESA

3.1. Conocimiento de la Empresa de Autopartes

La empresa dedicada a la fabricación de poliuretanos inició sus operaciones en Diciembre de 1985 y es la primera empresa en producir esponjas para la industria automotriz ecuatoriana. Sus grandes pasos son:

1. 1997 – Líneas de sub ensamble (tanques de combustible, paneles de instrumentos y conjunto aro-llanta).
2. 1998 – Chasis para buses Chevrolet / Isuzu FTR y FSR.
3. 2002 – Elaboración de asientos y en la actualidad entrega más de 300 ítems bajo la modalidad Just in Time a GM, Maresa y Aymesa.

La compañía cuenta con un equipo humano dividido en dos secciones principales: administrativas y productivas. Es la primera empresa en el Ecuador en obtener la Certificación del Sistema de Calidad bajo el estándar internacional ISO/TS 16949:2002. El organigrama de la empresa se encuentra detallado en el apéndice 2.

Actualmente, la Planta cuenta con 250 trabajadores, que ensambla productos dividido en tres grandes categorías: POLIURETANOS, ACCESORIOS Y ENSAMBLE. Productos que son distribuidos por todo el país a través de vendedores locales y nacionales, y además son exportados a Venezuela.

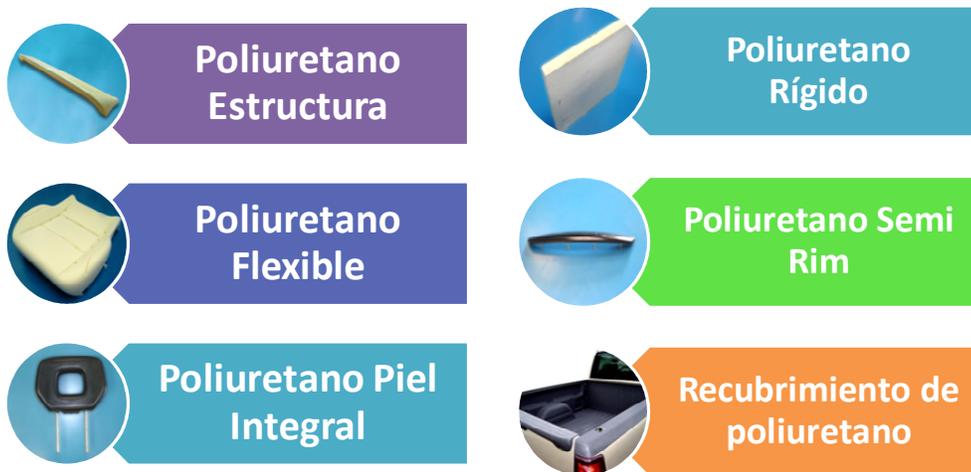
La empresa, que inició sus operaciones en 1985, entrega más de 300 ítems en la modalidad “just in time” (justo a tiempo). Esta es una capacidad que solo la tienen las fábricas con procesos depurados, personal altamente capacitado y una cadena de abastecimiento y entrega muy precisa.

La empresa tiene un portafolio de productos dividido en tres grandes categorías: POLIURETANOS, ACCESORIOS Y ENSAMBLE.

- **Poliuretanos:**

Poliuretano Flexible ; Poliuretano Piel Integral ; Poliuretano SemiRim ;
Poliuretano Rígido ; Poliuretano Estructural ; Recubrimiento.

Gráfico 1. Poliuretanos



Elaborado por: Elizabeth Guamán

- **Accesorios:**

BedExpander ;Largueros de techo D-Max ; Asiento deportivo abatible 4P DLX ;Asiento deportivo abatible 4P STD ; Parrilla Portaequipajes Vitara ; Asientos de cuero / vinyl mixto Corsa Sport.

- **Secciones de ensamble :**

Aro y Llanta; Tanques de combustible; Asientos. Además de la línea de diseño y costura de forros para asientos de vehículos.

Gráfico 2. Otros productos



Elaborado por: Elizabeth Guamán

La compañía facturó USD 80 millones en 2011. Los productos elaborados pueden visualizarse en autos como el Chevrolet Aveo, Grand Vitara; la camioneta Mazda BT-50 y el KiaSportage, que tienen integradas autopartes de manufactura nacional. En el caso de la espuma para asientos, es necesario señalar que se exporta el 15% de la producción a Venezuela

Actualmente, la compañía procesa un promedio de 1000 toneladas de espuma y ensambla 15 mil tanques de gasolina al año.

3.1.1. Misión

“Contribuir a los procesos productivos y comerciales de nuestros clientes con soluciones flexibles, respaldados por un equipo de trabajo motivado a satisfacer las expectativas del cliente”

3.1.2. Visión

Ser una empresa líder y competitiva, reconocida a nivel internacional como proveedor de productos y servicios principalmente para el sector automotriz.

Sus alianzas fortalecen su éxito en la industria.”

3.1.3. Política de calidad

En nuestra organización producimos y comercializamos productos y servicios para el sector automotor, que cumplen con los requisitos del cliente, a través de la mejora continua de los procesos estandarizados y el desarrollo de nuestro personal.

3.1.4. Objetivos estratégicos

- Desarrollar nuevas líneas de negocio.
- Investigar acerca de más aplicaciones de poliuretanos.
- Investigar créditos del gobierno y de las cámaras, embajadas
- Revisar nuevas leyes de importaciones
- Reformas del CINAE, Cámara de industriales, etc.
- Desarrollar nuevas partes para la línea automotriz.
- Fortalecer Alianzas
- Reducir los costos/aumentar rentabilidad
- Optimizar compras/tiempo
- Gente
- Fomentar un cambio de cultura/creatividad/innovación/desarrollo

3.1.5. Organigrama de la empresa

El organigrama de la empresa es extenso y complejo, se encuentra basado en niveles jerárquicos, según apéndice 2, en éste se pueden identificar que las áreas en las que se divide la organización principalmente son:

- Recursos Humanos
- Finanzas
- Manufactura
- Comercialización
- Compras
- Logística
- Mantenimiento
- Sistemas

Todas las áreas son interrelacionadas por lo que se puede decir que la empresa funciona como un sistema.

3.2. Cadena de Valor

La cadena de valor que posee la empresa contiene todas las actividades primarias y de soporte que se generan dentro de las funciones y objetivos de la empresa, para el caso de la empresa de Autopartes las acciones que se ejecutan dentro de la empresa se dividen en:

Tabla 1. Detalle de la Cadena de Valor

Actividades primarias	Adquisición de materia prima para la producción, según las necesidades.
	Fabricación de Poliuretanos, Accesorios y Secciones de ensamble, bajo la normativa y procedimientos establecidos.
	Distribución a clientes mayoristas y a los puntos de venta.
	Ventas y comercialización de los productos finales.
	Servicios técnicos y post venta.
Actividades de apoyo	Dotación de recurso humano al área administrativa y productiva de la empresa.
	Asignación y abastecimiento de bienes y servicios complementarios para la ejecución de todas las actividades dentro de la empresa
	Soporte técnico ante dificultades o posibles problemas que se identifique en los bienes de la empresa.

Elaborado por: Elizabeth Guamán
Fuente: Empresa de Autopartes

Gráfico 3. Cadena de valor empresa de Autopartes



Elaborado por: Elizabeth Guamán

3.2.1. Procesos gobernantes

Los procesos gobernantes representan aquellos que se ejecutan al más alto nivel, estos sirven de lineamientos y puntos de referencia para la ejecución de las actividades y la consecución de logros y metas. Por esto, los procesos gobernantes identificados para la empresa de Autopartes, son:

1. Planificación estratégica
2. Planificación de ventas
3. Presupuesto

El gobierno corporativo consiste en la principal fuente de normas, regulaciones y lineamientos para el funcionamiento de una empresa, en este caso el gobierno se encuentra conformado por los altos directivos de la empresa de autopartes, en el caso particular del área de comercialización, se tiene que la cabeza de este departamento, apoya a los altos directivos para la toma de decisiones.

3.2.2. Procesos básicos o agregados de valor.

Los procesos que agregan valor son aquellos que se inmiscuyen en el proceso operativo, o, se relacionan con la misión y objetivos de la empresa. En estos se ubican los productos, los cuales representan los primordiales, y estos son:

1. Producción de Poliuretanos

2. Producción de Accesorios
3. Secciones de ensamble
4. Comercialización
5. Servicio post venta
6. Abastecimiento y almacenamiento
7. Distribución

3.2.3. Procesos habilitantes

Los procesos habilitantes son aquellos que soportan las actividades de los procesos sustantivos, estos se encargan de suministrar o facilitar las actividades o en su defecto, entregar los recursos necesarios para la producción. Dentro de este grupo, para la empresa de autopartes, se han identificado los siguientes.

1. Reclutamiento y selección de recursos humanos
2. Administración de recursos
3. Contabilidad
4. Mantenimiento y soporte
5. Pagos
6. Cobros

3.3. Importancia de realizar un examen de auditoría integral al área de comercialización

La importancia de la auditoría de gestión radica en la actividad de comercialización representa para la empresa una de las secciones vitales para el progreso; actualmente el enfoque de la sección se centra en un solo cliente, por lo que si bien no se destina gran parte del presupuesto a la ejecución de esta actividad, es de vital importancia incrementar su potencial productivo, que logrará aumentar la rentabilidad de la organización.

3.3.1. Hipótesis de trabajo

El examen integral al área de comercialización, por el período 2012 permitirá obtener una evaluación completa de los aspectos financieros, de control interno, de

cumplimiento y de gestión y generará un informe de aseguramiento que soporte de manera adecuada las decisiones gerenciales y proporcione acciones de mejoramiento para una empresa de autopartes.

3.3.2. Área a ser auditada

COMERCIALIZACIÓN

Se nos ha solicitado realizar un examen de auditoría al área de comercialización de la empresa de autopartes, debido a que actualmente presentan un monto considerable en cartera, además de no contar con políticas claramente establecidas para el correcto funcionamiento y rotación de las cuantas que intervienen en el área a ser auditada.

Se necesita que la empresa tenga claramente establecidos políticas para efectuar sus derechos de cobro, de una forma oportuna y segura, para poder disponer de estos montos en el momento que sea necesario.

3.3.3. Componentes de la investigación

3.3.3.1. Auditoría financiera

Para la ejecución de la Auditoría financiera, se revisarán las más importantes cuentas de los estados financieros de la empresa de autopartes, las cuentas que serán revisadas corresponden a caja, cuentas por cobrar, cuentas por pagar y ventas que corresponden al año 2012.

Dentro de la revisión, se observarán los movimientos realizados a través de cédulas sumarias y además se revisará la gestión efectuada para la actividad financiera.

3.3.3.2. Auditoría de control interno

Para la revisión del componente de control interno, se considera la elaboración de un cuestionario que logre identificar las fuentes y necesidades de control que posee la empresa de Autopartes. Adicionalmente, se calificará el riesgo, en base a los resultados obtenidos del cuestionario.

3.3.3.3. Auditoría de gestión y cumplimiento

Para la auditoría de gestión y cumplimiento se utilizará la documentación y normas que rigen las actividades de comercialización, manuales de procesos, y el enfoque que mantienen las actividades.

Al ser un área de contacto directo con el cliente, se verificará que exista y se mantenga un resultado dispuesto a la satisfacción del cliente, cumpliendo a cabalidad la normativa interna y externa a la empresa de autopartes.

3.3.4. Etapas de la Auditoría

3.3.4.1. Planeación

En la etapa de planeación de la auditoría integral a la empresa de autopartes, se determinarán los requisitos y metodologías que se utilizarán para la ejecución del estudio, dentro de estos se encuentran:

- Justificación de la auditoría
- Objetivos
- Alcance
- Metodología
- Recursos a utilizar
- Notificaciones
- Organización del tiempo y términos bajo los cuales se ejecutará.

3.3.4.2. Ejecución

En la etapa de ejecución, se revisarán todos los papeles de trabajo, a través de la aplicación de la metodología descrita en la etapa de planificación. En esta fase se considera la revisión financiera, de control interno, gestión y cumplimiento; finalmente, se tendrá como resultado los de auditoría que posteriormente serán comunicados.

3.3.4.3. Comunicación

La comunicación de los resultados se efectuará a través de la elaboración del informe de auditoría el cual contiene parte de la planificación (alcance, objetivos, descripción), y recomendaciones, al igual que se designan responsables de la ejecución de las recomendaciones para levantar las observaciones.

3.3.4.4. Seguimiento

En la etapa de seguimiento tan solo se efectuara una matriz de implementación se seguimiento de recomendaciones .

**4. CAPÍTULO IV INFORME DE EXAMEN DE AUDITORÍA INTEGRAL AL ÁREA
DE COMERCIALIZACIÓN DE UNA EMPRESA DE AUTOPARTES POR EL
PERÍODO 2012.**

Quito, 15 de mayo de 2013

Señor

Ing. Marcelo Flores

GERENTE GENERAL

EMPRESA DE AUTOPARTES

Ciudad.-

De mis consideraciones:

He practicado una auditoría integral de la EMPRESA DE AUTOPARTES para el año 2012, la cual cubre la siguiente temática: el examen del balance general y los correspondientes estados de resultados, de cambios en el patrimonio y de flujos de efectivo; la evaluación del sistema de control interno; la evaluación del cumplimiento de las leyes y regulaciones que la afecta; y el grado de eficiencia y efectividad en el manejo de sus programas y actividades evaluado con los indicadores de desempeño.

La administración es responsable de la preparación, integridad y presentación razonable de los estados financieros; de mantener una estructura efectiva control interno para el logro de los objetivos de la compañía; del cumplimiento de las leyes y regulaciones que afectan a la compañía; y del establecimiento de los objetivos, metas y programas así como de las estrategias para la conducción ordenada y eficiente del negocio.

Mi obligación es la de expresar conclusiones sobre cada uno de los temas de la auditoría integral con base en los procedimientos que hemos considerado necesarios para la obtención de evidencia suficientemente apropiada, con el propósito de obtener una seguridad razonable de nuestras conclusiones sobre la temática de la auditoría integral.

Dadas las limitaciones inherentes de cualquier estructura de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades y no ser detectados; también las proyecciones de cualquier evaluación del control interno para periodos futuros están sujetas al riesgo

de que el control interno se pueda tornar inadecuado por los cambios en sus elementos.

Se realizó la auditoría integral de acuerdo con las normas internacionales de auditoría aplicables a la auditoría de estados financieros, a la auditoría del control interno, a la auditoría sobre cumplimiento de leyes y a la auditoría de gestión.

Esas normas requieren que la auditoría se planifique y se ejecute de tal manera que se obtenga una seguridad razonable en cuanto a si los estados financieros están exentos de errores importantes en su contenido; si la estructura del control interno ha sido diseñada adecuadamente y opera de manera efectiva; si se han cumplido con las principales leyes y regulaciones que le son aplicables; y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación de los resultados de la administración.

La auditoría financiera incluye el examen, sobre una base selectiva, de la evidencia que respaldan las cifras y revelaciones en los estados financieros; la evaluación de las normas o principios de contabilidad utilizados; las principales estimaciones efectuadas por la administración, así como la evaluación de la presentación global de los estados financieros. Consideramos que nuestra auditoría integral proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión sobre los estados financieros y conclusiones sobre la otra temática.

En mi opinión, los estados financieros se presentan razonablemente la situación financiera de la EMPRESA DE AUTOPARTES al 31 de diciembre del año 2012, los cambios en el patrimonio, los resultados de las operaciones y los flujos de efectivo por el año 2012, de conformidad con principios internacionales de contabilidad, aplicados uniformemente .

Con base en los procedimientos de trabajo y con la evidencia obtenida, se concluye que la compañía no mantuvo en todos sus aspectos importantes una estructura efectiva de control interno en relación con la conducción ordenada de sus operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento con las leyes y regulaciones que la afectan.

Con este antecedente, el informe que se presenta contiene las observaciones, comentarios y Recomendaciones encontradas a partir de los papeles de trabajo, las

cuales representan una oportunidad de mejora para el área de comercialización de la empresa de autopartes.

Las observaciones obtenidas a partir de la auditoría realizada, se encuentran descritas a continuación:

AUDITORÍA FINANCIERA

FALTA DE DIFUSIÓN DE POLITICAS CONTABLES

Condición

Las políticas contables no están impresas y difundidas en la empresa.

Criterio

Es importante implementar y difundir las políticas contables en toda la compañía.

Causa

El Contador no le ha dado la importancia debida a la formalización de políticas.

Efecto

Existe el riesgo que se interpreten mal las políticas al no existir un documento escrito.

Conclusión:

Falta de amplia difusión por parte del departamento contable , de políticas contables en la empresa.

Recomendación: Para Subgerente Financiero

Se recomienda la difusión escrita e impresa de las políticas contables tanto dentro del departamento financiero como de toda la empresa con el fin de que las actividades contables no se vean afectadas.

INEXISTENCIA DE INDICES DE GESTION FINANCIERA

Condición

No se aplican índices de gestión financiera.

Criterio

Se considera importante implementar índices financieros.

Causa

La Subgerencia Financiera no le ha dado la importancia debida, ya que el nivel de ingresos y de ventas es optimo.

Efecto

Impide la toma de decisiones, identificar oportunidades y riesgos en el desempeño de la empresa. Los índices financieros sólo se centran en los resultados financieros.

Conclusión:

Desconocimiento en forma porcentual del movimiento y desenvolvimiento de la gestión financiera.

Recomendación: Para Subgerente Financiero

Implementar la aplicación del análisis financiero con el fin de garantizar el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros.

FALENCIA EN BASE DE DATOS DE PROVEEDORES**Condición**

Los proveedores no se encuentran registrados en una base de datos detallada.

Criterio

Se requiere mantener un cierto nivel de conocimiento y control sobre los proveedores a fin de contar con materia prima en condiciones requeridas.

Causa

La empresa no cuenta con una base de datos unificada y en la que se detallen todas las características de los proveedores.

Efecto

El desconocimiento de los proveedores puede afectar al producto final entregado por la empresa.

Conclusión:

La empresa cuenta con un listado de proveedores, sin embargo no tiene una base de datos completa que contenga el detalle del proveedor, que sea funcional para su identificación, y, contribuya para seleccionar el más conveniente.

Recomendación: Para Subgerente Financiero

Implementar una base de datos específica de proveedores, en la que se detalle las especificaciones y ofertas de cada uno de ellos.

INEXISTENCIA DE CONTROL PRESUPUESTAL**Condición**

Los estados financieros incluyen solo cifras históricas por no existir un control presupuestal.

Criterio

Se requiere un control presupuestal a fin de evaluar los logros o remediar las diferencias.

Causa

El Contador y el Subgerente Financiero no han considerado importante el análisis presupuestal por cada área de la empresa.

Efecto

La falta de un control presupuestal incrementa el riesgo en las operaciones de la empresa.

Conclusión:

Los estados financieros reflejan datos históricos sin control respecto de la políticas y estrategias específicas de la empresa

Recomendación: Para Subgerente Financiero

El Jefe de Contabilidad debe elaborar el presupuesto y el Subgerente Financiero debe controlar el mismo a fin de que no existan diferencias sustanciales que afecten al presupuesto con conocimiento del Gerente General.

INCREMENTO DE REPORTES FINANCIEROS**Condición**

La información financiera mensual se compone de balance de comprobación, balance general, estado de resultados y resúmenes de inventarios.

Criterio

Mensualmente la empresa debería mantener los estados de situación financiera, de resultados, flujo de efectivo, e incluso un balance de costos de producción.

Causa

La Administración financiera no ha considerado importante el análisis de otros reportes financieros que pueden dar mayor visión en la toma de decisiones.

Efecto

Descontrol en el manejo de inventarios en el numero de bodegas creadas virtualmente y del control por centro de costo.

Conclusión:

La información financiera presentada mensualmente requiere ser enriquecida por otros informes adicionales que brinde mayor información

Recomendación: Para Subgerente Financiero

Se sugiere incrementar un estado de Flujo de Efectivo y Balance de Costo de Producción en forma mensual

ARCHIVO DE DOCUMENTACION

Condición

Los contratos se archivan y custodian en cada una de las áreas que los monitorean.

Criterio

Debería el área financiera tener conocimiento de los contratos que mantiene la empresa.

Causa

El Contador no ha considerado el control y custodia de esta documentación.

Efecto

Omisiones en los registros contables por desconocimiento cabal de los contratos

Conclusión:

Todos los contratos de la compañía no son conocidos a cabalidad por la parte financiera.

Recomendación: Para Subgerente Financiero

Se recomienda que el área financiera y contabilidad tengan un cabal conocimiento de los contratos a fin de dar cumplimiento a los mismos y no exista omisiones en los registros.

AUDITORÍA DE CONTROL

DESCONOCIMIENTO DE POLITICAS DE AREA DE COMERCIALIZACION

Condición

El personal de comercialización desconoce la aplicación de las políticas del área.

Criterio

Las políticas sirven como lineamiento para la ejecución del proceso de comercialización.

Causa

El personal del área de comercialización, nunca ha recibido capacitación con respecto a las políticas del área.

Efecto

El desconocimiento de las políticas puede ocasionar fallas o errores en las actividades ejecutadas en el proceso de comercialización.

Conclusión:

Los empleados de la empresa cuentan con herramientas para la correcta aplicación de los procesos, sin embargo, no las aplican por desconocimiento.

Recomendación: Para Subgerente de Comercialización

Capacitar al personal del área de comercialización, en temas relacionados con las políticas. Y en caso de que existan actualizaciones de este documento, comunicar a todo el personal.

FALTA DE CONTROL DE RESULTADOS**Condición**

En el área de comercialización no se controlan los resultados obtenidos con relación a las metas planteadas.

Criterio

La medición y evaluación de las metas, colabora con la motivación y mejora continua del personal de comercialización.

Causa

El área de comercialización no cuenta con una planificación y/o un sistema para la evaluación y control de resultados.

Efecto

Desconocimiento del logro de metas y objetivos del área de comercialización, reduce las posibilidades de incremento de ventas por motivación del personal; ó, mejora en el proceso de comercialización.

Conclusión:

La empresa no evalúa el cumplimiento de metas y/o resultados del área de comercialización, conforme los lineamientos establecidos; debido a que no ha generado una planificación o sistemas de control para esta actividad

Recomendación: Para Subgerente de Comercialización

Implementar sistemas de control y medición de resultados del área de comercialización; actividad que deberá ser revisada periódicamente.

PERSONAL INSUFICIENTE PARA EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION**Condición**

El personal del área es insuficiente para hacer frente a los retos comerciales del negocio.

Criterio

Descuido del departamento de Comercialización.

Causa

Debido a que se considera que los mejores clientes son las ensambladoras de vehículos.

Efecto

Se pierde un mercado potencial en otros productos elaborados en poliuretano

Conclusión:

Se pierde un mercado potencial en otros productos elaborados en poliuretano

Recomendación: Subgerente de Comercialización y Recursos Humanos

Contratar mayor número de vendedores y realizarla capacitación necesaria para integrarse al equipo de ventas.

INEXISTENCIA DE POLITICAS DE RECUPERACION DE CARTERA**Condición**

No existen políticas de recuperación de cartera.

Criterio

Las políticas de recuperación de cartera ayudaran a controlar el retorno del dinero.

Causa

No se encuentra definidas las políticas de recuperación de cartera , dentro de los manuales de la empresa.

Efecto

Se puede ocasionar dificultades con la recuperación de la cartera de la empresa

Conclusión:

La empresa no considera políticas de recuperación de cartera y las condiciones de pago por parte del cliente

El personal del área de comercialización, en base a experiencias y a decisión propia, otorga crédito a los diferentes clientes y establecen las condiciones de pago en efectivo o transferencia bancaria.

Recomendación: Para Subgerente Financiero:

Implementar políticas para recuperación de cartera , otorgamiento de crédito y montos de crédito.

El personal del área de comercialización, en base a experiencias y a decisión propia, otorga crédito a los diferentes clientes y establecen las condiciones de pago en efectivo o transferencia bancaria.

INEXISTENCIAS DE POLITICAS DE OTORGAMIENTO DE CREDITO

Condición

La empresa no cuenta con políticas que establezcan las condiciones de pago por parte del cliente.

Criterio

Las políticas de pago por parte del cliente efectivizarán la actividad de comercialización.

Causa

Los vendedores no cuentan con lineamientos base, bajo los cuales establezcan las condiciones de pago al cliente.

Efecto

El personal puede establecer políticas bajo lineamientos propios que no sean cumplidos por el cliente; y, por lo tanto generen pérdida directa a la empresa.

Conclusión:

El personal del área de comercialización, en base a experiencias y a decisión propia, otorgan crédito a los diferentes clientes y establecen las condiciones de pago en efectivo o transferencia bancaria.

Recomendación: Subgerente De Comercialización

Elaborar e implementar un política en la que se indique las condiciones básicas que debe cumplir un cliente para el otorgamiento de crédito; y, bajo rangos, las regulaciones de precio, tiempo de pago, tiempo de entrega, etc., relacionadas con la venta del producto.

ARCHIVO DE DOCUMENTACION

Condición

El personal del área de comercialización archiva individualmente los documentos generados de la actividad, sin usar un sistema único para el área.

Criterio

La información dispersa disminuye la efectividad de las actividades a realizarse.

Causa

El área de comercialización no cuenta con un archivo centralizado que recopile la información generada por la actividad.

Efecto

Demoras y evasión de información para la ejecución o conclusión de gestiones relacionadas con los clientes.

Conclusión:

El área de comercialización no cuenta con un archivo centralizado que recoja toda la información generada en la actividad, por lo que en muchos de los casos se pierde tiempo buscando datos de clientes o trámites.

Recomendación: Subgerente de Comercialización

Implementar un sistema de archivo que recopile todos los trámites que se generan en el área de comercialización.

EQUILIBRIO ENTRE PRESUPUESTO Y SUS REQUIRIMIENTOS**Condición**

No existe un equilibrio entre el presupuesto asignado a comercialización y sus requerimientos.

Criterio

Aplicación de NIC 2.

Causa

No se realizan presupuestos en el área de comercialización.

Efecto

Alto Impacto tributario

Conclusión:

El valor neto realizable puede estar sobrevalorado o subvalorado.

Recomendación: Para Subgerente Financiero:

Realizar de forma mensual el Análisis del Valor Neto Realizable.

INEXISTENCIA DE FORMULARIO PARA NUEVOS CLIENTES**Condición**

No se posee un formulario para estandarizar la recolección de información de los clientes nuevo.

Criterio

Permitiría conocer el nivel de satisfacción del cliente con los productos.

Causa

Desconocimiento de buenas prácticas administrativas.

Efecto

Información del cliente es incompleta.

Conclusión:

No se puede dar seguimiento al cliente para futuras ventas

Recomendación: Para Subgerente de Comercialización

Implementar formulario para recolección de datos de clientes nuevos con el fin de dar seguimiento para nuevas ventas al cliente.

INEXISTENCIA DE PLAN DE VENTAS**Condición**

Inexistencia de plan de ventas en el cual se programe visitas personalizadas a posibles clientes potenciales.

Criterio

Es imprescindible trabajar con estrategias ya que estas existen para establecer objetivos al que se quieran llegar no al que se puedan conseguir, logrando de esta manera, vender, conquistar nuevos mercados, fidelizar consumidores, etc.

Causa

Desconocimiento en la elaboración de estrategias.

Efecto

La falta de estrategias, planes, técnicas impiden mejorar el nivel de ventas de la empresa y a su vez mantenerse frente de la competencia, un mundo que se convierte en un verdadero campo de batalla donde los más hábiles y astutos se mantendrán en el juego.

Conclusión:

La empresa no posee estrategias de venta para mejorar el nivel de ventas frente a la competencia.

Recomendación: Para Subgerente de Comercialización

Se recomienda el establecimiento de estrategias que permitan mejorar el desempeño de la empresa acorde a la competencia siguiendo las siguientes Recomendaciones

Las estrategias deben ser cortos y precisos.

2. Deben tener un fin.

3. Ser entendidos por todo el equipo.

4. Las estrategias deben ser la base para el planeamiento de actividades para el año.

5. Estrategias deben ser confidenciales

SATISFACCION DEL CLIENTE**Condición**

No se han identificado y analizado los aspectos que más inciden para lograr la satisfacción de los clientes.

Criterio

Se debería realizar un análisis post – venta que permita consolidar los servicios y puede ser un medio efectivo para captar clientes.

Causa

Descuido en cuanto al mejoramiento de las ventas y atracción al cliente.

Efecto

La falta de post – venta causa un aumento del número de reclamaciones, mayores exigencias de servicio y calidad, y modificaciones en la propia empresa.

Conclusión:

No realizan un estudio adecuado al cliente luego de la venta para medir su satisfacción.

Recomendación: Para Subgerente de Comercialización

Se recomienda realizar un análisis post – venta a los clientes que permita:

- Mayor satisfacción al cliente.
- Mejor imagen de la empresa y del producto.
- Mejor conocimiento directo del mercado.
- Recepción más rápida de la información.
- Mayor objetividad en las prestaciones.
- Probable incremento de las ventas.
- Más posibilidad de aplicación de medidas correctoras sobre el mercado

AUDITORÍA DE GESTIÓN

INEXISTENCIA DE ACTIVIDAD DE POST VENTA

Condición

La empresa no realiza actividad post venta para la verificación de la satisfacción del cliente.

Criterio

El servicio pos venta ayuda a conocer la satisfacción y crea fidelidad del cliente.

Causa

El área de comercialización únicamente realiza servicio pos venta cuando existe una inconformidad o devolución del producto.

Efecto

Causa pérdida de imagen e interés por el producto de parte del cliente.

Conclusión:

La empresa atiende inconformidades de los clientes, una vez que se presentan, no por el seguimiento que se realiza después de la venta.

Recomendación: Para Jefe de Comercialización

Dentro del área de comercialización, implementar el servicio de pos venta, que controle y prevenga las inconformidades del cliente, con lo que se logrará fidelizarlo.

FALTA DE OBJETIVOS ESPECIFICOS EN AREA DE COMERCIALIZACION

Condición

El área de Comercialización no cuenta con objetivos específicos ni metas establecidas en la Planificación Estratégica de la empresa, razón por la cual el Jefe de Ventas las ha establecido de manera personal como una forma de desarrollar su trabajo de manera planificada.

Criterio

La Planificación Estratégica implementada en la empresa debe incluir a los procesos estratégicos, operativos y de apoyo de manera integral.

Causa

Por falta de diligencia, la Gerencia General no ha enfocado su Planificación Estratégica en la totalidad de las áreas de la empresa, dejando de lado el área de Ventas.

Efecto

Por falta de estos elementos en el área, el personal no puede comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas por la empresa, para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.

Conclusión:

Al no contar con objetivos y metas establecidas en la planificación Estratégica de la empresa, el encargado del área de Ventas ha generado sus propias metas, objetivos y estrategias para el desarrollo de su trabajo, lo que ocasiona que el personal no pueda comprometerse adecuadamente con las estrategias, objetivos y metas definidas por la empresa para enfrentar las situaciones que se presentarán en el futuro, ni tampoco orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, sino solamente basándose en las que ellos se han planteado informalmente.

Recomendación: Para Gerente General

Involucrará al área de Ventas dentro de la Planificación Estratégica y a la vez proporcionará y familiarizará a sus integrantes con este documento que le servirá para guiar sus actuaciones al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas de la empresa.

DESORGANIZACIÓN EN ARCHIVO DE INFORMACION EN ELA REA DE COMERCIALIZACIÓN**Condición**

El personal del área de comercialización archiva individualmente los documentos generados de la actividad, sin usar un sistema único para el área.

Criterio

Las buenas prácticas administrativas indican que la información debe reposar en un solo lugar de forma cronológica y consecutiva.

Causa

Falta de comunicación en el Departamento de Ventas por parte de las Jefaturas para organizar la información.

Efecto

Desorganización de información para toma de decisiones y control de ventas ,clientes, contratos, etc.

Conclusión:

Archivo individual de documentación importante para toma de decisiones en el Departamento de ventas.

Recomendación: Para Jefe de Comercialización

Implementar un sistema de archivo que recopile todos los trámites que se generan en el área de comercialización.

FALTA INCREMENTAR CAPACITACION A VENDEDORES**Condición**

Bajo porcentaje de capacitación técnica y comercial a los vendedores.

Criterio

Como buena práctica administrativa el brindar capacitaciones tanto técnicas como comerciales a los clientes beneficia para lograr el posicionamiento de la empresa y la fidelización de los clientes.

Causa

No han programado y documentado formalmente las capacitaciones tanto comerciales como técnicas, por lo que no se ejecutan ni se cumplen planificadamente

Efecto

Se evidencia un bajo número de capacitaciones comerciales y técnicas que no facilitan lograr un acercamiento efectivo con los clientes para posicionar la marca y lograr fidelización.

Conclusión:

Se evidencia un bajo número de capacitaciones comerciales y técnicas que no facilitan lograr un acercamiento efectivo con los clientes para posicionar la marca y lograr fidelización.

Recomendación: Para Jefe de Comercialización

Programarán las capacitaciones tanto técnicas como comerciales dependiendo de las necesidades que presenten sus clientes, las mismas que deberán ser cumplidas de manera planificada y oportuna

DIFUSION DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN TODAS LAS AREAS DE LA EMPRESA**Condición**

No se encuentra difundido los manuales de funciones y políticas en cada uno de los departamentos.

Criterio

Las buenas prácticas administrativas señalan que las empresas deben tener manuales de procedimientos para cada área como guía para ofrecer un servicio óptimo.

Causa

La Gerencia General no ha dado la debida importancia para la formalización de las políticas y manuales de procedimientos de forma impresa.

Efecto

El empleado al no existir manuales impresos puede mal interpretar las actividades.

Conclusión:

La empresa no cuenta con manuales de procedimientos en el área administrativa formalmente establecidos, lo que ocasiona que se incremente el riesgo operativo al dejar que los empleados además de las instrucciones que han sido verbalmente expuestas impongan sus criterios en base a las necesidades de cada área.

Recomendación: Para Subgerente de Recursos Humanos

Difusión de Manuales de Funciones para cada uno de los departamentos.

FALTA DE ORGANIGRAMAS DEPARTAMENTALES

Condición

Solo existe un organigrama general ya que se considera impráctico implementar otros organigramas departamentales.

Criterio

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial.

Causa

La Gerencia General ha considerado impráctico los organigramas departamentales.

Efecto

Desconocimiento de la cadena de mando y comunicación ya que es una forma gráfica y fácil de entender las funciones departamentales.

Conclusión:

Tan solo existe un organigrama general ,ya que la Gerencia General considera impráctico los organigramas departamentales.

Recomendación: Para Subgerente de Recursos Humanos

Hacer el organigrama general para cada departamento a fin de establecer jerarquías y responsabilidades.

AUDITORÍA DE CUMPLIMIENTO

VARIACION EN PRECIOS

Condición

Variación de precios en el momento de la facturación .

Criterio

Los precios deberían ser estables y no cambiantes según el cliente.

Causa

La empresa maneja un precio diferente según el cliente al que se factura.

Efecto

Inconformidad de parte de clientes y reducción de ventas debido a este fenómeno.

Conclusión:

No se mantienen precios estables en el momento de la facturación, para todos los clientes.

Recomendación: Para Subgerente Financiero

Establecer precios fijos para todos clientes , verificando costos y utilidad ,con el fin de evitar malestar entre clientes.

FALTA FIRMAS EN DOCUMENTOS FISCALES**Condición**

No todos los documentos fiscales están debidamente firmados.

Criterio

La Legislación Tributaria ecuatoriana indica que todo comprobante debe estar firmado por quien o emite y los recibe .

Causa

Por descuido del personal que emite documentos fiscales no se ha cumplido a cabalidad esta norma.

Efecto

La Administración Tributaria puede sancionar este tipo de accionar.

Conclusión:

Hace falta de firma de funcionarios en documentación

Recomendación: Subgerente Financiero

Difundir y hacer hincapié de las normas tributarias vigentes dentro del todo el personal de la compañía, con el fin de evitar sanciones por parte de la Administración Tributaria

INEXISTENCIA DE PARAMETROS PARA ACEPTACION DE COTIZACIONES**Condición**

No existe parámetros para aceptación de cotizaciones.

Criterio

Al no existir parámetros para aceptar cotizaciones se pueden generar conflictos de interés con empleados y autoridades.

Causa

El Subgerente Financiero evalúa las cotizaciones de acuerdo a antigüedad de cliente, monto de venta, de acuerdo a criterios propios y de la Gerencia General sin tomar en cuenta parámetros de cotizaciones similares o un estándar fijo para cotizaciones.

Efecto

Se puede sobrevalorar o subvalorar las cotizaciones ya que no existen parámetros para regularizar las mismas.

Conclusión:

Inexistencia de parámetros para regularizar la emisión de cotizaciones a los clientes.

Recomendación: Para Subgerente Financiero

Se sugiere la emisión de políticas y procedimientos estandarizados para la emisión de cotizaciones de venta.

Las observaciones antes descritas, que serán levantadas de acuerdo al plan de acción presentado y acordado con los responsables de cada actividad; para ello se plantea en el anexo del presente informe.

f).....

Elizabeth Consuelo Guamán Gaona

AUDITOR ENCARGADO

ANEXO. Matriz de Implementación

Seguimiento de Recomendaciones Período									
N:	Detalle de la Recomendación	Dirigida A:	Responsable del cumplimiento	Acción a realizar	Acciones realizadas	CUMPLIMIENTO			Observación
						SI	PARCIAL	NO	
1	Implementar sistemas de control y medición de resultados del área de comercialización; actividad que deberá ser revisada periódicamente.	Subgerente de Comercialización	Subgerente de Comercialización	Sistema de control y medición de resultados					
2	Elaborar e implementar un política en la que se indique las condiciones básicas que debe cumplir un cliente para el otorgamiento de crédito; y, bajo rangos, las regulaciones de precio, tiempo de pago, tiempo de entrega, etc., relacionadas con la venta del producto.	Subgerente de Comercialización	Subgerente de Comercialización	Política de ventas					
3	Implementar una base de datos específica de proveedores, en la que se detalle las especificaciones y ofertas de cada uno de ellos.	Jefe de Comercialización	Jefe de Comercialización	Base de Datos de proveedores					
4	Dentro del área de comercialización, implementar el servicio de pos venta, que controle y prevenga las inconformidades del cliente, con lo que se logrará fidelizarlo.	Jefe de Comercialización	Jefe de Comercialización	Servicio post venta					
5	Implementar un sistema de archivo que recopile todos los trámites que se generan en el área de comercialización.	Jefe de Comercialización	Jefe de Comercialización	Sistema de archivo de comercialización					
6	El Subgerente Financiero debe elaborar el presupuesto y el Jefe de Contabilidad debe controlar el mismo a fin de que no existan diferencias sustanciales que afecten al presupuesto con conocimiento del director Financiero.	Subgerente Financiero	Subgerente Financiero	Elaboración de presupuesto					
7	Difusión escrita e impresa de las políticas contables tanto dentro del departamento financiero	Subgerente Financiero	Subgerente Financiero	Políticas Contables					

Seguimiento de Recomendaciones Período									
N:	Detalle de la Recomendación	Dirigida A:	Responsable del cumplimiento	Acción a realizar	Acciones realizadas	CUMPLIMIENTO			Observación
						SI	PARCIAL	NO	
8	Realizar de forma mensual el Análisis del Valor Neto Realizable.	Subgerente Financiero	Subgerente Financiero	Análisis de VNR					
9	Se sugiere incrementar un estado de Flujo de Efectivo y Estado de Costos de Producción	Subgerente Financiero	Subgerente Financiero	Implementación de Flujo de Efectivo / ECP					
10	Se recomienda que el área financiera y contabilidad tengan un cabal conocimiento de los contratos a fin de dar cumplimiento a los mismos y no exista omisiones en los registros.	Subgerente Financiero	Subgerente Financiero	Conocimiento de contratos					
	Aplicación del análisis financiero con el fin de garantizar el empleo racional de los escasos recursos materiales, laborales y financieros.	Subgerente Financiero	Subgerente Financiero	Análisis Financiero					
11	Hacer el organigrama general para cada departamento a fin de establecer jerarquías y responsabilidades	Subgerente de Recursos Humanos	Subgerente de Recursos Humanos	Elaboración de organigrama para comercialización					
12	Difusión de Manual de Funciones para cada uno de los departamentos	Subgerente de Recursos Humanos	Subgerente de Recursos Humanos	Manual de funciones de comercialización					
13	Numerar correctamente y ordenar por orden alfabético dichos avisos para una óptima consulta en el momento requerido.	Subgerente de Comercialización	Subgerente de Comercialización	Estaperfoliación de archivos					
14	Programar capacitaciones tanto técnicas como comerciales de acuerdo a las necesidades del cliente, forma planificada y oportuna	Jefe de Comercialización	Jefe de Comercialización	Capacitaciones técnicas y comerciales a Vendedores					

Elaborado por: Elizabeth Guamán

CONCLUSIONES

La auditoría integral se logró ejecutar con la participación y colaboración de todo el personal del área de comercialización, por lo que se lograron obtener resultados acorde a la realidad.

La empresa no cuenta con suficientes metodologías para el control de la gestión del área de comercialización.

Los responsables de ejecutar las actividades siguen los documentos técnicos y de gestión.

La gestión del área comercial se enfoca en la satisfacción del cliente, aunque, no cuentan con un servicio post venta preventivo.

Los estados financieros de la empresa de autopartes, siguen las normas nacionales e internacionales para su elaboración.

Los que se presentan en el informe de auditoría han sido basados en la revisión de los papeles de trabajo y fundamentos proporcionados por el personal responsable.

RECOMENDACIONES

Implementar las Recomendaciones levantadas en el informe de auditoría al área comercial de la empresa de autopartes.

Realizar una auditoría integral con alcance a todas las áreas de la empresa, a fin de lograr una mejora integra.

Considerar el plan de acción que se presenta como parte de los resultados de la auditoría, lo que colaborará para la mejora continua del proceso de comercialización, considerando que este fue efectuado bajo el conocimiento del personal del área.

Implementar un procedimiento de post venta, preventivo que ayude a corroborar la satisfacción de los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Blanco Luna, Y. (2009). *Normas y Procedimientos De La Auditoría Integral*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Franklin, E. B. (2007). *Auditoría Administrativa*. México: Pearson.
- Gerencie. (s.f.). *NIIF vigentes a enero 1 de 2013*. Recuperado el agosto de 2013, de <http://www.gerencie.com/niif-vigentes-a-enero-1-de-2013.html>
- Sánchez Curiel, G. (2006). *Auditoría de estados financieros*. México: Prentice Hall.

APÉNDICES

Apéndice 1. Autorización por parte de las autoridades de la empresa

elasto
Poliuretanos

Bartolomé Sánchez N74-04
y Antonio Basantes
Panamericana Norte Km. 6 ½
PBX.: (593 2) 2481-393
Fax: (593 2) 2478-722
Casilla: 17-11-04799
Web: www.indelasto.com
Quito - Ecuador

Loja, 14 de enero de 2013

Mgs.

Liz Valle Carrión

COORDINADORA ACADÉMICA DE LA MAESTRÍA EN AUDITORÍA INTEGRAL

Presente:

De mi consideración.

Por medio de la presente, Raúl Marcelo Flores Recalde, representante Legal de la empresa Elasto SA con número de RUC 1790724263001, autorizo a la Sra. Elizabeth Consuelo Guamán Gaona con documento de identificación 1715495089, estudiante de la Maestría en Auditoría Integral, a realizar la investigación respectiva para su trabajo de tesis titulado "EXAMEN DE AUDITORÍA INTEGRAL PARA EL DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACION APLICADO A UNA INDUSTRIA DE AUTOPARTES CORRESPONDIENTE AL PERÍODO 2011-2012."

La empresa Elasto SA de acuerdo con las políticas de confidencialidad se reserva colocar su razón social dentro del título de tesis, ya que buscamos cuidar información que pueda ser utilizada inadecuadamente por la competencia.

Atentamente,



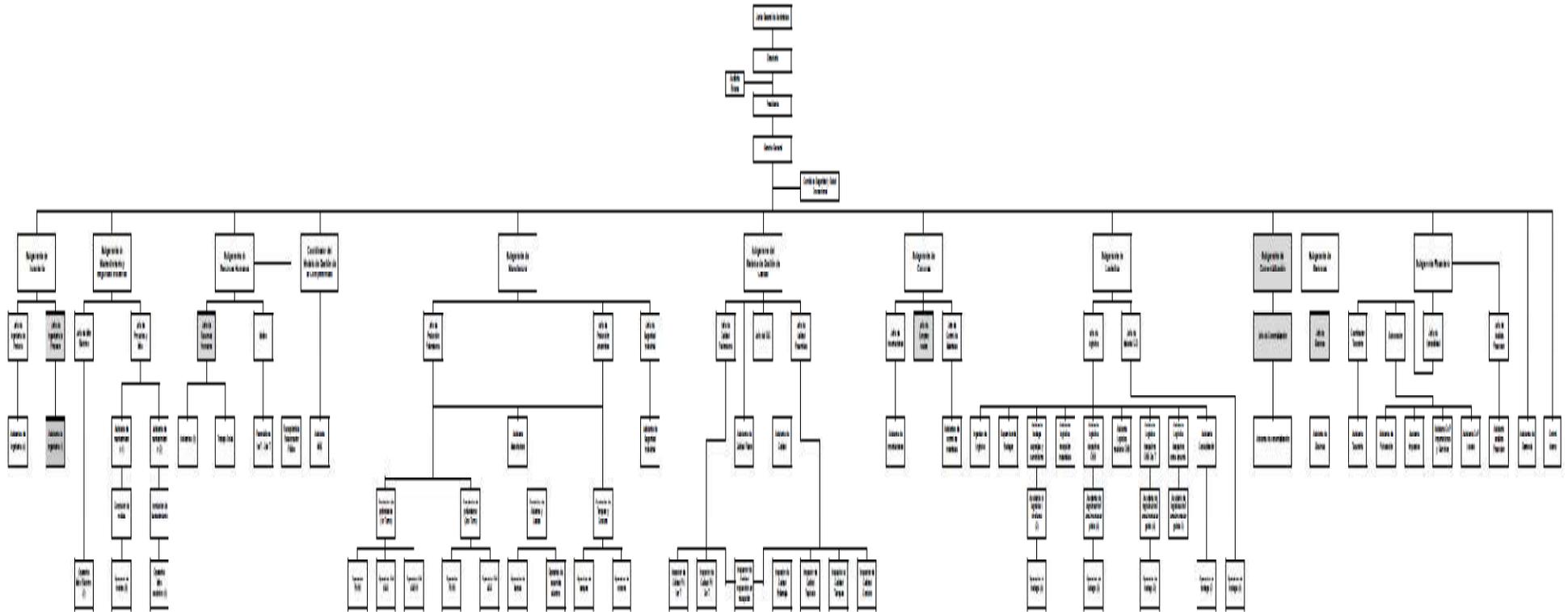
MARCELO FLORES

REPRESENTANTE LEGAL

ELASTO SA

Apéndice 2. Organigrama de Empresa de Autopartes

ORGANIGRAMA DE EMPRESA Y SISTEMAS DE GESTIÓN



Apéndice 3. Procedimientos del área de comercialización

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCESO: Pedidos y Comercialización.

OBJETIVO: Establecer un procedimiento documentado que describa las actividades necesarias para prestar el servicio y atención del cliente, mediante atención personalizada y productos de calidad.

DEPENDENCIA: Representante de ventas, supervisor, auxiliar administrativo y de facturación, auxiliar de bodega y logística, ayudante de bodega, entregador, conductor, gerencia.

POLÍTICAS DE COBRO:

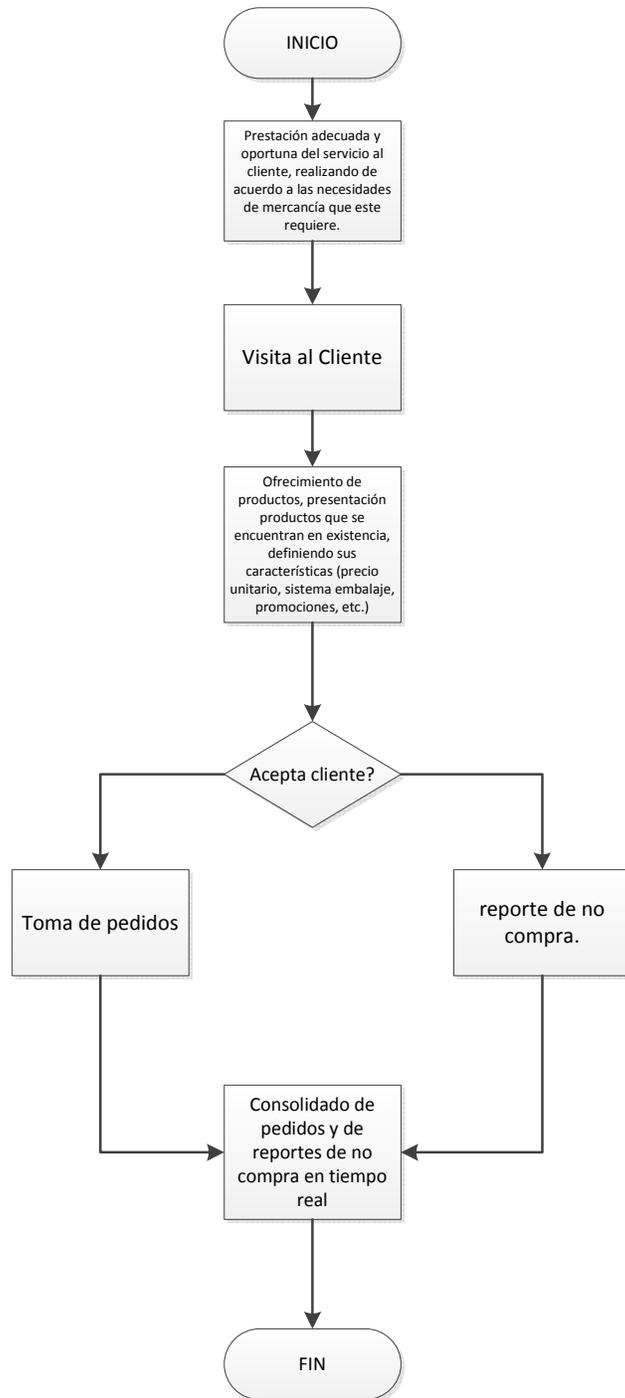
- Los clientes con más de 2 años de antigüedad, serán acreedores a créditos más extensos en tiempo y monto.
- Los clientes nuevos con menos tiempo, tendrán un período de pago máximo de 90 días y un crédito de hasta USD100.000.
- Cada uno de los vendedores se encargaran de la cartera de clientes, por lo tanto harán seguimiento a los pagos que se ejecuten.
- Se considerará el historial de pago del cliente previo a la concesión de un nuevo monto en ventas.
- Previo al vencimiento del pago del cliente, el vendedor, respectivamente, notificará mediante comunicaciones telefónicas, digitales y escritas.
- En caso de existir cartera vencida, el vendedor se encargará del cobro directo, consiguiendo el pago en un plazo no mayor a 30 días.

SUBPROCESO: Toma de Pedidos

OBJETIVO DEL SUBPROCESO: Llevar a la organización los requerimientos de bienes y servicios de los clientes de manera que se puedan cumplir sus expectativas en el menor tiempo posible, mediante la obtención de información clara y concisa.

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
1	Prestación adecuada y oportuna del servicio al cliente, realizando de acuerdo a las necesidades de mercancía que este requiere.	· Representante de Ventas.	<ul style="list-style-type: none">• Formato de toma de pedidos.• Documento de gestión empresarial.• Manual del vendedor.	· Dispositivo Móvil de Captura
2	Visita al Cliente	· Representante de Ventas.	<ul style="list-style-type: none">• Formato de pedidos• Manual del vendedor• Registro programado de visitas a clientes• Historial compras clientes.	· Dispositivo Móvil de Captura.
3	Ofrecimiento de productos, presentación productos que se encuentran en existencia, definiendo sus características (precio unitario, sistema embalaje, promociones, etc.)	· Representante de ventas.	<ul style="list-style-type: none">• Registro inventario.• Manual del vendedor• Registro programable de visitas a clientes (cronograma de visitas).	· Dispositivo Móvil de Captura.

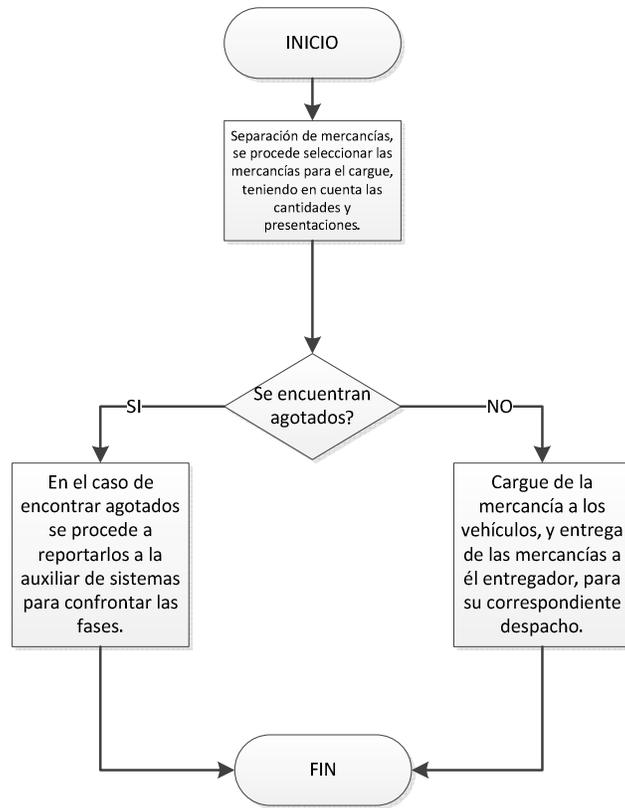
4	Toma de pedidos o reporte de no compra.	· Representante de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Talonario toma de pedidos. • Cronograma de visitas a clientes. • Encuestas de satisfacción cliente (resultados) • Manual del vendedor. 	· Dispositivo Móvil de Captura.
5	Consolidado de pedidos y de reportes de no compra en tiempo real	· Representante de ventas.	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de pedidos. • Reportes de no compra. • Talonario de toma de pedidos 	· Dispositivo Móvil de Captura



SUBPROCESO: Procesamiento de Pedidos.

OBJETIVO DEL SUBPROCESO: Darle un manejo eficiente al procesamiento de los pedidos recibidos de modo que estos lleguen a pasar rápidamente por las dependencias de la empresa y así darle oportuna solución a los requerimientos de los clientes.

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
1	<ul style="list-style-type: none"> • Separación de mercancías, se procede seleccionar las mercancías para el cargue, teniendo en cuenta las cantidades y presentaciones. • En el caso de encontrar agotados se procede a reportarlos ala auxiliar de sistemas para confrontar las fases. 	<ul style="list-style-type: none"> · Jefe de bodega · Auxiliar de bodega · Auxiliar sistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de pedidos • Facturas. 	<ul style="list-style-type: none"> · Aplicativo de gestión empresarial.
2	Cargue de la mercancía a los vehículos, y entrega de las mercancías a él entregador, para su correspondiente despacho.	<ul style="list-style-type: none"> · Jefe de bodega · Auxiliar bodega · Entregador 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de pedidos impresario. 	<ul style="list-style-type: none"> · Aplicativo de gestión



SUBPROCESO: Servicio Post Venta.

OBJETIVO DEL SUBPROCESO: Atender las inconformidades de los clientes de manera satisfactoria, a fin de generar lealtad y evitar posteriores inconvenientes.

ÍTEM	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	DOCUMENTACIÓN APLICABLE	REGISTROS
1	<ul style="list-style-type: none"> • Se recibe la inconformidad del cliente con el producto entregado • Se verifica las condiciones del producto motivo de la devolución. • Si el producto se encuentra con falla de fábrica, se verifican los registros de salida del producto. • Se ingresa el producto con la aclaración de que tiene falla. • Se recompensa al cliente con un producto nuevo acorde a sus requerimientos. 	<ul style="list-style-type: none"> · Jefe de post venta · Jefe de bodega · Entregador 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de pedidos 	<ul style="list-style-type: none"> ·Registro de inventario
2	<ul style="list-style-type: none"> • En caso de que en la verificación se evidencie q no es problema de fábrica, se notifica al cliente que no es falla del producto. • Se realiza el análisis para ver la posibilidad de arreglar el daño. • En caso de que tenga arreglo, se emite al cliente la pro forma. • Si el cliente acepta, se procede a efectuar las reparaciones del producto. • Si el cliente no acepta se devuelve el producto, en las condiciones que el cliente entregó. • En caso de que no posea arreglo, se notifica al cliente y se devuelve el producto en las condiciones en la que ingresó. • Se registra incidente con las correspondientes observaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Jefe de post venta · Técnico 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidado de pedidos empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> ·Registro de devoluciones y quejas

