



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS  
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**“AUDITORÍA ADMINISTRATIVA DEL PROCESO DE  
CÁLCULO Y PAGO DE COMISIONES EN YANBAL ECUADOR  
S.A., POR EL PERIODO 2014.”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y  
AUDITORÍA - CPA**

**AUTOR: VILLACÍS VILLACÍS EDGAR JOSELITO**

**DIRECTOR: DRA. LILIANA MORILLO, MBA**

**QUITO – ECUADOR**

**2015**

## CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA

En mi calidad de director de tesis del presente trabajo de investigación del Egresado, **Edgar Joselito Villacís Villacís, con cédula de identidad número: 1802315521**, realizó su trabajo de grado titulado: **“Auditoría Administrativa del proceso de cálculo y pago de comisiones en Yanbal Ecuador S.A por el periodo 2014”**, Certifico que ha cumplido con todos los requisitos pertinentes.

En la ciudad de Quito a Mayo de 2015

Dra. Liliana Morillo, MBA

## **AUTORÍA**

Yo, **Edgar Joselito Villacís Villacís**, con cédula de identidad número: **1802315521**, me responsabilizo por los contenidos, ideas y comentarios expuestos en el presente trabajo investigativo, “**Auditoría Administrativa del proceso de cálculo y pago de comisiones en Yanbal Ecuador S.A por el periodo 2014**”, diseñado exclusivamente para la institución, además me responsabilizo de la autenticidad y originalidad de presente documento.

**Edgar Joselito Villacís Villacís**

**C.C. 1802315521**

## **DEDICATORIA**

La presente tesis se la dedico:

A mi Esposa Norma Esperanza y a mis hijos por haberme apoyado en todo momento por su sacrificio y paciencia durante el tiempo que tuve que dedicarle a mis estudios, por haber vivido día a día mis logros y dificultades para conseguir el objetivo de ser un profesional.

A mi Padres, Luis Alfonso + y Rafaela +; por haberme dado la vida, ser los pilares de mi formación, por haberme inculcado los principios y valores que rigen mi vida, y, por dejarme un legado de lucha y entrega permanente para lograr mis metas y ser mejor.

## **AGRADECIMIENTO**

La presente Tesis es un esfuerzo conjunto de muchas personas, sin las cuales no podría haber llegado a este momento, me han dado ánimo y fortaleza para seguir hasta el final, por eso agradezco:

Primero a Dios, por las constantes bendiciones derramadas sobre mi vida, permitiéndome llegar a cumplir mis objetivos, por haberme dado la salud y fuerza necesarias para no dejarme vencer y superar las dificultades encontradas en mi camino.

A la Dra. Liliana Morillo, por haber confiado en mi persona, por su guía permanente en la dirección de este trabajo, por exigirme para que llegue a mi objetivo y por su constante aporte para mejorar el contenido de esta Tesis.

A mi Esposa Norma por el tiempo dedicado a apoyarme durante mi carrera, por entender que todo el tiempo y esfuerzo dedicado a mis estudios, se verán reflejados en beneficios para el hogar.

A mis compañeros por haberme permitido formar parte de sus vidas

A los profesores y autoridades de la UTE por haberme dado la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos y experiencias, las mismas que me servirán para ser un profesional competente.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN DE TUTORÍA .....	ii
AUTORÍA.....	iii
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	vi
ÍNDICE TABLAS.....	ix
ÍNDICE FIGURAS .....	ix
RESUMEN EJECUTIVO .....	x
CAPÍTULO I.....	1
EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN .....	1
1.1. Planteamiento del problema .....	1
1.2. Formulación del problema.....	3
1.3. Sub preguntas, sistematización del problema.....	3
1.4. Objetivos .....	3
1.4.1. Objetivo general .....	3
1.4.2. Objetivos específicos .....	4
1.5. Justificación.....	4
1.6. Limitaciones .....	5
CAPÍTULO II .....	7
MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL.....	7
2.1. Antecedentes .....	7
2.1.1. El esquema de estudio comprende: .....	10
2.1.2. Método de la auditoria administrativa .....	11
2.2. Marco conceptual .....	12
2.2.1. Auditoría .....	12

2.2.2.	Auditoría Operativa.....	13
2.2.3.	Auditoría Integral .....	13
2.2.4.	Auditoría Administrativa .....	13
2.2.5.	Auditoría Administrativa .....	13
2.2.6.	Auditoría Administrativa .....	14
2.2.7.	Auditoría Administrativa .....	14
2.2.8.	Auditoría Forense.....	14
2.2.9.	Auditoría de Gestión .....	14
2.2.10.	Auditoría de Control Interno .....	15
2.2.11.	Diferencia entre Auditoría de Gestión – Financiera – Operativo.....	16
2.2.12.	Control Interno .....	18
2.2.13.	Gestión.....	25
2.2.14.	Control.....	25
2.2.15.	Flujo y fases del proceso de Auditoría de Gestión.....	25
2.3.	Herramientas de la auditoría administrativa y de gestión .....	25
2.3.1.	Indicadores .....	25
2.3.2.	Escalas de medición .....	25
2.4.	Instrumentos normativos .....	26
2.4.1.	Carta convenio .....	26
2.4.2.	Contrato de prestación de servicios.....	26
2.5.	Metodología de la auditoría administrativa.....	26
CAPÍTULO III.....		28
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....		28
3.1.	Método de Investigación .....	28
3.2.	Población y Muestra.....	28
3.3.	Técnicas e instrumentos para la recolección de datos.....	29
3.3.1.	Observación Directa.....	29

3.3.2. Entrevista.....	30
3.3.3. Cuestionarios.....	30
3.3.4. Indicadores .....	31
3.4. Tratamiento de la información .....	31
CAPÍTULO IV.....	32
PROPUESTA DE AUDITORÍA .....	32
4.1. Introducción.....	32
4.1.1 Carta de solicitud de servicios profesionales de auditoría .....	33
4.1.2 Carta de oferta técnica y económica de servicios profesionales .....	34
4.1.3 Carta de aceptación. ....	45
4.1.4 Contrato de prestación de servicios profesionales de auditoría. ....	46
4.2. Fase I: Conocimiento preliminar.....	53
4.3. Fase II: Planificación.....	66
4.4. Fase III: Ejecución.....	76
4.5. FASE IV Comunicación de Resultados .....	93
CAPÍTULO V .....	105
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	105
5.1. Conclusiones .....	105
5.2. Recomendaciones .....	106
Referencia Bibliografía .....	107
Bibliografía .....	107



## **ÍNDICE TABLAS**

Tabla 2. 1 Diferencias entre Auditoría de Gestión y Auditoría Operativa.....	16
Tabla 2. 2 Diferencias entre Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera. ....	17
Tabla 3. 1 Participantes del proceso.....	29

## **ÍNDICE FIGURAS**

Figura 2. 1 Metodología de la auditoría administrativa .....	27
--------------------------------------------------------------	----

## RESUMEN EJECUTIVO

La realización del presente trabajo de auditoría tuvo como propósito, contribuir al mejoramiento de los procesos de liquidación y registro de comisiones de Yanbal Ecuador S.A., mejorar el control del mismo, así también fue posible dejar recomendaciones que puedan ser implementadas en las áreas involucradas.

Esta auditoría se desarrolló bajo un esquema metodológico de carácter inductivo, que parte de un análisis de lo general a lo particular, la observación se fundamentó en dos áreas de la Compañía: Ventas Estratégicas y Finanzas, en donde se realiza el proceso investigado. Se aplicaron entrevistas a los Gerentes de Ventas Estratégicas y Finanzas y cuestionarios de Control Interno en las dos áreas; la información obtenida nos permitió establecer conclusiones y emitir recomendaciones de mejora en la gestión de los procesos.

Entre los hallazgos más significativos, se evidenció la falta de procedimientos escritos en el área de Ventas Estratégicas, así mismo se pudo evidenciar de que en su mayoría las operaciones se realizan en base a la experiencia y conocimiento de la Compañía de parte de sus funcionarios; esto puede traer problemas cuando por alguna razón alguno de ellos tenga que abandonar la Compañía sin dejar documentación que permita continuar con la operación.

De igual forma en el área de Finanzas, se identificó que no existen back-up para las funciones importantes, entre ellas la Coordinadora de Comisiones no tiene formado a su back-up, lo cual podría ser expresado con un grado de confianza bajo y riesgo de control alto, por ello la aplicación de las recomendaciones dejadas, serán de mucha importancia para el proceso evaluado, así mismo sustentan la investigación realizada.

**Palabras Clave:** Auditoría, procesos, liquidación de comisiones, procedimientos, control interno, análisis, gestión, riesgo, conocimiento, operación.

## CAPÍTULO I

### EL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1. Planteamiento del problema

Uno de los procesos más representativos tanto en el aspecto económico como en cobertura para la Compañía Yanbal Ecuador S.A., es el proceso de cálculo y pago de comisiones a sus Directoras Independientes, en este sentido es importante recalcar, que la administración de la Compañía, ha tenido que invertir muchos recursos para fortalecer y estabilizar la serie de subprocesos que conforman el gran proceso, la necesidad de mantener el control de los recursos que se requieren para cubrir los pagos generados por este proceso que de hecho representan un porcentaje importante en los egresos totales de la Compañía porque generan una motivación importante en la generación de ingresos para Yanbal Ecuador S.A.

Para establecer el valor que se debe reconocer por concepto de comisiones, la Directora Independiente debe cumplir con algunas variables comerciales establecidas, bases fijadas por status de cada una de las Directoras Independientes, todo atado a condiciones que deben conjugarse para que una Directora Independiente pueda ser considerada como calificada y tenga la posibilidad de acceder al cobro de sus ganancias, por un lado estas variables sufren constantes cambios debido a que existen excepciones que irrespetan las políticas en función a situaciones que se evalúan incluso a nivel individual y la flexibilidad en la definición de ganadoras, adicionado al hecho de que existen algunos métodos para evitar que ciertas personas puedan sentirse no apoyadas, por no cumplir con alguna condición que sea considerada como causal para que pierdan el derecho a cobrar sus comisiones, esto podría en algún momento causar efectos negativos en el control y la estabilidad del proceso.

El sistema disponible para el cálculo y pago de comisiones, está sujeto a parametrizaciones y cambios en las bases de la liquidación, en este ambiente las pistas de auditoría que dejan los cambios, pueden visualizarse únicamente para el proceso final antes de poner la liquidación en productivo; de tal manera que no se

pueden manejar elementos de control que permitan ver el forma integral todos los cambios realizados a lo largo del proceso previo a la obtención de la liquidación , que de hecho es controlada en un sistema réplica preparado para el efecto, finalmente el sistema entrega la información definitiva de la liquidación al ambiente productivo y el valor a facturar forma parte de la información colocada en la plataforma informática (extranet) que le permite a la beneficiaria visualizar los componentes de la liquidación en forma detallada por cada rubro: ingresos por comisión de su grupo personal y de sus hijas y de ser el caso nietas Directoras Independientes y por otro lado, descuentos por morosidad de la cartera de toda su red, por faltas al código de ética, por facturas del programa de autos, multas por infracciones de tránsito cubiertas por la Compañía y otros descuentos aplicados por déficit en su estructura grupal para cubrir el programa de autos; así también el sistema le mostrará el valor que debe facturar más los impuestos correspondientes, de igual manera le señalará el valor que recibirá en su cuenta bancaria.

Para hacer efectivo el derecho al cobro, la Directora Independiente debe presentar su comprobante de venta y no tener liquidaciones pendientes por cobrar; esta factura pasa por un proceso de verificación y algunos controles que dan por aceptado el documento antes de ser registrado, esto se hace en la plataforma de sistemas disponible para el efecto en cada una de las ciudades en donde opera la Compañía, luego en Contabilidad se procede con el registro, emisión del comprobante de retención respectivo, para posteriormente entregar el proceso a Tesorería para que se ejecuten los pagos; la particularidad de este procedimiento es que Contabilidad no dispone del documento físico porque este es recibido en otras oficinas de la Compañía a nivel nacional, por ello y en base a la confianza en que los ejecutivos y ejecutivas que soportan el proceso están haciendo una verificación confiable, se procede con el registro contable para posteriormente pasarlo a Tesorería para que se encargue de ordenar y programar los pagos en las diferentes cuentas y en las diferentes entidades bancarias de nuestras Directoras Independientes conforme a la promesa efectuada por la Administración de la Compañía de cancelar sus comisiones dentro de 48 horas posteriores a la recepción de la factura.

## **1.2. Formulación del problema**

¿La ejecución de la Auditoría Administrativa del proceso de cálculo y pago de comisiones en Yanbal Ecuador S.A por el periodo 2014, permitirá evaluar el sistema de control interno, el riesgo de control y establecer indicadores de gestión, a fin de que la Dirección de la Compañía, establezca las medidas correctivas e implemente los cambios necesarios para disponer de un proceso confiable y preciso?

## **1.3. Sub preguntas, sistematización del problema**

- ¿Existen suficientes fuentes bibliográficas para sustentar este trabajo de investigación?
- ¿Qué políticas y procedimientos de control interno se aplican en la Compañía Yanbal Ecuador S.A. para el cálculo y pago de comisiones a su fuerza de ventas?
- ¿De qué manera Yanbal Ecuador S.A. realiza el monitoreo y validación de sus procesos administrativos para el cálculo y pago de comisiones?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión utilizados a lo largo del proceso de cálculo y pago de comisiones a la FFVV de Yanbal Ecuador S.A.?
- ¿Cuál será el tratamiento que la administración de la Compañía le dará a las conclusiones y recomendaciones que de la auditoría administrativa se deriven?

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Aplicar la Auditoría Administrativa al proceso de cálculo y pago de comisiones a las Directoras Independientes de Yanbal Ecuador S.A, y emitir el informe de los hallazgos encontrados.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

1. Revisar y recopilar las fuentes bibliográficas que sustenten el presente Trabajo de Titulación.
2. Evaluar el sistema de control interno de los procesos de cálculo y pago de comisiones a las Directoras Independientes de Yanbal Ecuador S.A.
3. Determinar el nivel de confianza y riesgo de control de los procesos de cálculo y cancelación de comisiones.
4. Identificar y calcular los indicadores de gestión que permitan determinar el grado de cumplimiento de los procesos en revisión, con relación a los objetivos institucionales
5. Elaboración del informe de auditoría administrativa que incluye la presentación de las observaciones, conclusiones y recomendaciones de los hallazgos encontrados, para que la administración de la Compañía tome decisiones.

### **1.5. Justificación**

En Yanbal Ecuador S.A, el proceso de cálculo y pago de comisiones a la fuerza de ventas, es uno de los procesos más importantes porque de su correcto funcionamiento depende la estabilidad de otros programas comerciales, la promoción y apalancamiento de la venta y de hecho la continuidad del negocio; esto a través de la compensación adecuada a su motor, sus Directoras Independientes, así también se sustentan los principales programas de crecimiento, reconocimiento e incentivo para obtener los resultados que como Compañía se soportan el presupuesto de ingresos y crecimiento constante como una organización que siempre está pensando, creando y poniendo en práctica nuevas formas de negocio para fortalecer su misión y visión y brindar la mejor oportunidad de desarrollo y crecimiento personal y profesional de quienes forman parte de la gran familia Yanbal.

Bajo este contexto se considera la necesidad de la ejecución de una auditoría administrativa a este proceso es muy importante dada la cantidad de políticas que se manejan, las áreas de negocio que se tocan y la importantes sumas económicas que

egresan de la caja de la Compañía; adicionado a todo lo antes enunciado, se siente la falta de definición de indicadores de gestión, un mapa que diagrame el proceso y que permitan visualizar mejor los resultados del control; estos dos puntos son críticos y requeridos para una mejorar el ambiente de control.

Tan importante como lo mencionado en párrafo precedente, es la definición de una lista de chequeo que ordene, controle y permita que el proceso sea ejecutado en forma lógica, coordinada y que haga posible trazar todo el proceso desde su inicio y en forma pormenorizada hasta el pago; pero que además permita la formación de una cultura de control, políticas claras y respetadas, métricas oportunamente definidas, orden en las excepciones que se otorguen para declarar ganadoras a Directoras Independientes que eventualmente y en un ambiente claro no tendrían lugar a interponer reclamos o peticiones de aplicar excepciones.

La revisión de los sistemas que contienen las lógicas y programación definidas para la ejecución del proceso, también es un aspecto que se toma en cuenta para definir que es posible realizar mejoras que aseguren que la ejecución este enmarcada en las políticas establecidas y se respeten las métricas fijadas buscando la autonomía y automatización requerida en el sistema.

La ejecución de esta tesis no requiere de gran cantidad de materiales, más bien existe disponibilidad de información y documentación tanto interna como externa, dado esto, el gran trabajo estaría centrado en realizar una revisión, crear y formalizar indicadores de gestión, levantamiento de la información, y de la identificación e implementación de oportunidades de mejora a las políticas del proceso en forma integral; dadas estas condiciones, se utilizará la experiencia de los ejecutivos que conocen el proceso y que pueden aportar a la identificación y utilización de pistas de auditoría.

## **1.6. Limitaciones**

**Limitación de tiempo.-** Considerando que el establecimiento de todas las mejoras al proceso de cálculo y pago de comisiones a Directoras Independientes, contando

con cambios importantes y en función a los impactos que se esperan sobre los procesos administrativos y comerciales que se tocaran con esta auditoría, podemos mencionar que el tiempo requerido para la aplicación de la auditoría administrativa es de tres meses.

**Limitación espacial.-** El problema materia de investigación y de diseño de su solución define como área geográfica de estudio a la ciudad de Quito, principalmente por ser la matriz de los negocios de Yanbal Ecuador S.A, además que en esta ciudad se centraliza la actividad administrativa; por lo enunciado, confirmamos que esta geografía permite contar con todos los elementos necesarios en la formulación e investigación del problema.

**Limitación de recursos.-** Los recursos con los que se dispondrá para la presente investigación, están debidamente programados, autorizados y disponibles, por lo que se podría asegurar que por este tema no tendríamos problemas y obstáculos que no permitan su normal desarrollo, por lo tanto la ejecución de este trabajo es totalmente viable.



## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO Y REFERENCIAL

#### 2.1. Antecedentes

La auditoría administrativa tiene un campo bastante amplio y extenso para su estudio, la base para la información y sustento en este tema cuenta con hechos significativos que determinan el estudio, de hecho las contribuciones al respecto son numerosas, mismas que se describen en la siguiente reseña

Una de las primeras contribuciones le corresponde a la “Civilización Sumeria”, con data del 5000 AC, aquí se encuentran evidencias prácticas de control administrativo, así mismo en orden cronológico se debe mencionar los aportes de los Egipcios en el año 4000 AC, en este se reconoce la necesidad de planeación, organización y regulación; así mismo en el año 2000 AC se usaron consejos para ordenar las acciones de sus gobernantes (Franklin & Enrique , 2007, pág. 56)

Babilonia, también hace aportes importantes, estos alrededor de 1800 AC aparece el código de Hammurabi, este incluye aspectos relacionados con el control del comercio; “de la misma forma los Egipcios presentan nuevamente iniciativas para reorganizar la administración y el control de territorios ejercido por el gobierno central”. (Franklin & Enrique , 2007)

En China se dan hechos muy importantes, en el año 1994 AC durante la dinastía Hsia o Hia, en forma incipiente se empiezan a considerar el empleo de técnicas administrativas de control a sus gobiernos territoriales; en el año 1766 la dinastía Shang también se ocupa de este tema, perspectiva que se adoptan en las siguientes dinastías hasta llegar al año 500 AC que se manifiestan la conveniencia de contar con sistemas y estándares, hasta contar en los años 618 a 917 con órganos de gobierno imperial y local, ampliados para proporcionar una administración centralizada. (Franklin & Enrique , 2007)

Para, (Franklin & Enrique , 2007), “luego ya en el año 1436 DC, se presentan en Venecia medieval, los directores de Arsenal emplearon controles contables de inventarios, costos y de personal, esto para el manejo de su flota naval” (pág. 45)

Años más tarde, en 1544, en España se crea la Junta Superior de Hacienda, que atendía asuntos financieros de la Colonia; organismo que coadyuvó con el Consejo de Finanzas y la Superintendencia de la Real Hacienda, órganos que basaron su función a través de

la “visita”, una investigación administrativa especial que podía ser específica (Alvin, 2010, pág. 12)

En 1799, Eli Whitney como pionero del sistema americano de manufactura, desarrolla sistemas de control de costos y calidad. En 1800, James Watt y Mathew Bolton, industriales ingleses, desarrollan una propuesta para medir y estandarizar procedimientos de operación, este incluía una reseña específica de utilizar auditoría como medio de evaluación (Mill, 2012, pág. 34)

En 1821, James Mill, escribe la obra *Elements Of Political Economy* y sus ideas sobre el estudio del control; en 1832, Charles Babbage, en su trabajo sobre economía de máquinas y manufactura, destaca la importancia de la eficiencia administrativa; en 1856, Daniel C. McCallum, plantea la necesidad del uso de organigramas para mostrar las estructuras de las organizaciones y, en 1881 Joseph Wharton presenta su iniciativa para estudiar la administración de negocios a nivel universitario.

En 1900 surge de manera formal la administración científica, con los trabajos de Frederick Wislow Taylor, quien propone el método científico para analizar el trabajo y elevar la eficiencia de las tareas de producción; esta escuela se fortalece con los trabajos de Henry Gantt en 1901, (...) así como de Harrington Emerson en 1910; Gantt por diseñar un sistema de tarea y bonificación, así como sus graficas de control, temas que los profundizó en su libro “*Industrial Leadership*”; Harrington, por su ingeniería de eficiencia fundamentada en principios, esto a través de la difusión de su art: “*Efficiency as a Basis for Operation and Wages*” public entre 1900 y 1919. (Freire, 2008, pág. 40)

En 1915, surge la escuela del proceso administrativo, y cuenta con aportaciones de Henry Fayol, con su análisis de funciones administrativas y principios y de Alexander Church que analizó las funciones orgánicas y leyes universales del esfuerzo. Con base en esta corriente del pensamiento se generan nuevas ideas para estudiar la administración y sus controles.

Ya en 1933, con el estudio de las funciones de la Empresa, el control de auditoría adquiere una relevancia singular; prueba de ello es la mención que Lyndall F. Wrwick hace de la importancia de los controles para estimular la productividad de las empresas.; así mismo en 1935, “James o. Mc Kinsey, sentó las bases de lo que denominó auditoría administrativa, la cual consistía en la evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente o futuro probable”. (Freire, 2008, pág. 45)

Ya en 1953, George R. Terry sostiene la necesidad de evaluar una organización a través de una auditoría y propone 4 procedimientos para llevarla a cabo:

1. Apreciación de conjunto.- análisis de la estructura para determinar si cumple con las condiciones de eficiencia requeridas,
2. Apreciación informal.- Efectuar preguntas para descubrir posibilidades de mejoramiento,
3. Apreciación por comparación.- Comparar la estructura orgánica de una empresa con el de otras similares o competidores,
4. Enfoque ideal.- imaginar una estructura ideal, y compararla con una estructura en revisión, anotando las mejores que pueden realizarse

El punto 3 coincide con lo que al paso de los años se lo conoció como benchmarking, Terry insiste sobre esto y lo denomina “Controles generales y Auditorías Administrativas (Terry, 2010, pág. 67)

Desde el año 1955. Se viene dando un incremento importante de los aportes en la materia, producto de este desarrollo, aparecen nuevos conceptos relacionados con la materia, de esta forma podemos darnos cuenta de que nuevos actores proponen nuevas formas de motivar la investigación al respecto; así es como aparece Harold Koontz y Cyril O'Donnell y proponen la auto-auditoría; una técnica para el control del desempeño total, y la destinan a: (...) “evaluar la posición de la empresa para determinar donde se encuentra, hacia donde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos”. (Alvin, 2010, pág. 67). En este mismo año se publica, auto-auditoría para pequeños negocios de A.G. Larke; planteando como se deben visualizar y aplicar una auditoría en pequeñas compañías, para que esta se constituya en un elemento de decisión valioso acerca de su comportamiento.

La técnica causó mucho interés por su aplicación, es así que en 1958 Alfred Klein y Nathan Grabinsky, del banco de México, S.A. preparan el análisis factorial, una guía para estudios de economía industrial, aquí abordan “el estudio de las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla” con un método que identifica y cuantifica los factores y las funciones que intervienen en las operaciones de una organización. (Franklin & Enrique , 2007, pág. 45)

En México el estudio de la auditoría administrativa, se extiende al ámbito académico, es así que en 1960, Alfonso Mejía Fernández, de la Escuela Nacional de Comercio y Administración de la UNAM, incluye en su tesis profesional un recuento

de los aspectos estructurales y funcionales que el nivel gerencial de las empresas debe contemplar para aplicar una auditoría administrativa.

“Significado e importancia de la prognosis administrativa” de José Galván Escobedo, texto que destaca la previsión de los cursos de acción que una organización puede adoptar, por lo que la valoración administrativa de sus condiciones actuales y esperadas es fundamental para su crecimiento (Maldonado E, Auditoría de Gestión, 2011, pág. 44)

Desde 1965 en adelante se desarrollan nuevas teorías, se lanzan documentos, publicaciones, libros y demás instrumentos relacionados con la auditoría administrativa, (...) todos ellos van dando camino a la ampliación de la cobertura, revisión, control, toma de decisiones, enfoque organizacional, operacional, buscan la especialización de la auditoría interna, auto diagnóstico; conceptos que se profundizarían y consolidarían hasta finalizar el siglo XX a la auditoría en su conjunto, es decir que a través de la auditoría administrativa, se puede hacer posible que una empresa logre tener un control, no solo contable y financiero para alcanzar un desempeño funcional adecuado. (Franklin, 2013, pág. 50)

Es así que en el primer semestre de 1965, David Anderson y Leo Schemidt relacionan la conformación de una unidad idónea de auditoría con atención a las funciones, personal y estructura; a finales de ese mismo año, Edwuard F. Norbeck define en Auditoría Administrativa (Editorial Técnica S.A.) el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría. De igual forma precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y financiera y desarrolla los criterios para la integración de equipos de auditores en las diferentes modalidades.

En 1966, José Antonio Fernández Arena desarrolla en su obra Auditoría Administrativa (Editorial Jus) un marco comparativo entre diferentes enfoques de la auditoría administrativa, al presentar una propuesta a partir de su propia visión técnica; desde su enfoque propone la realización de la auditoría administrativa combinando un análisis de los objetivos, de los recursos y del proceso administrativo; (Franklin, 2013)

### **2.1.1. El esquema de estudio comprende:**

Según el enfoque de (Arizabaleta, 2004) emite que:

- 1) Los objetivos de la empresa
  - a. De servicio. Enfocados a satisfacer las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos o servicios.

- b. Social. Protección de los intereses personales y sociales de empleados y comunidad en general, mediante buenas relaciones humanas y públicas
- c. Económico. Protección de los intereses económicos de empresa de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción mediante la obtención de utilidades.
- 2) La dirección (en sus niveles existentes). Es la esencia de la administración, ejercida por los niveles más altos de la empresa, quienes revisan los avances de la empresa, basando su análisis en el desarrollo de las políticas.
- 3) Los recursos (En su consideración de organización e integración)
  - a. Humanos. Empleados y obreros
  - b. Materiales. Dinero e instalaciones
  - c. Técnicos, sistemas y procedimientos

La integración dota a la estructura de las partes necesarias de acuerdo al esquema de la organización, por lo que obtendrá buenos empleados, fondos suficientes y sistemas y procedimientos acordes con la magnitud de la empresa.

Como resultado de la organización la empresa queda dividida en funciones dentro del concepto general administrativo.

Dirección.	Consejo administrativo y Gerencia
Información.	Contabilidad Control de políticas Presupuestos Auditoría interna
Asesoramiento.	Compras Almacén Investigación
Operación.	Producción Comercialización

#### 4) El proceso administrativo

- Planeación
- Implementación
- Control

Los objetivos institucionales y el mecanismo de operación requieren del proceso administrativo, que consiste en planear, implementar y controlar (pág. 34)

### **2.1.2. Método de la auditoría administrativa**

En 1981 Víctor M. Rubio Ragazzoni y Jorge Hernández Fuentes, publican la Guía práctica de la auditoría administrativa (Publicaciones Administrativa y Contables, S.A.), donde establecen las consideraciones generales y normativas para el ejercicio de la auditoría administrativa, así como el programa de trabajo que se debe observar para llevarla a buen término.

A partir del año 2004, las publicaciones relacionadas a la auditoría administrativa, son numerosas, sin dejar de anotar que 4 obras marcaron la consolidación de ideas y fundamentos relacionados:

1. Francisco Arturo Montaña con su obra auditoría administrativa herramienta estratégica de planeación y control, esboza la instrumentación de la auditoría administrativa como elemento clave de planeación y control de una organización, esto complementado con una auditoría financiera;
2. Juan Ramón Santillana Gonzales, auditoría interna integral, interrelaciona la auditoría administrativa, operacional y de estados financieros para lograr una visión integral del comportamiento de una organización;
3. Walker Paiva Quinteros, Auditoría, enfoques metodológicos y prácticos, que casi integra a todas las auditorías.
4. La auditoría administrativa ha sido abordada en forma amplia y en diferentes enfoques, lo cual hace presumir que existirán obras cada día más específicas para acelerar el estudio de la auditoría.

## **2.2. Marco conceptual**

### **2.2.1. Auditoría**

La auditoría, en su sentido más amplio, hace relación a un conjunto de aspectos involucrados en la realización del proceso de lograr confianza (conocimiento) en un objeto o situación determinada, respecto de unos criterios considerados correctos, con la condición de que dicha realización sea lograda por medio de una metodología científica o técnica. (Whittington & Pany, 2010, pág. 45)

“El examen posterior y sistemático que realiza un profesional auditor, de todas o parte de las operaciones o actividades de una entidad con el propósito de opinar sobre ellas, o de dictaminar cuando se trate de estados financieros” (Echenique, 2008, pág. 37)

Es un examen sistemático de los estados financieros, contables, administrativos, operativos y de cualquier otra naturaleza, para determinar el cumplimiento de principios económico-financieros, la adherencia a los principios de contabilidad generalmente

aceptados, el proceso administrativo y las políticas de dirección, normas y otros requerimientos establecidos por la organización. (Alvarado, 2008, pág. 53)

“Por otra parte la auditoría constituye una herramienta de control y supervisión que contribuye a la creación de una cultura de la disciplina de la organización y permite descubrir fallas en las estructuras o vulnerabilidades existentes en la organización” (Meigs, 2001, pág. 45)

### **2.2.2. Auditoría Operativa**

Es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas (Maldonado, 2010, pág. 32)

### **2.2.3. Auditoría Integral**

Es la evaluación multidisciplinaria, independiente, con enfoque de sistemas, del grado y forma de cumplimiento de los objetivos de una organización, de las relaciones con su entorno, así como de sus operaciones, con el objeto de proponer alternativas para el logro más adecuado de sus fines y/o mejor aprovechamiento de sus recursos (Maldonado, 2010, pág. 33)

### **2.2.4. Auditoría Administrativa**

“Es la revisión analítica parcial o total de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar el valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (Maldonado, 2010, pág. 35)

### **2.2.5. Auditoría Administrativa**

“Es un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa o institución pública o privada y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales” (Franklin, 2013, pág. 45)

Según, (Sánchez , 2010) menciona:

“La auditoría de cumplimiento comprende la prueba y la presentación de informes sobre si una organización ha cumplido los requisitos de la diversas leyes, regulaciones y acuerdos” (pág. 2)

### **2.2.6. Auditoría Administrativa**

Es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

### **2.2.7. Auditoría Administrativa**

“Examen y evaluación realizados a una entidad para establecer el grado de eficiencia y eficacia de la implementación de las normas que dictan los sistemas administrativos de apoyo, así como su planificación y control administrativo interno” (Maldonado, 2010, pág. 45)

### **2.2.8. Auditoría Forense**

Es una auditoría especializada en descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de funciones públicas considerándose un verdadero apoyo a la tradicional auditoría gubernamental, en especial ante delitos como: enriquecimiento ilícito, peculado, cohecho, soborno, desfalco, malversación de fondos, prevaricato, conflicto de intereses. (Maldonado, 2010, pág. 16)

### **2.2.9. Auditoría de Gestión**

Es un examen sistemático y profesional, efectuado por un equipo multidisciplinario, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión de una entidad, programa, proyecto u operación, en relación a sus objetivos y metas; determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de los recursos disponibles; medir la calidad de los servicios, obras o bienes ofrecidos; y, el impacto socio-económico derivado de sus actividades. (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 1)

Según, (Sánchez , 2010)menciona:



“La auditoría de cumplimiento comprende la prueba y la presentación de informes sobre si una organización ha cumplido los requisitos de la diversas leyes, regulaciones y acuerdos” (pág. 1)

Por su parte, (Bernal, 2004) indica que

La auditoría de cumplimiento es la comprobación o examen de las operaciones financieras, administrativas, económicas y de otra índole de una entidad para establecer que se han realizado conforme a las normas legales, reglamentarias, estatutarias y de procedimientos que le son aplicables (pág. 14)

### **2.2.10. Auditoría de Control Interno**

De acuerdo con (Ray & Pany, 2004) señala:

Control interno es un proceso ejecutado por el consejo de directores, la administración y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar seguridad razonable con miras a la consecución de objetivos en las siguientes categorías.

- Efectividad y eficiencia de las operaciones
- Confiabilidad de la información financiera

Cumplimiento de las leyes y disposiciones legales. (pág. 225)

### 2.2.11. Diferencia entre Auditoría de Gestión – Financiera – Operativo

Tabla 2. 1 Diferencias entre Auditoría de Gestión y Auditoría Operativa.

Elementos	Auditoría Operacional	Auditoría de Gestión
Objetivo	Evaluar las actividades para establecer el grado de eficiencia, efectividad y economía de sus operaciones	Evaluar la eficiencia en objetivos y metas propuestas; determinar el grado de economía, eficiencia, ética y ecología en el uso de recursos y producción de bienes,
Alcance	Examina a una entidad o a parte de ella, a una actividad, programa o proyecto. Se centra únicamente en las áreas críticas	Además de examinar a una entidad o parte de ella, se interesa en los componentes escogidos, en sus resultados positivos y negativos
Enfoque	Está orientada hacia la efectividad, eficiencia y economía de las operaciones	Está orientada a la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología de las operaciones, de la gestión gerencial-operativa y de sus resultados.
Interés sobre la administración	En los elementos del procesos administrativo, planificación, organización, integración del personal, dirección y control.	Además del proceso administrativo, la planificación estratégica, el análisis FODA, y la rendición de cuentas de la Gerencia.
Fases	I Estudio preliminar II Revisión de la legislación, objetivos, políticas y normas III Revisión y evaluación del control interno IV Examen profundo de áreas críticas V Comunicación de resultados	I Conocimiento preliminar II Planificación III Ejecución IV Comunicación de resultados V Seguimiento
Participantes	Audidores, aunque si pueden intervinís otros especialistas de áreas técnicas, únicamente por el tiempo indispensable y en la cuarta fase, examen profundo de áreas críticas	Equipo multidisciplinario, integrado por auditores y otros profesionales, participan desde la primera hasta la cuarta fase.
Parámetros e indicadores de gestión	No existen	Uso para medir eficiencia, ética, economía, eficacia e impacto, además evaluar la gestión operativa y resultados, así como la calidad y satisfacción de los usuarios e impacto.
Control Interno	Se cumple en la tercera fase “revisión y evaluación del control interno”.	En la segunda fase “planificación” se evalúa la estructura de control interno; y en la tercera fase se realiza evaluación específica por cada componente.
Informe	Se revelan únicamente los aspectos negativos, deficiencias más importantes.	Se revela con mayor énfasis los aspectos positivos como las deficiencias más importantes.

Fuente: Contraloría General del Estado (2001). Auditoria de gestión

Tabla 2. 2 Diferencias entre Auditoría de Gestión y Auditoría Financiera.

Elementos	Auditoría Financiera	Auditoría de Gestión
Objetivo	Dictaminar los estados financieros de un periodo	Revisa y evalúa la economía y eficiencia con los que se han utilizado los recursos humanos, materiales y financieros, y el resultado de las operaciones en cuanto al logro de metas y eficacia de los procesos, evalúa la ética y la ecología, y promueve mejoras mediante recomendaciones.
Alcance y enfoque	Examina registros, documentos e informes contables, el fin los son los estados financieros. Enfoque de tipo financiero, cubre transacciones de un año calendario.	Evalúa la eficacia, eficiencia, economía, ética y ecología, en las operaciones, los estados financieros son un medio; Enfoque gerencial y de resultados, cubre operaciones corrientes y recién ejecutadas.
Participantes	Solo profesionales auditores con experiencia y conocimiento contable	Equipo multidisciplinario conformado por auditores conocedores de la gestión y otros profesionales de las especialidades relacionadas con la actividad que se audite.
Forma de trabajo	Numérica, con orientación al pasado y a través de pruebas selectivas	No numérica, con orientación al presente y futuro y el trabajo se realiza en forma detallada.
Propósito	Emitir un informe que incluye el dictamen sobre los estados financieros.	Emitir un informe que contenga: comentarios, conclusiones y recomendaciones
Informe	Relativo a la razonabilidad de los estados financieros y sobre la situación financiera, resultados de las operaciones, cambios en el patrimonio y flujos de efectivo	Comentario y conclusiones sobre la entidad y componentes auditados y recomendaciones para mejorar la gestión, resultados y controles gerenciales.

Fuente: Contraloría General del Estado (2001). Auditoría de gestión

### **2.2.12. Control Interno**

Es un proceso efectuado por el consejo de Directores de la entidad, gerencia y demás personal, designado para proporcionar una razonable seguridad en cuanto a la consecución de objetivos en las áreas de interés de la Empresa; para fines de Auditoría de Gestión, se denomina estructura de Control Interno al conjunto de planes, métodos y procedimientos, incluyendo la actitud de dirección de una entidad para ofrecer seguridad razonable. (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 122)

Según, (Perdomo, 2000) manifiesta

Los objetivos se fijan a escala estratégica, estableciendo con ellos una base para los objetivos operativos, de información y de cumplimiento. Cada entidad, se enfrenta a una gama de riesgos procedentes de fuentes internas y externas y una condición eficaz de eventos, a evaluación de sus riesgos y la respuesta a ellos es fijar los objetivos, que tienen que estar alineados con el riesgo aceptado por la entidad, que orienta a su vez los niveles de tolerancia al riesgo de la misma. (pág. 45)

### **Métodos de evaluación de Control Interno**

En la evaluación de control interno se utilizan algunos métodos, entre los que más conocemos podemos mencionar:

- **Cuestionarios**

Consiste en realizar cuestionarios en base de preguntas que deben ser contestadas, por funcionarios y personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen, en las entrevistas que específicamente se mantienen por este propósito.

Las preguntas deben ser formuladas de tal manera que una respuesta positiva indique un punto óptimo de la estructura de control interno, y que una respuesta negativa indique una debilidad y un aspecto no muy confiable. Pueden haber preguntas que resulten no aplicables, en cuyo caso se colocará las letras NA “(...) no aplicable; puede ser necesario además de las respuestas, colocar explicaciones adicionales en la columna de observaciones o en hojas adicionales” (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 55)

- **Flujogramas**

Consiste en relavar y describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas relacionadas con la auditoría, así como, los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades.

Este método tiene ventaja sobre los otros métodos porque permite efectuar relevamiento siguiendo una secuencia lógica y ordenada, permite ver de un golpe de vista el circuito y facilita la identificación o la ausencia de controles.

Para la preparación de flujogramas se debe seguir los siguientes pasos:

1. Determinar la simbología
2. Diseñar flujograma
3. Explicar cada proceso junto al flujo o en hojas adicionales

Ejemplo:



- Descriptivo o narrativo

Consiste en la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema que se está evaluando; estas explicaciones están referidas a funciones, procedimientos, registros, formularios, archivo, empleados y departamentos que intervienen en el sistema. El relevamiento puede ser con entrevistas, observaciones de actividades, documentos y registros.

- **Matrices**

El uso de matrices conlleva el beneficio de permitir una mejor localización de debilidades de control interno; para construirlas se lleva a cabo los siguientes procedimientos:

- Completar un cuestionario segregado para áreas básicas, indicando el nombre de los funcionarios y empleados y el tipo de funciones que desempeñan
- Evaluación colateral de control interno

## **COSO I**

Organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación e gestión ejecutiva y a las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de la organización de este; la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. COSO ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control. (Aguirre , 2006, pág. 56)

- **Sistemas de control interno**

Se puede considerar que un sistema de control interno a un conjunto de normas que son utilizadas para evaluar el control interno y determinar su efectividad; se reconocen 5 componentes relacionados entre sí y que están integrados en el proceso de gestión de una entidad, estos son:

- **Ambiente de control interno**

“El ambiente de control establece el tono de una organización, influyendo la conciencia del control de la gente. Constituye el fundamento de los otros componentes del control interno., proporcionando disciplina y estructura” (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 62)

En una organización el núcleo es el personal y el entorno en el que se realiza el trabajo; el ambiente de control es influenciado en la forma como se desarrollan las actividades de la entidad, se fijan objetivos y se definen los riesgos, se relacionan con el comportamiento de los sistemas de información y las actividades de monitoreo.

Los elementos que conforman el entorno de control son:

- **Integridad y valores éticos.-** Se enfocan en los objetivos de la entidad y la forma en que se consiguen están basados en las prioridades, juicio de valor y estilos de gestión, en esencia son producto de la “cultura corporativa” expresadas en normas de ética y comportamiento existentes y la aplicación de las mismas.
  - **Autoridad y responsabilidad.-** Comprende tanto la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión, como para el establecimiento de relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización;
  - **Estructura organizacional.-** Proporcionan el marco en que se planifican, ejecutan, controlan y supervisan las actividades para la consecución de objetivos a nivel de institución, para esto se deben definir las áreas clave de autoridad y responsabilidad así mismo las vías de comunicación adecuadas.
  - **Políticas de personal.-** Se refieren a las prácticas ejecutadas en el campo de los recursos humanos, en donde se indican a los funcionarios y empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos.
- **Valoración del riesgo**

“Es la identificación de la entidad y el análisis de los riesgos importantes para lograr los objetivos, formando una base para la determinación de cómo los riesgos deben ser manejados” (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 69)

Sin importar el tamaño, estructura, naturaleza o sector al que pertenece, una entidad debe hacer frente y evaluar una serie de riesgos, pueden ser estos internos o externos; dado que los riesgos afectan a la habilidad de cada entidad para sobrevivir, le compete a la dirección de la entidad determinar cuál es el nivel de riesgo aceptable.

Los elementos que forman parte de la valoración de riesgos son:

1. Identificación de los objetivos de control interno
2. Identificación de los riesgos internos y externos
3. Los planes deben incluir objetivos e indicadores de rendimiento
4. Evaluación del medio ambiente y externo
5. Identificación de los objetivos de control interno

- **Las actividades de control**

“Las actividades de control las constituyen las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que las directrices de la gerencia son llevadas a cabo” (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 70)

Según, (García, 2002) señala que la respuesta al riesgo:

La administración selecciona como responder a ellos entre: evitar, reducir, compartir, o aceptar el riesgo, para lo cual desarrolla una serie de acciones con el fin de alinear los riesgos al nivel tolerable y de acuerdo al apetito del riesgo planteado en la organización. (García, 2002, pág. 199)

Las actividades de control son llevadas a cabo en cualquier parte de la organización, en todos los niveles y en todas sus funciones y consisten en las políticas y procedimientos tendientes a asegurar que se cumplan con las directrices de la dirección, a que se tomen las medidas necesarias para afrontar los riesgos que podrían afectar a la consecución de los objetivos.

### **Pruebas de los controles**

Según, (Blanco, 2006), en las auditorías de control interno se debe

Tener claro que el objetivo de esta es distinta al de una auditoría financiera y por lo tanto el alcance y la oportunidad de los procedimientos pueden variar y son las políticas y procedimientos implementados por la gerencia para cumplir diariamente las actividades asignadas, como respuesta al riesgo, que aseguran que se están tomando acciones para administrar los riesgos y permitir la consecución de los objetivos institucionales. Se generan en toda la organización, en los distintos niveles y departamentos, las mismas que pueden estar expresadas en políticas, sistemas y procedimientos (pág. 115)



Los elementos que constituyen las actividades de control gerencial son:

- Políticas para el logro de objetivos,
  - Coordinación entre las dependencias de la entidad
  - Diseño de actividades de control
- 
- La información y Comunicación

“La información y comunicación representan la identificación, captura e intercambio de la información en una forma y tiempo que permita a la gente llevar a cabo sus responsabilidades” (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 63)

La información a recoger tiene que ser de naturaleza relevante para la gestión de la entidad y deben llegar a las personas que las necesitan tanto en forma como en plazos, esto para la realización de las responsabilidades con el control y de sus otras funciones.

La dirección de la entidad se ve afectada en su capacidad de tomar decisiones adecuadas por la calidad de información generada por el sistema, por lo general los sistemas modernos incorporan una opción de consultas en línea para obtener información actualizada en todo momento; esta calidad se refiere a lo siguiente:

1. Contenido ¿Contiene toda la información necesaria?
2. Oportunidad ¿Se facilita en el tiempo adecuado?
3. Actualidad ¿Es la más reciente disponible?
4. Exactitud ¿Los datos son correctos?
5. Accesibilidad ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

- **Actividades de monitoreo y supervisión**

Según, (Sotomayor, 2008) señala que a la fase de seguimiento es:

El papel del auditor en esta fase es de observador, no deberá involucrarse al punto de encargarse de actividades propias del personal de la entidad, su función es cumplir con su responsabilidad de auditor.

El personal auditado deberá reportar el cumplimiento de las recomendaciones realizadas a través de un informe, a una fecha establecida o exponer posibles novedades.

Producto de esta fase, se genera un informe de lo que se ha cumplido, que por lo general es reportado en una nueva, siendo este documento su punto de partida (pág. 67)

“La vigilancia es un proceso que asegura la calidad del control interno sobre el tiempo” (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 70)

Estas actividades se orientan a identificar controles débiles, insuficientes o innecesarios y promueve su refuerzo; el monitoreo se realiza de tres formas:

1. Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad.
2. De manera separada por el personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas de las de control, y,
3. Mediante la combinación de las dos modalidades

La evolución permanente de los sistemas de control interno, obligan a la dirección a determinar si este sistema es en todo momento adecuado y capaz de asimilar nuevos riesgos, la supervisión asegura que el control interno continua funcionando adecuadamente.

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

1. Monitoreo del rendimiento
2. Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno
3. Aplicación de procedimientos de seguimiento
4. Evaluación de la calidad de control interno

Es importante que se tomen en cuenta los siguientes aspectos que evalúan este componente:

1. La supervisión continuada
2. La evaluación puntual, y
3. La comunicación de las deficiencias.

### **2.2.13. Gestión**

Es un proceso mediante el cual la entidad asegura la obtención de recursos y su empleo eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus objetivos. Esto busca sobre todo, la supervivencia y crecimiento de la entidad, se desarrolla dentro del marco determinado por los objetivos y políticas establecidas por el plan de desarrollo estratégico e involucra a todos los niveles de responsabilidad de la entidad (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 73)

### **2.2.14. Control**

Es el conjunto de mecanismos utilizados para asegurar y evaluar el cumplimiento de los objetivos y planes diseñados y para que los actos administrativos se ajusten a las normas legales y a los referentes técnicos y científicos establecidos para las diferentes actividades humanas dentro de la organización social (Contraloría General del Estado, 2001, pág. 80)

### **2.2.15. Flujo y fases del proceso de Auditoría de Gestión**

Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y consecución de resultados de auditoría a un costo y tiempo razonables.

## **2.3. Herramientas de la auditoría administrativa y de gestión**

### **2.3.1. Indicadores**

- Tipos de indicadores.
- Indicadores financieros.
- Indicadores de gestión.

### **2.3.2. Escalas de medición**

1. Características generales
2. Tipos de escalas

## **2.4. Instrumentos normativos**

2.4.1. Carta convenio

2.4.2. Contrato de prestación de servicios

## **2.5. Metodología de la auditoría administrativa**

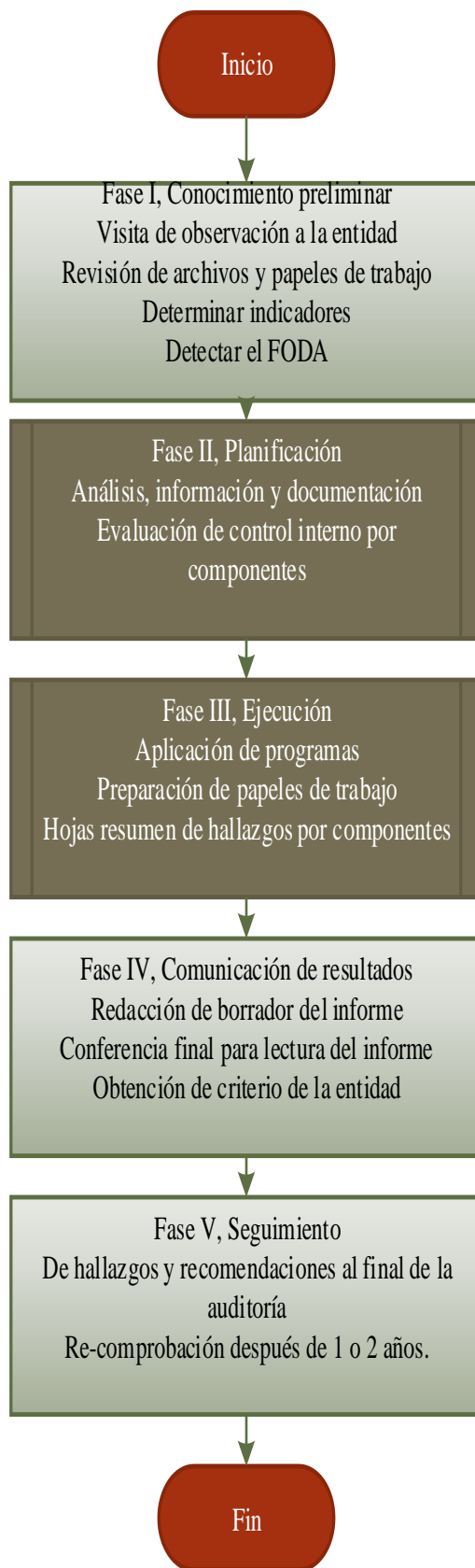


Figura 2. 1 Metodología de la auditoría administrativa  
Fuente: Contraloría General del Estado (2001) Auditoría de Gestión

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Método de Investigación**

El proceso de investigación inició con el método de observación directa, como instrumento necesario para obtener el conocimiento del proceso y de la Compañía, así se pudo conocer las políticas, procedimientos y demás herramientas utilizadas para la liquidación y pago de comisiones de las Directoras independientes de Yanbal Ecuador S.A.

Posteriormente se utilizó el método de síntesis, para establecer las causas y efectos de la aplicación de métodos de control interno, de la aplicación de políticas y del manual de procedimientos que se utilizó para validar todo el proceso;

El proceso se complementó con el método de análisis, puesto que fue necesario interpretar la información para comprender el alcance de los métodos utilizados; y las métricas que la Compañía utilizó para la liquidación de comisiones de las Directoras Independientes de Yanbal Ecuador S.A. Se concluyó con el método comparativo, que nos permitió establecer los impactos de las recomendaciones sobre las políticas utilizadas.

#### **3.2. Población y Muestra**

La población con la que se trabajó esta investigación es el área de comisiones que forma parte del área de Finanzas, los ejecutivos de Ventas Estratégicas que se encargan del manejo de la Genealogía de nuestra fuerza de compras y ejecutivos de Servicio al Cliente de la Compañía Yanbal Ecuador S.A. (12 personas); siendo está toda la población.

La población definida fue determinada en función a la relación y responsabilidad asignada a cada funcionario participante en el proceso de liquidación y pago de

comisiones en Yanbal Ecuador S.A. en este sentido podría decirse que las siguientes personas principalmente participan en forma activa en el proceso mencionado.

**Tabla 3. 1 Participantes del proceso**

NOMBRE	CARGO	ÁREA
Sonia Quichimbo	Coordinadora de Comisiones	Finanzas
Ricardo Serrano	Responsable de Genealogía	Ventas Estratégicas
Andrea Granda	Coordinadora de Estrellas	Ventas Estratégicas
Ivan Carrillo	Coordinador del Programa de Autos	Finanzas
Karolina Martínez	Analista de Cuentas por pagar Comisiones	Finanzas
Graciela Viracocha	Auxiliar de Cuentas por Pagar Comisiones	Finanzas
Roberto Batallas	Auxiliar de Cuentas por Pagar Comisiones	Finanzas
Sara Cervantes	Auxiliar de Cuentas por Pagar Comisiones	Finanzas
Cristina Jácome	Sub contadora	Finanzas
Catalina Criollo	Servicio al Cliente	Servicios
José Constante	Coordinador de Crédito y Cobranzas	Finanzas

### 3.3. Técnicas e instrumentos para la recolección de datos

Al ser una investigación basada en un proceso ya utilizado y más bien lo que se buscó es obtener información suficiente para proponer o recomendar mejorar los ambientes de control interno y a la aplicación de políticas, se revisó información de forma directa, con observación y cuestionarios de control interno, así mismo aplicación de entrevistas que nos permitieron entender y analizar cada uno de los componentes del proceso.

#### 3.3.1. Observación Directa

Este método tenía como objetivo revisar el área física donde se lleva a cabo la labor de la organización para conocer las condiciones de trabajo y el clima organizacional imperante, así como los métodos que se utilizan en la ejecución del trabajo investigado. La descripción de las observaciones se incluye en la fase de conocimiento preliminar.

Normalmente es el auditor responsable quien lidera la observación directa, acompañado de los demás integrantes del equipo de auditoría, esto con el propósito de obtener un consenso en relación a las condiciones de funcionamiento de la organización, esto le

permitirá tener un criterio sobre los que se sujetaran en todo momento de la auditoría. (Franklin, 2013, págs. 87-88)

### **3.3.2. Entrevista**

“Consiste en reunirse con una o varias personas para cuestionarlas de manera estructurada con el fin de obtener información” (Franklin, 2013, pág. 89)

La entrevista probablemente es uno de los métodos más utilizados y que mejor información puede brindar al entrevistador, esto porque se mantiene un contacto directo con el entrevistado, ya que además de obtener respuestas a sus preguntas, puede observar comportamientos, actitudes y recibir comentarios; la entrevista se incluye en la fase de conocimiento preliminar.

Para obtener resultados positivos de la entrevista, es importante tomar en cuenta ciertos aspectos como:

- a. Definir que se quiere, tener claro el propósito y el sentido.
- b. Establecer anticipadamente la distribución del trabajo y las áreas a las cuales aplicar la entrevista.
- c. Concertar previamente la cita, asegurarse de que el entrevistado tenga suficiente tiempo para no tener interrupciones
- d. Atender al compromiso, dentro de este paso debemos observar los siguientes pasos:
  - 1) Concentrarse de manera relajada;
  - 2) Seguir un mapa mental para captar la información de forma lógica y consecuente;
  - 3) utilizar preguntas de terminación abierta;
  - 4) No hacer preguntas irrelevantes;
  - 5) En lo posible solo escuchar, no hablar;
  - 6) Asegúrese de no presionar la entrevista
  - 7) evite la confianza en su memoria y
  - 8) deje la puerta abierta. (Franklin, 2013, pág. 90)

### **3.3.3. Cuestionarios**

Se emplean para recabar información deseada en forma homogénea, se elaboran preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas en capítulos y temas específicos, esto busca establecer la relación lógica entre las áreas evaluadas en su conjunto nos brinden la posibilidad de saber cómo funciona el proceso. (Franklin, 2013, pág. 88)



### **3.3.4. Indicadores**

Estos son un elemento estratégico en la evaluación de la forma como se gestiona una organización, esto dado a que permiten ordenar acciones con base en resultados que se pretenden alcanzar.

El uso sistemático permite comparar y proyectar información de manera prospectiva o retrospectiva, esto con el propósito de generar alternativas determinantes en el proceso de toma de decisiones. Seleccionar indicadores resulta fundamental para la auditoría, esto porque se elimina la subjetividad al asignar valores o puntos con cierto criterio para medir objetivamente el peso de los factores bajo análisis y se convierte en una guía de actuación para todos los actores en el proceso.

De igual manera vamos a elaborar y proponer el uso una matriz básica que describirá una lista de chequeo (check list) que se deberá cumplir para tener una ejecución cronológica y específica del proceso de liquidación y pago de comisiones de inicio a fin, lo que nos asegurará una liquidación completa, un pago correcto, para finalmente preparar un ambiente de control permanente y condiciones de mejora continua. (Franklin, 2013, pág. 91)

### **3.4. Tratamiento de la información**

El proceso tendrá un relevamiento completo, por lo que la información que se obtenga, será evaluada paso a paso y en su totalidad, por esta razón las políticas y procedimientos que se toquen y se establezcan, habrán de formar parte de proceso en su contexto, con lo que se buscará llegar a obtener el comportamiento adecuado a lo largo del mismo.

## **CAPÍTULO IV**

### **PROPUESTA DE AUDITORÍA**

#### **4.1. Introducción**

Conocedores de las necesidad de las organizaciones y de la sociedad en general, de entender y disponer de información de calidad para la toma de decisiones, por el lado financiero a través de informes de rendimiento y garantía de continuidad en los negocios y el desempeño en la administración de los recursos y procesos de una Compañía, se hace necesario satisfacer la necesidad de control del ente regulador la Superintendencia de Compañías a través de procesos de revisión y validación de la confiabilidad y uso adecuado de los recursos de las compañías reguladas, por ello la auditoría administrativa es uno de esos procesos certificados donde realizamos un examen, una revisión y emitimos un informe sobre procedimientos previamente aceptados o emitimos una afirmación sobre un asunto de responsabilidad de los directivos de la Compañía, siendo este un análisis de un departamento, área dentro de la empresa, todo esto con el afán de ayudar a medir que tan eficientes son los procesos de control de sus operaciones.

#### 4.1.1 Carta de solicitud de servicios profesionales de auditoría

AUDIVILLA  
&  
ASOCIADOS

Auditoría de Administrativa  
Carta de Solicitud

Quito, Enero 5 del 2015

Señores

AudiVilla & Asociados S.A.

Estimados Señores

Por medio del presente hacemos llegar nuestro saludo y los mejores deseos para su prestigiosa firma.

Como gerente Financiero de Yanbal Ecuador S.A., me dirijo a Usted para exponerle nuestro interés en la ejecución de una auditoría administrativa al proceso de liquidación y pago de comisiones de nuestras Directoras independientes, nos vemos motivados a pedir la ejecución de este procedimiento, porque no hemos encontrado con algunos indicios de ineficiencias a lo largo del proceso, así mismo por la carencia de indicadores de gestión que nos permitan visualizar y promover el control a través de esta metodología, de igual manera en nuestra necesidad conocer y tomar decisiones sobre sus hallazgos y recomendaciones en la ejecución del proceso.

De esta forma, solicito de Ustedes, se entregue el informe borrador y los detalles definitivos en sobre cerrado y con dos ejemplares en sobre cerrado a mi persona; importante señalar que el periodo evaluado será del 1 enero al 31 de diciembre del año 2014.

Muy agradecido por su pronta respuesta, me suscribo de Usted;

Atentamente,

Cesar Mancheno Ch.

Gerente Financiero

Yanbal Ecuador S.A.

#### 4.1.2 Carta de oferta técnica y económica de servicios profesionales

AUDIVILLA  
&  
ASOCIADOS

Auditoría de Administrativa  
Carta de Oferta Técnica Servicios  
Profesionales

SQA-P-0020

Quito, 8 de enero del 2015

Economista  
Cesar Mancheno Ch.

Gerente Financiero

“ YANBAL ECUADOR S.A.”

De nuestra consideración

Estamos muy agradecidos por la oportunidad que nos brinda para presentar nuestra propuesta de servicios profesionales, con el propósito de realizar la auditoría administrativa de “YANBAL ECUADOR S.A”, por el proceso de “liquidación y pago de comisiones” a sus Directoras independientes, por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre del año 2014. Muy conscientes de la importancia que reviste realizar este trabajo de manera eficiente, efectiva y profesional, estamos preparados para asumir esta solicitud, primero porque contamos con un equipo de profesionales de alto nivel y la experiencia necesaria para realizar un trabajo de calidad como ustedes lo requieren. Nuestra base principal es la calidad de servicios que nuestros profesionales pueden ofrecer, por su amplia experiencia en las áreas de auditoría, contabilidad, costos, procesos e impuestos; estos trabajan coordinadamente con nuestros clientes y siempre estarán dispuestos a satisfacer sus requerimientos y cumplir con sus expectativas.

Muy seguros de que la transparencia, profesionalismo y eficiencia, constituyen nuestro mejor carta de presentación y la mejor opción para que YANBAL ECUADOR S.A., obtenga servicios de calidad, informes sustentables y de calidad para la toma de decisiones, dejamos a su consideración nuestros servicios.

Atentamente,

CPA. Edgar Villacís Villacís  
Registro 17-02356  
Gerente de Auditoría AudiVilla & Asociados S.A.

“AudiVilla & Asociados S.A.” se constituyó en la ciudad de Quito el 9 de octubre del 2005, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución No. SC.IJ.DJC.Q.06.001969, fue inscrita en el registro Mercantil bajo resolución No. 1901; para la ejecución de trabajos de auditoría, contamos con certificación de nuestro Gerente de Auditoría, inscrito en el registro nacional de Auditores Externos con el No. SC.RNAE 0119. La experiencia y prestigio con el que contamos, es producto de un accionar cuidadoso, supervisión de procesos exhaustiva, la utilización de herramientas tecnológicas e informáticas modernas y constante capacitación y actualización de nuestros ejecutivos en las áreas de: impuestos, auditoría, normativa legal y tributaria vigente, todo esto enfocados en brindar nuestros servicios dentro de los estándares de calidad más exigentes.

Servicios.

“AudiVilla & Asociados S.A.” es una Compañía que fue creada con el objeto de entregar servicios de Contabilidad, auditoría, tributación y capacitación en áreas técnicas relacionadas a la rama financiera; está dispuesto para atender a sus clientes desde su oficina matriz en la ciudad de Quito; contamos con profesionales de prestigio y trayectoria en diferentes áreas, esto atado a una estructura organizacional eficiente y dinámica, así mismo elementos tecnológicos de vanguardia lo que garantiza servicios de alta calidad como:

Auditoría y consultoría.

- a) Auditoría financiera
- b) Auditoría Operativa
- c) Revisiones limitadas
- d) Auditoría Administrativa
- e) Revisiones y estrategias de fijación de precios
- f) Servicios contables out e indoor
- g) Administración de sistemas computacionales
- h) Análisis y estrategias de inversión y desarrollo
- i) Valoración de empresas
- j) Consolidación y combinación de negocios
- k) Validación financiera contable de fusiones y escisiones.

Impuestos.

- a) Consultas Tributarias
- b) Planeación financiera tributaria
- vc) Asesoría mensual
- d) Diagnóstico de la situación tributaria
- e) Reclamos administrativos por impuestos
- f) Anexos transaccionales, de relación de dependencia,
- g) Informes tributarios

Servicios integrales y relacionados.

- a) Organización contable financiera
- b) Administración de negocios
- c) Cursos de capacitación financiera, tributaria, contable.
- d) Asesorías en costos industriales

Experiencia.

Con el propósito de hacerle conocer algunos de nuestros clientes a los cuales hemos brindado nuestros servicios, presentamos la lista seleccionada de los principales, siempre poniendo a su disposición los contactos de cada uno de ellos, puesto que cada uno de ellos estará dispuesto a dar fe de nuestra calidad y la forma como han percibido y recibido nuestros servicios.

Empresas comerciales y de servicios.

- Cepsa S.A.
- Comercial Kywi
- Metrosoluciones
- Poligráfica
- Slumberguer S.A.
- Tropical Frut
- Promociones Mabel & Cia

Industriales.

- Chaide &Chaide
- Plásticos Industriales
- Sintofil
- Chova
- Renhania
- Industrias Nobel

**Enfoque y alcance de la auditoría**

Como objetivo principal, vamos a realizar la revisión del proceso de liquidación y pago de comisiones de la Empresa YANBAL ECUADOR S.A, desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre del 2014, todo con la finalidad de entregar nuestra opinión y recomendaciones respecto al proceso.

El examen lo realizaremos apegados a las normas internacionales de auditoría y aseguramiento emitidas por la Federación Internacional de Contabilidad (IFAC); por lo tanto incluiremos todas las pruebas que a nuestro juicio estimemos necesarias y oportunas conforme a las circunstancias. Todas las pruebas que realicemos serán de carácter selectivo y necesariamente estarán apegadas a las normas mencionadas, sin embargo no necesariamente nos servirán para determinar todas las irregularidades que pueden existir en la empresa y que de presentarse lo pondremos inmediatamente en su conocimiento.

Siempre pendientes de que la comunicación con la Compañía sea fluida, precisa y continua, buscamos evitar oportunamente este tipo de problemas, por ello lo invitamos a que nos miren como su asesor; para ello requerimos mantener una línea abierta de comunicación con la administración de la Compañía, todo a través de medios formales disponibles y de fácil acceso para las dos partes.

Nuestro objetivo es analizar “El proceso de liquidación y pago de comisiones de la empresa YANBAL ECUADOR S.A.” por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de julio 2014, expresar nuestra opinión sobre su manejo, todo dentro de la normativa internacional de auditoría.

Metodología.

Nuestro plan integral de trabajo está elaborado para responder a los más altos niveles de exigencia, tanto en la parte técnica como en la operatividad de la Compañía YANBAL ECUADOR S.A.

Relevaremos las actividades más importantes de la Compañía, con el propósito de diseñar y planear la auditoría, esto nos permitirá preparar las pruebas necesarias, lo cual tendrá como resultados un informe sólido y con recomendaciones que les permita enfocar el proceso hacia la mejora continua.

**Fase I: Conocimiento preliminar.**

Como base fundamental en esta fase se requiere conocer el objeto de YANBAL ECUADOR S.A, su actividad principal, lo cual nos permitirá realizar una adecuada planificación, ejecución y resultados de la auditoría dentro de los plazos y costos estimados; las actividades siguientes resumen lo que se requiere para obtener los resultados esperados:

1. Visitar las instalaciones operativas de YANBAL ECUADOR S.A, para observar sus operaciones y procesos
2. Revisar archivos corrientes y pasivos de auditorías anteriores de ser el caso, obtener información básica sobre: Visión, Misión, Objetivos, Principios y valores institucionales.
3. Conocer el proceso de compensación a sus directoras y toda la estructura organizativa de las áreas relacionadas.
4. Bosquejar los indicadores de gestión que servirán de base para el establecimiento de toda la estructura de medición del proceso analizado.
5. Definir fortalezas y debilidades principalmente, así como determinar las oportunidades y amenazas en el ambiente de la organización
6. Evaluar la estructura de control interno, para definir componentes relevantes para la evaluación de su ambiente de control, que en las siguientes fases se someterán a pruebas y procedimientos de auditoría.

**Fase II: Planificación.**

Cada componente significativo a examinar, se relevará en forma específica y comprende a la aplicación de técnicas de auditoría tradicionales, como las siguientes: Inspección física, observación directa, indagación, análisis y cálculos; obtener información adicional todo dentro de las instrucciones establecidas en la planificación preliminar; evaluar la estructura de control de YANBAL ECUADOR S.A, así mismo utilizar técnicas y herramientas convencionales de auditoría.

**Fase III: Ejecución.**

En esta etapa se ejecuta propiamente la auditoría de gestión, ya que se desarrollan los hallazgos y se obtiene toda la evidencia necesaria, tanto en calidad como en cantidad requeridas, estos papeles de trabajo deben prepararse y deben contener la evidencia suficiente, competente y relevante; la aplicación de técnicas tradicionales de auditoría tales como: inspección física, observación directa, análisis, cálculos que permitan sustentar las conclusiones y recomendaciones del informe.



Fase IV: Comunicación de resultados

Los componentes de esta fase en resumen son:

- Elaborar el borrador del informe
- Informar al cliente en una reunión de trabajo en la que se presentarán los resultados del trabajo de auditoría realizado.
- Presentar los indicadores de gestión que se ajustan al proceso
- Revelar conclusiones y recomendaciones
- Presentar el informe de auditoría administrativa definitivo

Fase V: Seguimiento.

Se efectuará el seguimiento para que las recomendaciones y acciones determinadas en el informe de la auditoría de gestión sean implementadas, establecer límite de espacio y tiempo para que las acciones sean implementadas, de igual manera verificar si las acciones preventivas e indicadores de gestión propuestos sean adoptadas por YANBAL ECUADOR S.A.

Plazos.

Tabla 4. Plazos para la ejecución del trabajo

Inicio del trabajo	De inmediato con la notificación de aceptación del plan de trabajo.
Duración de la auditoría	30 días laborables, 25 días de campo y 5 para elaborar el informe
Discusión de Borrador de informe	3 días hábiles después de terminado el informe
Entregar de informe definitivo	2 días calendario a la aprobación del informe borrador

Cronograma de trabajo

No.	Actividades	Horas																																				
		Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 5					Semana 6											
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5							
1	<b>FASE I</b>	█	█	█	█	█	█	█																														
1.1	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>																																					
1.1.1	Revisión archivo permanente	█	█																																			
1.1.2	Visita al cliente	█																																				
1.1.3	Levantamiento Organigrama		█																																			
1.1.4	Entrevistas			█	█																																	
1.1.5	Evaluación de control interno					█	█																															
1.1.6	Definición y estrategia de auditoría						█																															
2	<b>FASE II</b>																																					
2.1	<b>PLANIFICACIÓN</b>																																					
2.1.1	Memorando de planificación																																					
2.1.2	Evaluar control interno por componentes																																					
2.1.3	programación general y específica																																					



**El equipo de trabajo**

El período de realización del examen, está definido para ejecutarse desde el 12 de enero hasta el 10 de febrero 2015, para la ejecución de la auditoría, se define como auditor responsable al Sr. CPA Edgar Joselito Villacís Villacís; quien por la naturaleza del trabajo lo ejecutará en forma individual.

**Perfil profesional**

CPA de la Universidad Tecnológica Equinoccial (2006 2010), Ing. en Finanzas de la Universidad Central del Ecuador (1996 – 2004); Diplomado en Gestión de procesos IDE (1994), 400 Horas de capacitación en temas relacionados con: Auditoría, Finanzas, Importaciones, Costos, gestión de proyectos, Certificado NIIF PWC Ecuador 40 Horas; Certificado Bussines Coaching, HPI Cia. Ltda.

**Trayectoria y experiencia Profesional**

- Contador General de Yanbal Ecuador S.A. 2005-2014
- Jefe de Presupuestos y Planeación de Yanbal Ecuador 1994-2005
- Responsable de control de inventarios, facturación, crédito y cobranzas en Dallax & Co 1992-1994
- Seminarios y capacitaciones en temas financieros y de auditoría dictadas para Solnopro Cia. Ltda.

***Funciones principales como auditor responsable***

1. Ejecutar la auditoría cumpliendo con la normativa internacional de esta materia y las definiciones de este trabajo
2. Mantener reuniones con Directivos y personas responsables del proceso a evaluar en la Compañía Yanbal Ecuador S.A.

3. Ejecutar la auditoría cumpliendo con la normativa internacional de esta materia y las definiciones de este trabajo
4. Mantener reuniones con Directivos y personas responsables del proceso a evaluar en la Compañía Yanbal Ecuador S.A.
5. Seguimiento permanente al cumplimiento del cronograma planteado para la ejecución del trabajo de auditoría.
6. Aplicar todos los procedimientos señalados en el programa de auditoría
7. Levantar los papeles de trabajo, sus índices y contenidos necesarios para sustentar el trabajo de auditoría
8. Evaluar la estructura de control interno de la Compañía
9. Solventar las dudas que se vayan presentando en el transcurso de la auditoría
10. Sustentar adecuadamente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones identificadas en el proceso
11. Levantar y organizar el informe preliminar conforme a la estructura planteada
12. Discutir el informe borrador, y levantar observaciones del cliente
13. Preparar el informe final de auditoría del proceso de liquidación y pago de comisiones en Yanbal Ecuador S.A.
14. Entregar conclusiones y recomendaciones, así mismo hacer seguimiento a la implantación de recomendaciones sobre el proceso de liquidación y pago de comisiones a Gerencia Financiera de Yanbal Ecuador S.A.

### **Honorarios**

Los honorarios que se han fijado para este trabajo de auditoría, están relacionados con las horas que tendremos que invertir para su realización, para el proceso que se va a evaluar en específico, será necesario el uso de técnicas específicas de auditoría, por ello hemos fijado un honorario de \$ 12,5 por hora del auditor, con la estimación de 240 horas, por ello nuestra propuesta económica asciende a \$ 3.000 (tres mil dólares de los Estados Unidos de América) más IVA.

Conforme a la política establecida, los honorarios se facturarán así:

- 50% a la firma de la propuesta
- 30 % con la entrega y discusión del informe preliminar
- 20% a la entrega del informe final, cronograma de implantación de recomendaciones

Nos comprometemos a iniciar una relación de servicios con Yanbal Ecuador S.A, con el interés de mantenerla en el tiempo, para ello esperamos concluir con su aceptación a los términos descritos, así mismo mantenemos apertura para aceptar contrapropuestas y adaptarnos a sus necesidades.

Quedamos muy agradecidos por la oportunidad que se nos está brindando, al mismo tiempo esperamos sus noticias; no suscribimos de Ud.

Atentamente

Aceptado

AudiVilla & Asociados S.A.

Cesar Mancheno Ch.

CPA. Edgar Villacís  
Reg. CCPP 17-02356  
Auditor

Gerente Financiero  
Yanbal Ecuador S.A.

### 4.1.3 Carta de aceptación.

AUDIVILLA & ASOCIADOS	Auditoría de Administrativa Carta de Presentación	1/1
<p style="text-align: right;">Quito, Enero 8 del 2015</p> <p>Señores</p> <p>AudiVilla &amp; Asociados S.A.</p> <p>Presente</p> <p>De mis consideraciones</p> <p>Yo, Cesar Mancheno Chiriboga, con cédula de identidad N- 170242345, Gerente Financiero y representante legal de Yanbal Ecuador S.A, me dirijo a Ustedes para hacerles conocer nuestra decisión de aceptar la propuesta de auditoría por su empresa presentada, a la vez informarle que estamos interesados en que se inicie el trabajo de forma inmediata, de igual manera pedirle que su procedimiento se apegue a las fechas planteadas y el cumplimiento del cronograma sea fiel reflejo de lo planteado en su propuesta; será necesario llevar a cabo una reunión personal en donde trataremos ciertos puntos que nos interesa ponerlos en claro.</p> <p>Por su aceptación, me suscribo de Ustedes.</p> <p>Atentamente</p> <p>Cesar Mancheno Ch. Gerente Financiero &amp; representante legal Yanbal Ecuador S.A.</p>		

#### 4.1.4 Contrato de prestación de servicios profesionales de auditoría.

AUDIVILLA  
&  
ASOCIADOS

Auditoría Administrativa  
Contrato de prestación de servicios  
profesionales de Auditoría

1/6

COMPARECIENTES.- Comparecen a la celebración del presente Contrato de Prestación de Servicios por una parte YANBAL ECUADOR S.A., debidamente representada por el Econ. Cesar Mancheno Chiriboga en su calidad de Gerente Financiero, conforme al documento que se adjunta, a quien y para efectos de este contrato se le denominará como la “CONTRATANTE”; y por otra parte, AudiVilla & Asociados S.A., debidamente representada por el Señor Edgar Joselito Villacís Villacís, en su calidad de Gerente General, conforme al documento que se adjunta, a quien y para efectos del presente contrato se le denominará como la “CONTRATISTA”. Los comparecientes son mayores de edad, hábiles para contratar y obligarse y acuerdan en forma libre, espontánea y voluntaria suscribir el presente contrato de conformidad con las cláusulas que se indican a continuación.

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES: La CONTRATANTE, es una Compañía legalmente constituida en el Ecuador, cuyo objeto social es la fabricación y comercialización de productos cosméticos, bisutería, perfumería y en general de productos de higiene y cuidado personal.

Por su parte, la CONTRATISTA, es una Compañía legalmente constituida en el Ecuador, que se dedica entre otras líneas de negocio, a la prestación de servicios de auditoría y asesoría empresarial.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO: Con los antecedentes expuestos, la CONTRATANTE contrata los servicios ofertados por la CONTRATISTA, para la realización de una auditoría administrativa al proceso de liquidación y pago de comisiones; por el período comprendido entre el 1 de enero del 2014 hasta el 31 de diciembre del 2014. El alcance de los servicios que prestará la CONTRATISTA se encuentran detallados y debidamente especificados en la Propuesta de Servicios, la cual forma parte integrante de este contrato. Los procedimientos que serán aplicados para el cumplimiento del objeto del contrato, deberán ser acordados entre las partes.



La CONTRATISTA presentará un informe de auditoría con las conclusiones y recomendaciones

Sin perjuicio de lo anterior, LA CONTRATANTE podrá en cualquier tiempo, solicitar a LA CONTRATISTA, un informe del avance de la auditoría, el mismo que deberá ser entregado en el plazo máximo de 72 horas.

**CLÁUSULA TERCERA: PLAZO Y VIGENCIA:.**

La CONTRATISTA deberá cumplir con el objeto del presente contrato en un plazo de 60 días laborables contados a partir de la firma del contrato

Cualquier modificación en el plazo del presente contrato, podrá realizarse mediante adendum que deberá ser suscrito por las partes.

**CLÁUSULA CUARTA: MULTAS:** Por la naturaleza de este contrato, la CONTRATISTA pagará una multa del 1% del valor del contrato, por cada día hábil de retraso en el cumplimiento del plazo establecido, siempre y cuando el incumplimiento se deba a causas imputables a la CONTRATISTA. Si el retraso fuere mayor a 15 días de vencido el tiempo de entrega indicado en la Cláusula Tercera, la CONTRATANTE podrá dar por terminado el contrato, pudiendo a su elección exigir su cumplimiento o desistir del servicio, en ambos casos el CONTRATISTA deberá cancelar el valor de la multa correspondiente.

**CLÁUSULA QUINTA :HONORARIOS Y FORMA DE PAGO:** En virtud de las obligaciones que se generan en el presente contrato, las partes acuerdan que el honorario que deberá ser cancelado por parte de la CONTRATANTE a favor de la CONTRATISTA, por la prestación de los servicios contratados, será de US\$ 3.000 (tres mil Dólares de los Estados Unidos de América). Este valor no incluye el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

La CONTRATANTE se compromete a cancelar el honorario pactado, en la siguiente forma: 50% a la firma del contrato, 30% a la entrega del informe y discusión del borrador del mismo, y 20% a la entrega del informe final e implantación de las recomendaciones, todos con facturas del parte del CONTRATISTA.

CLÁUSULA SEXTA: El personal de la CONTRATISTA, estará supervisado y dirigido por un Gerente

CLÁUSULA SÉPTIMA: CONFIDENCIALIDAD

Las Partes reconocen la importancia de mantener la confidencialidad de los documentos e información a la que las mismas tendrán acceso en relación con el presente Contrato. Se considerará "Información Confidencial", toda la documentación e información (de tipo económico, financiero, técnico, comercial, estratégico o de cualquier otro carácter), proporcionada por LA CONTRATANTE a LA CONTRATISTA en relación con este documento y/o sus anexos, de cualquier forma (oral, escrita, magnética o en cualquier soporte) y en cualquier momento, o por cualquier persona física o moral que actúe en su nombre o por su cuenta. Asimismo se considera Información Confidencial cualquier análisis, recopilación, estudio, resumen, extracto o documentación de todo tipo elaborado por las Partes a partir de la Información Confidencial revelada por cualquiera de ellas.

En particular, será Información Confidencial toda documentación e información (i) marcada como tal; (ii) identificada por cualquiera de las Partes, bien de forma escrita o bien de forma verbal, como Información Confidencial; (iii) que tenga valor comercial; (iv) que no sea conocida a nivel general en el mercado o la industria; o, (v) que por su naturaleza o por las circunstancias en que se produzca la revelación, deba de buena fe estimarse como tal.

CLÁUSULA OCTAVA: PROPIEDAD INTELECTUAL: Los derechos de propiedad y de uso de la información que se obtenga como resultado de los servicios contratados, serán propiedad exclusiva de la CONTRATANTE.

De igual forma la CONTRATANTE y la CONTRATISTA reconocen que cualquier información propiedad de una de las partes que se reciba de la otra, dentro del marco del presente proyecto, constituye propiedad intelectual de quien la entrega, y su divulgación a terceros, sin la autorización escrita respectiva, darían motivo para demandar por daños y perjuicios.

**CLÁUSULA NOVENA: RELACIÓN CONTRACTUAL CIVIL:**

Mediante este contrato, LA CONTRATISTA no adquiere el carácter de intermediario, agente, mandatario o empleado de YANBAL ECUADOR S.A. No podrá por lo mismo contratar trabajadores a nombre de YANBAL ECUADOR S.A., ni representarle en forma alguna; esta prestación de servicios que se considera como servicios técnicos especializados.

La relación existente entre la CONTRATANTE y la CONTRATISTA y su personal, inclusive aquel designado a la prestación del servicio objeto del presente contrato es exclusivamente civil, por lo cual se entenderá que no existe relación de dependencia alguna entre las partes, entre los funcionarios de la CONTRATISTA y YANBAL ECUADOR S.A., y/o entre YANBAL ECUADOR S.A. y el personal, técnico o funcionarios de AdiVilla \$ asociados, asignados a la prestación del servicio objeto del presente contrato.

YANBAL ECUADOR S.A. y AUDIVILLA&ASOCIADOS, se comprometen a no contratar a su favor al personal asignado por la otra parte en sus diferentes niveles durante el plazo de 1 año contado desde la fecha de terminación del presente contrato, y en caso de realizarlo, se compromete a pagar un honorario equivalente al 120% de la última remuneración del profesional por concepto de selección de personal.

**CLÁUSULA DÉCIMA: TERMINACIÓN DEL CONTRATO:** El presente contrato podrá terminar por las siguientes causas:

- a) Por mutuo acuerdo entre las partes.
- b) Por decisión unilateral de la CONTRATANTE en cuyo caso deberá notificar por escrito a la CONTRATISTA por lo menos con quince días de anticipación.
- c)

c) Por incumplimiento comprobado del objeto del contrato por parte de la CONTRATISTA.

d) Por incumplimiento de la CONTRATANTE de cualquiera de las obligaciones adquiridas en virtud del presente contrato.

#### CLÁUSULA DÉCIMA PRIMERA: IMPUESTOS Y RETENCIONES

Las partes convienen que la responsabilidad por el pago de los impuestos y retenciones que se generen en virtud del presente contrato estará a cargo de la parte que corresponda, según lo previsto en la legislación tributaria Ecuatoriana vigente y aplicable.

#### CLÁUSULA DÉCIMA SEGUNDA: DIVISIBILIDAD DEL ACUERDO

En el evento en que una o más de las disposiciones previstas en este contrato sean declaradas inválidas, ilegales o sin efectos, la validez, legalidad o vigencia de las disposiciones restantes de este contrato no se verán afectadas por éstas y por tanto surtirán plenos efectos entre las partes que aquí intervienen.

**CLÁUSULA DÉCIMA TERCERA: JURISDICCIÓN Y DOMICILIO:** En todo lo no contemplado en este contrato se estará a lo dispuesto en el Código de Comercio, Código Civil y Código de Procedimiento Civil.

Las partes de mutuo acuerdo declaran, en forma libre y voluntariamente, que renuncian todo fuero y domicilio y convienen expresamente en someter cualquier conflicto, sea de la naturaleza que fuera y que pueda surgir entre ellas en virtud de este contrato de prestación de servicios, a la mediación de los mediadores del Centro de Arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito, como primer procedimiento de solución de sus conflictos. En el evento de que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, las partes someten sus controversias a la resolución de un Tribunal de Arbitraje de la misma cámara y a las siguientes normas:

- a. Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria y se obligan a acatar el laudo arbitral que se expida, el cual deberá fundarse en derecho y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral;
- b. Será un solo árbitro el que conozca de la presente controversia, quien tendrá su respectivo alterno. Tanto el árbitro como su alterno serán elegidos por sorteo de una lista de cinco personas enviada por el Centro de Arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito;
- c. El procedimiento arbitral será confidencial;
- d. Para la ejecución de las medidas cautelares, tanto el árbitro como su alterno están facultados para solicitar el auxilio de funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario acudir a Juez ordinario alguno;
- e. Los costos, gastos y honorarios profesionales que generen este procedimiento arbitral será cubierto por la parte que haya incumplido sus obligaciones conforme sea declarado en el laudo.
- f. El lugar del arbitraje será en la ciudad de Quito, en las instalaciones del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito

CLÁUSULA DÉCIMA CUARTA: ACEPTACIÓN: Las partes aceptan y se ratifican en todas y cada una de las cláusulas del presente contrato, en esta ciudad de Quito, a los doce días del mes de enero del 2015.

Econ. Cesar Mancheno Ch.  
Gerente Financiero y Apoderado

Sr. Edgar Villacís Villacís  
Gerente General

YANBAL ECUADOR S.A.

AUDIVILLA & ASOCIADOS

## CONOCIMIENTO



## PRELIMINAR

#### 4.2. Fase I: Conocimiento preliminar

AUDIVILLA & ASOCIADOS		Auditoría Administrativa Conocimiento Preliminar	1/1
Papel de trabajo	Descripción	Responsable	
PT – CP.01	Requerimientos del Auditor	Edgar Villacís	
PT – CP.02	Narrativa de verificación de archivo	Edgar Villacís	
PT – CP.03	Narrativa visita a las oficinas e instalaciones	Edgar Villacís	
PT – CP.04	Narrativa entrevistas a Gerente de Finanzas	Edgar Villacís	
PT – CP.05	Narrativa de Misión y Visión	Edgar Villacís	
PT – CP.06	Narrativa de Objetivos	Edgar Villacís	
PT – CP.07	Narrativa de Organigrama	Edgar Villacís	
PT – CP.08	Matriz de Direccionamiento Estratégico	Edgar Villacís	
PT – CIG.01	Cálculo de indicadores de gestión	Edgar Villacís	
PT – CIG.02	Cálculo de indicadores de gestión	Edgar Villacís	
PT – CIG.03	Cálculo de indicadores de gestión	Edgar Villacís	
PT – CIG.04	Cálculo de indicadores de gestión	Edgar Villacís	
PT – HH.01	Hoja de Hallazgos	Edgar Villacís	
PT – HH.02	Hoja de Hallazgos	Edgar Villacís	
PT – HH.03	Hoja de Hallazgos	Edgar Villacís	
PT – HH.04	Hoja de Hallazgos	Edgar Villacís	
PT – HH.05	Hoja de Hallazgos	Edgar Villacís	

Quito, enero 14 del 2015

Señor

Cesar Mancheno Ch.

**GERENTE FINANCIERO, YANBAL ECUADOR S.A**

Presente

De mi consideración:

En primer lugar queremos hacerle llegar un saludo muy especial y desde luego dejarle saber nuestro deseo de que su prestigiosa Empresa Yanbal Ecuador S.A. siga cosechando éxitos. Por este motivo, llevo a Usted para hacerle saber que una vez aceptada nuestra propuesta y firmado el contrato de servicios correspondiente, "AUDIVILLA & ASOCIADOS", ha asumido la responsabilidad y el compromiso de ejecutar el proceso de auditoría administrativa del proceso de comisiones en el periodo comprendido entre el 1 de enero y hasta el 31 de diciembre del año 2014 en forma profesional y aplicando los métodos de vanguardia en cuanto a auditoría se refiere.

En este sentido, es de mucha importancia para nosotros entender sus procesos relacionados al proceso a auditar, por lo que solicitamos de Usted autorización para obtener la siguiente información.

- Nómina de Accionistas, Registro Único de Contribuyentes y Escritura de Constitución
- Permiso de funcionamiento
- Permiso otorgado por la Superintendencia de Compañías
- Resolución otorgada por la Superintendencia de Compañías
- Visita a la Institución
- Entrevista al Gerente
- Misión y Visión
- Objetivos
- Organigrama
- Matriz de direccionamiento estratégico
- Manual de políticas comerciales
- Manual de principales procedimientos sobre el proceso de liquidación y pago de comisiones a Directoras independientes
- Juicios y litigios vigentes

Así mismo solicito su apoyo para disponer de los últimos informes de auditoría realizada a la Compañía, de igual forma la última carta de control interno.

Muy atentamente

Edgar Villacís V.

1802315521

Auditor Externo.



INFORMACIÓN	SI	NO	P/T	Observación
<b>INFORMACIÓN NORMATIVA</b>				
Nómina de Accionistas	X			
Registro Único de Contribuyentes	X			
Escritura de Constitución	X			
Permiso de funcionamiento	X			
Permiso otorgado por la Superintendencia de Compañías	X			
Resolución otorgada por la Superintendencia de Compañías	X			
Visita a la Institución	X			
Entrevista al Gerente Financiero	X			
Misión y Visión	X			
Objetivos	X			
Juicios y litigios vigentes	X			
<b>INFORMACION ADMINISTRATIVA</b>				
Organigrama	X			
Manuales de procedimientos	X			
Manual de políticas comerciales	X			
Manual de principales procedimientos sobre el proceso de liquidación y pago de comisiones a Directoras independientes	X			
<b>UBICACIÓN GEOGRÁFICA</b>				
Asignación de Departamentos	X			
<b>INFORMACIÓN FINANCIERA</b>				
Estados Financieros al 31 de diciembre 2014	X			

Para el desarrollo de sus actividades, la Compañía Yanbal Ecuador S.A. tiene como sede las oficinas principales de NNUU E3-39 y Amazonas, en estas oficinas funciona la Gerencia General, Finanzas, Ventas Campo, Ventas Estratégicas, Servicio al Cliente, Marketing, Comunicaciones, Entrenamiento, proyectos y procesos, Contraloría y el área legal.

De igual manera la producción de sus principales productos, lo realizan en el KM 9 ½ de la Vía a Calderón, en el complejo Rigueti, en estas instalaciones tienen dispuestas además de la planta de producción con todas sus procesos, las oficinas administrativas de operaciones, Tecnología, Crédito y Cobranzas, parte de las áreas de compras y Contabilidad entre los principales.

En el Km ½ se encuentra el centro de distribución de los productos que la Compañía comercializa, aquí se despachan y distribuyen los pedidos realizados por las consultoras independientes a través de transportistas contratados, vale indicar que la distribución es de puerta a puerta.

Además de las instalaciones mencionadas, la Compañía cuenta con 12 centros de atención al cliente y coordinación de ventas ubicados en las principales ciudades del país, entre ellas: Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala, Manta.

El área de liquidación de comisiones es parte del área de Finanzas y funcionalmente se encuentran en el primer piso de las oficinas principales de NNUU; en el área trabajan 4 personas directas y reciben apoyo de áreas relacionadas como ventas Estratégicas (2 personas) y Servicio al cliente (4 personas); Ventas Campo (6 personas); podemos decir que el área en su contexto se apoya con 16 personas.

**1.- ¿Cómo está organizada la Compañía en la parte administrativa Financiera?**

Entendiendo que el objeto principal del negocio es brindar la oportunidad a la mujer para desarrollarse profesional y económicamente, explica que el área de Finanzas de Yanbal Ecuador tiene básicamente 4 sub-áreas, estas son: Contabilidad, Tesorería, Crédito y Cobranzas y Compras. Es en contabilidad en donde se centran procesos de control del negocio como Impuestos, Contabilidad general, Costos, control de activos, programa administrativo de autos, control de inventarios, importaciones, Liquidación y pago de comisiones entre otros.

**2.- ¿Cuáles son las principales acciones para controlar los riesgos de que disponen?**

Las políticas de control interno, disponer de esquematización de procesos y procedimientos definidos para cada posición es una de las herramientas que mejor nos apoyan en el control y mitigación de riesgos; cada persona sabe exactamente como y cuales con las implicancias de no seguir los procesos y procedimientos, así mismo el control de las políticas de control interno dictadas ayudan grandemente.

**3.- ¿Cómo se maneja el presupuesto de la Compañía?**

Es importante definir que uno de los pilares de Finanzas es el control y planeación de recursos, esto se lo hace a través de los presupuestos; la Compañía parte del presupuesto de ventas y costo de ventas; establece políticas para gastos variables y así mismo maneja márgenes y políticas para la definición de gastos fijos; las metas y supuestos de crecimiento de las ventas y utilidades siempre son ambiciosos y se manejan con tasas de 2 dígitos desde hace algunos años atrás.

**4.- ¿Cómo se manejan los riesgos tributarios en la Compañía?**

Hay que mencionar que la Compañía es un gran contribuyente para el SRI, en ese sentido estamos sometidos a procesos de control y determinación tributaria permanente; para ello hemos organizado un área específica (Gestión Tributaria), la misma que constantemente está realizando seguimiento y planeando la atención a requerimientos, mitigando riesgos tributarios a través de recomendaciones que tienden a la correcta aplicación de la normativa vigente.

**5.- ¿Puede mencionarnos brevemente como es la estructura de toma de decisiones de la Compañía?**

El mando máximo es la Presidencia Corporativa con un equipo de directivos, de allí vienen políticas y lineamientos principales; luego nuestra Gerencia General es la que en el país toma las decisiones, existen 7 gerencias que controlan la parte comercial, la producción y distribución de productos, servicios y Finanzas.

**6.- ¿Usan normas de calidad, indicadores de gestión, producción limpia, etc?**

Tenemos un grupo humano que nos apoya con la aplicación de Normas ISO 9001, certificación en BPN (buenas prácticas de manufactura), disponemos de certificaciones en BASC (normas para el traslado seguro de mercancías al y del exterior); procesos y procedimientos con sus indicadores levantados especialmente en operaciones y Finanzas.

**7.- ¿Podría comentar que espera de esta auditoría de gestión que ha contratado?**

Necesito conocer con mayor profundidad como está funcionando y como mejorar un proceso tan importante para la Compañía como es, liquidación y pago de comisiones, su importancia económica y estratégica, requiere disponer de más detalle, indicadores de gestión revisados y mediciones más profundas, esto nos permitirá conocer y controlar en un tablero de indicadores como se encuentra el proceso.

Cesar Mancheno CH.  
Gerente Financiero

Edgar Villacis V.  
Auditor

Fecha Realización : 20 de enero 2015

### Misión

"Elevar el nivel de vida de la mujer latina y de todos los que forman parte de la familia Yanbal, ofreciendo la mejor oportunidad de ganancia, desarrollo personal y profesional; contando para ello con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial".

### Visión

"Ser reconocidos como la compañía de belleza en venta directa más prestigiosa y competitiva de América Latina, basado en el principio de "prosperidad para todos".

### Objetivos

#### Objetivos clave

- Seguir liderando el mercado de la venta directa de cosméticos en el Ecuador,
- Lograr una venta de 150MM, mantener la utilidad sobre el 12%,
- Crecer el market share en 0.5%,
- Mejorar la ganancia de la fuerza de compras,
- Mantener en verde los indicadores de gestión de toda la organización.

#### Los lineamientos de Yanbal Ecuador S.A. son:

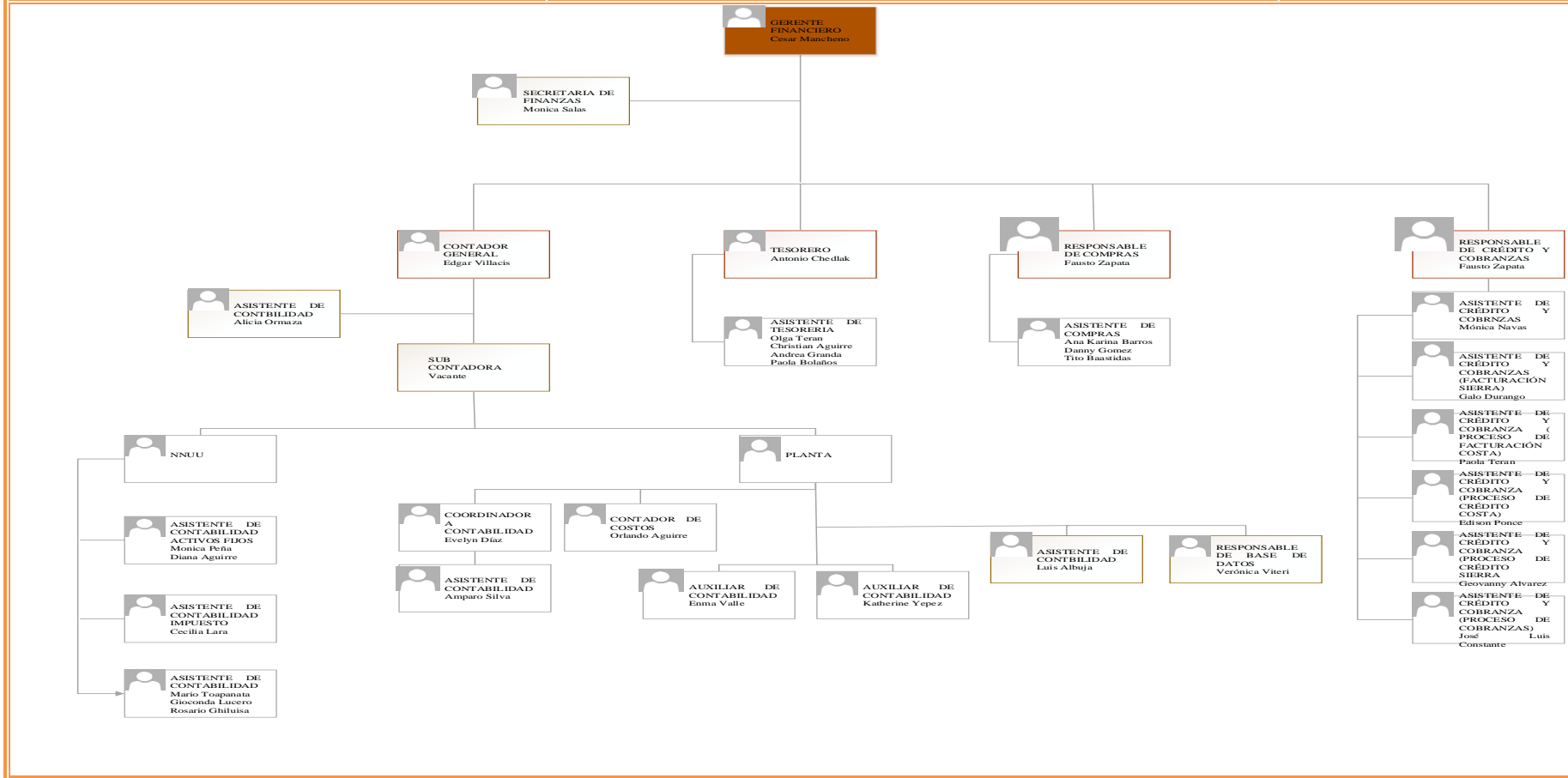
**EXCELENCIA OPERATIVA.-** Lo que le caracteriza a Yanbal, es el mejoramiento continuo, así como el planeamiento de altos estándares de gestión. Reflejamos siempre calidad, excelencia, estamos convencidos de que siempre hay que mejorar.

**MAS CONECTADOS.-** El trabajo en equipo es base de toda nuestra gestión, trabajar en equipo significa ser leales y solidarios. Cuando te conectas con tu equipo el éxito será una consecuencia del compromiso de todos.

**MAS CAMPO.-** la fuerza de compras es el motor que mueve a Yanbal, por esta razón nuestros esfuerzos deben estar guiados a pensar siempre en su crecimiento y en generar estrategias que favorezcan su gestión

Realizado por: Edgar Villacís

Fecha: Enero 6 del 2015



Objetivo	Meta	Política	Estrategia	Indicador
Incrementar la ganancia neta del accionista	Incrementar la utilidad neta para el accionista de 12,5% en 2013 a 13,5% en 2014 sobre la venta llamada comisionable,	Otorgar y mejorar las condiciones de crédito para nuevos clientes	Aumentar los días de crédito de 14 a 21 días para el cobro.	Utilidad neta / venta comisionable

Objetivo	Meta	Política	Estrategia	Indicador
Incrementar la ganancia de la Directora	Lograr que la Directora mejore su ganancia de comisiones promedio por Campaña de \$ 750 en 2013 a \$ 850 en 2014	Aplicar adecuadamente las condiciones establecidas en el plan de comisiones	Ajustar las variables de medición, de tal manera que se logre obtener más ganancias por comisiones.	Comisiones pagadas / Total de Directoras que ganan comisión.

Objetivo	Meta	Política	Estrategia	Indicador
Ganar un punto porcentual en el market share (Participación de mercado)	Obtener el 25 % en la participación de mercado Venta Directa del Ecuador	Ofrecer productos innovados y de alta calidad ,	Lanzar nuevos productos al mercado en forma oportuna	Mercado de venta directa / mercado de Yanbal Ecuador 2014

Objetivo	Meta	Política	Estrategia	Indicador
Levantar todos los procesos y procedimientos del área de Finanzas	100% de procesos y procedimientos levantados y aprobados	Documentación hasta el 31 de diciembre del 2014	Distribuir la tarea con cada coordinador de área.	Número de procesos / total de procesos levantados



**Ganancia de los accionistas**

$$\text{Ganancia del accionista} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Venta Comisionable}}$$

$$\text{Ganancia del accionista 2014} = \frac{25.424.951,03}{185.136.321,56} = 13.76 \%$$

**Ganancia del accionista 2013: 12,5%**

**Interpretación:**

Este indicador de gestión hace referencia a la utilidad neta que obtuvo Yanbal Ecuador, en el periodo 2014 fue de 13,76%; esto indica que la Compañía alcanzó el objetivo de incrementar la ganancia del accionista en 1% sobre la utilidad 2013 y cumplió con lo propuesto en su plan de negocios.

**Ganancias Directos**

$$\text{Ganancia de directoras} = \frac{\text{Total de comisiones pagadas}}{\text{Número de Directora}}$$

$$\text{Ganancia de directoras} = \frac{\$ 1.975.000}{2.380} = \$ 892,85$$

**Interpretación:**

Este indicador de gestión hace referencia a la ganancia promedio de comisiones que tiene cada directora de Yanbal Ecuador fue de: \$ 892.85; esto significa que la Compañía alcanzó el objetivo de incrementar la ganancia promedio de Directoras de \$ 750 a \$ 850 y cumplió con lo propuesto en su plan de negocios.

Realizado por: Edgar Villacís.

Fecha: 28 de enero 2015

Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

**Participación de Mercado**

$$\text{Participacion de mercado} = \frac{\text{Mercado Yanbal}}{\text{Mercado de venta directa}}$$

$$\text{Participacion de mercado en 2014} = \frac{\$ 185.136.321,56}{750.000.000} = 24,68\%$$

**Interpretación:**

Este indicador de gestión busca establecer la participación en el mercado de venta directa que tiene Yanbal Ecuador; al cierre del 2014 la participación de mercado de Yanbal Ecuador fue de 24,68%; esto significa que la Compañía incrementó su participación en el mercado de venta directa de 24.09 en el año 2013 a 24,68% en 2014, pero no alcanzó el objetivo propuesto en su plan de negocios de llegar a 25% de participación en el mercado cosmético.

**Levantamiento procesos**

$$\text{Levantamiento de Procesos} = \frac{\text{Procesos documentados}}{\text{Inventario de procesos}}$$

$$\text{Levantamiento de Procesos} = \frac{12}{36} = 33 \%$$

**Interpretación**

Este indicador de gestión tiene por objeto establecer el número de procesos levantados que tiene el área de Finanzas de Yanbal Ecuador S.A; al cierre del 2014 se levantaron 12 de 36 procesos en el área, lo que significa que la Compañía no cumplió con su objetivo de levantar el 100% de los procesos financieros identificados; esto indica que la Compañía no alcanzó el objetivo propuesto en su plan de negocios.

Realizado por: Edgar Villacís.

Fecha: 28 de enero 2015

Fuente: Yanbal Ecuador S.A.

## PLANIFICACIÓN



#### 4.3. Fase II: Planificación

AUDIVILLA & ASOCIADOS		Auditoría Administrativa Planificación de Actividades	
<b>Papel de trabajo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsable</b>	
<b>PT – PL</b>	Programa general	Edgar Villacís	
<b>PT – PL</b>	Evaluación de control interno de aspectos generales	Edgar Villacís	
<b>PT – CCR</b>	Calculo de nivel de confianza y riesgo de control	Edgar Villacís	
<b>PT – CIG.01</b>	Cálculo de indicadores de gestión	Edgar Villacís	
<b>PT – CIG.02</b>	Cálculo de indicadores de gestión	Edgar Villacís	
<b>PT – CIG.03</b>	Cálculo de indicadores de gestión	Edgar Villacís	
<b>PT – CIG.04</b>	Cálculo de indicadores de gestión	Edgar Villacís	
<b>PT – HH.01</b>	Hoja de hallazgos	Edgar Villacís	
<b>PT – HH.01</b>	Hoja de hallazgos	Edgar Villacís	
<b>PT – HH.01</b>	Hoja de hallazgos	Edgar Villacís	
<b>PT – HH.01</b>	Hoja de hallazgos	Edgar Villacís	

Realizado por: Edgar Villacís.  
Fecha: 20 de enero 2015

No.	Actividades	Horas																													
		Semana 1					Semana 2					Semana 3					Semana 4					Semana 5					Semana 6				
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	<b>FASE I</b>	■	■	■	■	■	■	■																							
1.1	<b>CONOCIMIENTO PRELIMINAR</b>																														
1.1.1	Revisión archivo permanente	■	■																												
1.1.2	Visita al cliente	■																													
1.1.3	Levantamiento Organigrama		■																												
1.1.4	Entrevistas			■	■																										
1.1.5	Evaluación de control interno				■	■																									
1.1.6	Definición y estrategia de auditoría					■																									
2	<b>FASE II</b>								■	■	■	■																			
2.1	<b>PLANIFICACIÓN</b>																														
2.1.1	Memorando de planificación								■																						
2.1.2	Evaluar control interno por componentes									■	■																				
2.1.3	programación general y específica										■																				



Funcionario: Daniel Bucheli

Cargo: Director de Ventas Estratégicas

Objetivo: Conocer y definir si la administración de controles internos implementados por la Gerencia, son efectivos y reestructurar las falencias que esta pueda obtener de la Empresa Yanbal Ecuador S.A

.N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	POND.	CAL.	
1	¿Dispone la compañía de políticas a lo largo de sus procesos administrativos?	X		10	9	
2	¿La Gerencia de la Compañía ha definido planes para disponer de procedimientos en todas sus áreas?	X		10	9	
3	¿Existe un manual de políticas comerciales?	X		10	10	
4	¿La compañía dispone de código de ética vigente?	X		8	8	
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>					
5	¿Existen políticas claras de parte de la dirección para la prevención de riesgos en sus procesos?	X		10	8	
6	¿Existe personal responsable de la detección de riesgos?	X		10	8	
7	¿Existen criterios establecidos por la dirección para la detección de riesgos de mercado?	X		8	5	<b>PT-HH.01/CI No disponen de informes sobre riesgos de mercado</b>
8	¿Los riesgos tienen prioridad considerando su posibilidad de ocurrencia?	X		10	9	
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
9	¿Se dispone de políticas de control interno en todos los procesos?	X		10	10	
10	¿Los procedimientos presentan una adecuada separación de funciones incompatibles?	X		10	7	<b>PT-HH.02/ CI; No cuentan con procedimientos escritos</b>

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	PON.	CAL	
11	¿Se establecen en los procedimientos actividades de control para asegurar que las responsabilidades de los equipos de trabajo se cumplan adecuadamente?	X		8	8	
12	¿Se pueden identificar actividades improductivas dentro de los procesos?	X		9	9	
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
13	¿Existe un medio definido y único para comunicar los resultados dentro de la organización?	X		10	10	
14	¿Todas las áreas de la Compañía son comunicados sobre los resultados que obtiene la Compañía?	X		8	8	
15	¿Se dispone un proceso de respaldo de la información principal de la Compañía y de las áreas?	X		9	5	<b>PT-HH.03 /CI La política utilizada para informar no es del todo efectiva</b>
16	¿Existe una política para informar aspectos críticos y que demanden de decisiones de la Gerencia sobre los procesos?	X		9	9	
	<b>CONTROL GERENCIAL</b>					
17	¿Existen controles gerenciales que permitan conocer sobre los niveles de control interno aplicados durante el procesamiento de las operaciones?	X		10	10	
18	¿Los auditores internos están en capacidad y disponen de permisos suficientes para examinar todos los aspectos de las operaciones de la entidad?	X		8	8	

Realizado por: Edgar Villacís.

Fuente Campaña 7-2014



N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	PON.	CAL..	
19	¿Se evalúan aspectos puntuales de control interno?	X		9	8	
20	¿Dispone la Dirección de Ventas Estratégicas de indicadores de control a lo largo de todos sus procesos?	X		9	8	

TOTAL

185 166

Realizado por: Edgar Villacís.

Fecha: 5 de febrero 2015

RANGO

NIVEL DE CONFIANZA

15 – 35

BAJO

36 – 75

MEDIO

76 – 99

ALTO

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{\text{calificacion total}}{\text{ponderacion}} = * 100$$

$$\text{Nivel de Confianza} = \frac{166}{185} = * 100 = 90\%$$

$$\text{Riesgo de Control} = 100 \% - 90\% = 10 \%$$

### Conclusión

De acuerdo a los resultados del análisis efectuado, se puede deducir que:

Nivel de confianza es Alto

Nivel de riesgo de control es bajo

$$\text{Evaluacion de riesgo de Mercado} = \frac{\text{Riesgos Generados 2014}}{\text{Riesgos Identificados 2014}}$$

$$\text{Evaluacion de riesgos de Mercado} = \frac{20}{35} = 57 \%$$

**Interpretación:**

El indicador de riesgo de Mercado de Yanbal Ecuador S.A., arroja un resultado de 57%, nos encontramos con un hallazgo, esto debido a que el resultado no cubre la meta requerida.

PT – HH.01 / CI

**Título: Criterios para el análisis de riesgos de mercado**

**CONDICIÓN:**

Durante la revisión en el proceso de evaluación de riesgo de mercado de Yanbal Ecuador S.A., se identificó que no se tienen todos los elementos para el análisis.

**CRITERIO:**

En las políticas de la Compañía se muestran objetivos relacionados a mejorar la medición de riesgos de mercado, esto porque no se los contempla en su totalidad

**CAUSA**

Se encuentra definido que solo el 57% de factores de riesgo fueron establecidos

**EFECTO**

No se pueden analizar el 43% de los riesgos de mercado, por esta razón no se pueden analizar con confiabilidad.

**CONCLUSIÓN**

En el proceso de auditoría, la gestión de riesgos de mercado, solo han sido establecidos en un 57%

**RECOMENDACIÓN**

El área correspondiente y sus ejecutivos, deben establecer el 100% de criterios de evaluación de riesgos de mercado de Yanbal Ecuador S.A.

**Asignación de funciones y actividades**

$$\text{Asignación de funciones y actividades} = \frac{\text{recursos asignados 2014}}{\text{total de recursos 2014}}$$

$$\text{Asignación de funciones y actividades} = \frac{70}{95} = 74 \%$$

**Interpretación:**

El indicador de asignación de funciones de Yanbal Ecuador S.A., arroja un resultado de 74%, nos encontramos con un hallazgo, esto debido a que el resultado no corresponde a lo esperado.

Realizado por: Edgar Villacís

20 de Enero del 2015

**Título: Definición de Funciones y actividades**

**CONDICIÓN:**

Durante la visita, el proceso de asignación de recursos en Yanbal Ecuador S.A., se determinó que no se tienen todos los puestos con funciones delimitadas de forma adecuada.

**CRITERIO:**

**CAUSA**

El 74% de los puestos de la Compañía, tienen definidas y delimitadas sus funciones en forma adecuada

**EFECTO**

El 26% de las funciones no se encuentran definidas en su totalidad

**CONCLUSIÓN**

En algunos departamentos de Yanbal Ecuador S.A., no se han identificado asignación correcta de funciones, esto debido a que algunos funcionarios tienen funciones dual, lo cual puede generar dispersión en las responsabilidades al momento de evaluar su eficiencia.

Proveer los recursos necesarios a todas las áreas DE Yanbal Ecuador S.A. para que el cumplimiento de sus objetivos se lleven a cabo, evitando incumplimientos por falta de recursos.

Realizado por: Edgar Villacís

20 de Diciembre del 2014

$$\text{Informcion y comunicacion} = \frac{\text{Respaldos Realizados 2014}}{\text{Total Respaldos 2014}}$$

$$\text{Informcion y comunicacion} = \frac{60}{64} = 94 \%$$

**Interpretación:**

El indicador de Respaldo de Información de Yanbal Ecuador S.A., arroja un resultado de 94%, nos encontramos con un hallazgo, esto debido a que el resultado no es lo que se espera.

PT – HH.03 /C CI

Realizado por: Edgar Villacís

Fecha: 7-02-2015

**Título: Respaldo de Información**

**CONDICIÓN:**

Durante la revisión, en el proceso de respaldo de información en los sistemas, de Yanbal Ecuador S.A., se obtienen un resultado de 94%.

**CRITERIO:**

La Información debe ser respaldada todos los días y para todos los sistemas que dispone la Compañía.

**CAUSA**

No se cuenta con el 100% de información respaldada, porque no se siguen los procedimientos establecidos.

**EFECTO**

El 6% de la información de la Compañía no fue respaldada oportunamente.

**CONCLUSIÓN**

La Compañía Yanbal Ecuador S.A. corre el riesgo de no disponer o perder información, debido a la falta de seguimiento a los procedimientos de respaldo.

**RECOMENDACIÓN**

Establecer una bitácora que permita controlar que los respaldos se hagan en las horas y en los sistemas requeridos, que sean además oportunos conforme a las definiciones de la Gerencia de Sistemas.

## EJECUCIÓN



#### 4.4. Fase III: Ejecución

AUDIVILLA & ASOCIADOS	Auditoría Administrativa Ejecución de Actividades	
<p>Papel de trabajo PT – CI PT – CCR /CI PT – CIG .001/ CI PT – CIG .002/ CI PT – CIG .003/ CI PT – HH.001 / CI PT – HH.002 / CI PT – HH.002 / CI</p>	<p>Descripción Evaluación de control Interno de Ventas Estratégicas Cálculo del nivel de confianza y riesgo de control Cálculo de indicadores de gestión de Ventas Estratégicas Cálculo de indicadores de gestión de Ventas Estratégicas Cálculo de indicadores de gestión de Ventas Estratégicas Hoja de Hallazgos de Ventas Estratégicas Hoja de Hallazgos de Ventas Estratégicas Hoja de Hallazgos de Ventas Estratégicas</p>	<p>Responsable Edgar Villacís Edgar Villacís Edgar Villacís Edgar Villacís Edgar Villacís Edgar Villacís Edgar Villacís Edgar Villacís</p>
<p>Papel de trabajo PT – CI PT – CCR /CI PT – CIG .001/ CI PT – CIG .002/ CI PT – CIG .003/ CI PT – HH.001 / CI PT – HH.002 / CI PT – HH.003 / CI Realizado por: Edgar Villacís.</p>	<p>Descripción Evaluación de control Interno de Liquidación de Comisiones Calculo del nivel de confianza y riesgo de control Cálculo de indicadores de gestión de Liquidación de Comisiones Cálculo de indicadores de gestión de Liquidación de Comisiones Cálculo de indicadores de gestión de Liquidación de Comisiones Hoja de Hallazgos de Liquidación de Comisiones Hoja de Hallazgos de Liquidación de Comisiones Hoja de Hallazgos de Liquidación de Comisiones Fecha: 2 de febrero 2015</p>	<p>Responsable Edgar Villacís Edgar Villacís Edgar Villacís Edgar Villacís Edgar Villacís Edgar Villacís Edgar Villacís Edgar Villacís</p>

El área de ventas Estratégicas de Yanbal Ecuador SA. Es el área responsable de: velar porque se cumplan con los objetivos estratégicos del área de Ventas Campo, fijar las políticas de compensación de Directoras Independientes, cuidar que las variables fijadas para el negocio se mantengan estables y se cumplan con sus parámetros de medición establecidos; en general cuidar la Fuerza de ventas y responder por el presupuesto de ventas establecido para el año.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	POND.	CAL.	
	<b>VENTAS ESTRATÉGICAS</b>					
1	¿Dispone la compañía de políticas para nombrar a Directoras?	X		10	10	
2	¿Las Directoras tienen claro su status y cuando lo pierden?	X		10	9	
3	¿Tienen las Directoras funciones y responsabilidades definidas?	X		8	7	
4	¿El código de ética es aplicado en su totalidad?	X		10	6	<b>PT.HH-001 / CI Ventas Estratégicas; Existe código de ética pero no se aplica para todos los casos</b>
	<b>DETERMINACIÓN DE RIESGOS</b>					
6	¿Existen políticas para determinar el riesgo de fraude en los procesos de compensación a Directoras?	X		10	10	
7	¿Es posible definir responsabilidades en un potencial riesgo?	X		10	6	<b>PT.HH-002 / CI Ventas Estratégicas; No están definidas las responsabilidades por escrito</b>
8	¿Los criterios para la detección de riesgos están establecidos?	X		10	9	

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	POND.	CAL.	
9	¿Todos los cargos del área de Ventas Estratégicas tienen responsabilidades definidas?	X		10	9	
	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>					
10	¿El área de Ventas Estratégicas tiene totalmente definido un plan de cumplimiento de objetivos?	X		10	10	
11	¿La segregación de funciones en el área de Ventas Estratégicas está totalmente clara para todos sus integrantes?	X		10	8	
12	¿Se establecen en los procedimientos de control para asegurar que las responsabilidades del equipo de trabajo se cumplan adecuadamente?	X		8	5	
13	¿Existen procesos y procedimientos escritos para el área de Ventas Estratégicas?	X		9	3	<b>PT.HH.003 Ventas Estratégicas; no existen procesos y procedimientos escritos</b>
	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>					
10	¿La comunicación fluye adecuadamente y apoya a evitar re-procesos?	X		10	8	
11	¿Todos los miembros del equipo son comunicados sobre situaciones relacionadas con las Directoras?	X		8	7	
12	¿El proceso de comunicación con la Fuerza de Compras se lo realiza por un medio formal?	X		9	9	
13	¿Existe un plan de comunicación a Directoras definido en el presupuesto del año?	X		9	7	

Realizado por: Edgar Villacís

Fecha: 18-02-201



AUDIVILLA & ASOCIADOS	Auditoría Administrativa Calculo de nivel de confianza de control interno de ventas estratégicas del 1 de Enero 2014 al 31 de Diciembre 2014	PT – CCR <hr/> CI 1 / 1
RANGO	NIVEL DE CONFIANZA	
15 – 35	BAJO	
36 – 75	MEDIO	
76 – 99	ALTO	
$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{calificacion total}}{\text{ponderacion}} = * 100$ $\text{Nivel de confianza} = \frac{123}{151} = * 100 = 81 \%$ $\text{Riesgo de control} = 100 \% - 81 \% = 19 \%$		
<b>Conclusión:</b>		
De acuerdo a los resultados del análisis efectuado, se puede deducir que:		
Nivel de confianza es Alto		
Nivel de riesgo de control es bajo		
Realizado por: Edgar Villacís;		Fecha: 22-02-2015

AUDIVILLA & ASOCIADOS	Auditoría Administrativa Calculo de indicadores de gestión del 1 de Enero 2014 al 31 de Diciembre 2014	PT – CIG.01 <hr/> CI 1 / 1
<b>Aplicación de sanciones Código de ética</b>		
$\text{Aplicacion de sanciones} = \frac{\text{casos resueltos 2014}}{\text{casos presentados 2014}}$		
$\text{plicacion de sanciones} = \frac{23}{38} = 60 \%$		
<b>Interpretación:</b>		
El indicador de aplicación de código de ética de Yanbal Ecuador S.A., arroja un resultado de 60%, nos encontramos con un hallazgo, esto debido a que el resultado no cubre la meta requerida.		
Realizado por: Edgar Villacís		Fecha: 26-02-2015

**Título: Aplicación de sanciones en código de ética**

**CONDICIÓN:**

Durante la revisión en el proceso de aplicación de código de ética de Yanbal Ecuador S.A., se identificó que no se aplica el código de ética en todos los casos encontrados en el año 2014, llegando únicamente a sancionar al 60% de infracciones al código encontradas.

**CRITERIO:**

El código de ética de Yanbal Ecuador S.A, se lo realizó para sancionar Directoras y Consultoras independientes que no cumplan con las políticas comerciales establecidas por la Compañía.

**CAUSA**

Se encontró que solo el 60% de los casos relacionados con código de ética son sancionados

**EFECTO**

El 40% de los casos de código de ética que pueden ser sancionados, quedan sin solución.

**CONCLUSIÓN**

Solo el 60% de los casos presentados para sanciones por código de ética, tuvieron solución.

**RECOMENDACIÓN**

El Comité de ética de Yanbal Ecuador S.a., debe aplicar lo estipulado en el código de ética; sancionar y resolver todos los casos que se le presenten.

**Evaluación de responsabilidades en riesgos**

$$\text{Evaluación de Riesgos} = \frac{\text{Riesgos Generados}}{\text{Riesgos Identificados}}$$

$$\text{Evaluación de Riesgos} = \frac{9}{15} = 60\%$$

Interpretación:

El indicador de riesgo en el cumplimiento de responsabilidades del área de Ventas Estratégicas de Yanbal Ecuador S.A., arroja un resultado de 60%, nos encontramos con un hallazgo, esto debido a que el resultado no es lo que se esperaba.

Realizado por: Edgar Villacís

Fecha: 25-02-2015

**Título: Criterios para el análisis de responsabilidades en el riesgo**

**CONDICIÓN:**

Durante la revisión en el proceso de evaluación de responsabilidades del riesgo en el área de Ventas Estratégicas de Yanbal Ecuador S.A., se identificó que no se tienen todas las responsabilidades definidas.

**CRITERIO:**

El área de Ventas Estratégicas de Yanbal Ecuador S.A., cumple una función muy importante y las responsabilidades en la determinación de riesgos no están definidos en su totalidad.

**CAUSA**

Se encuentra definido que solo el 60% de las responsabilidades en la determinación de riesgo fueron establecidos

**EFEECTO**

No se pueden analizar el 40% de los riesgos que podrían tener en el área de ventas Estratégicas.

**CONCLUSIÓN**

En el proceso de definición de responsabilidades en la determinación de riesgos, han sido establecidos en un 60%

**RECOMENDACIÓN**

El área de Ventas Estratégicas de Yanbal Ecuador S.A., debe establecer el 100% de criterios para establecer responsabilidades en los riesgos identificados.

Realizado por: Edgar Villacís

Fecha: 25-02-2015

Evaluación de procesos y procedimientos

$$\textit{Evaluacion de procesos} = \frac{\textit{procedimientos existentes}}{\textit{procedimientos del area}}$$

$$\textit{Evaluacion de procesos} = \frac{3}{10} = 30 \%$$

**Interpretación:**

El indicador busca identificar los procedimientos existentes en el área de Ventas Estratégicas de Yanbal Ecuador S.A., arroja un resultado de 30%, nos encontramos con un hallazgo, esto debido a que el resultado no es lo que se esperaba.

Realizado por: Edgar Villacís

Fecha: 25-02-2015

**Título: Procesos y procedimientos en el área de Ventas Estratégicas**

**CONDICIÓN:**

Durante la revisión en el proceso de evaluación de procesos y procedimientos en el área de Ventas Estratégicas de Yanbal Ecuador S.A., se identificó que no se tienen procesos y procedimientos escritos.

**CRITERIO:**

El área de Ventas Estratégicas de Yanbal Ecuador S.A., debe manejar procesos y procedimientos formales, se identifica que solo disponen del 30% de procesos y procedimientos escritos.

**CAUSA**

Se encuentra que no existen procesos y procedimientos escritos en casi el 70% de los procesos definidos para el área de Ventas Estratégicas.

**EFECTO**

No se puede tener acceso al 70% de los procesos y procedimientos escritos en el área de ventas Estratégicas.

**CONCLUSIÓN**

El 70% de los procesos y procedimientos del área de ventas Estratégicas de Yanbal Ecuador, se apalcan en el conocimiento y experiencia de sus funcionarios.

**RECOMENDACIÓN**

Realizar un plan agresivo que permita levantar y documentar el 100% de los procesos y procedimientos del área de Ventas Estratégicas de Yanbal Ecuador S.A. lo más pronto posible.

Realizado por: Edgar Villacís

Fecha: 26-02-2015

El área de Liquidación de comisiones de Yanbal Ecuador SA. Es el área responsable de: velar por el cumplimiento de las políticas establecidas por Ventas Estratégicas, cumplir y hacer cumplir las condiciones establecidas en el manual de políticas comerciales en relación a pago de comisiones a Directoras independientes; liquidar las comisiones en función a los parámetros definidos en el sistema de comisiones, llevar la información en forma íntegra a los sistemas de información y publicar el listado de ganadoras de comisiones en las plataformas de información que dispone la Compañía para que finalmente la Directora independiente coloque su factura y pueda cobrar sus comisiones.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	POND	CAL.	
	<b>LIQUIDACIÓN DE COMISIONES</b>					
1	¿Dispone la compañía de políticas de ejecución de la liquidación de comisiones?	X		10	9	
2	¿Existe un sistema informático único, seguro y con accesos limitados, para el proceso de liquidación de comisiones?	X		10	9	
3	¿Se establecen sanciones por incumplimiento de la política?	X		8	7	
4	¿Las sanciones del código de ética son aplicadas en el proceso de liquidación de comisiones?	X		10	9	
5	¿Todas las Directoras cumplen sus objetivos, y cobran comisión, en Yanbal Ecuador?	X		10	5	PT HH.01, Liquidación de Comisiones; No todas las Directoras cumplen sus objetivos y tampoco cobran comisión al 100%
6	Existe un check list para la ejecución del proceso de liquidación de comisiones?	X		10	9	

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS		VALORACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	POND	CAL.	
	<b>EVALUACIÓN DE RIESGOS</b>					
7	¿Existen políticas claras de parte de la dirección para la prevención del riesgo en la liquidación de comisiones?	X		10	9	
8	¿Existe un back-up del funcionario responsable del proceso de liquidación de comisiones y está capacitado para ejecutar el proceso?	X		10	5	<b>PT. HH.02 Liquidación de comisiones; existe el profesional pero no conoce aún el proceso completo.</b>
9	¿Existen parámetros definidos para detectar riesgos en el proceso de liquidación de comisiones?	X		8	7	
10	¿Existe una adecuada separación de funciones en el proceso de liquidación de comisiones?	X		10	9	
11	¿Los impuestos que se derivan del proceso de liquidación de comisiones, corresponden a la normativa vigente y se calculan adecuadamente?	X		10	9	
	<b>CONTROL GERENCIAL</b>					
12	¿La Gerencia de Finanzas, conoce y aplica control sobre el proceso de liquidación de comisiones?	X		10	9	
13	¿Todos los miembros del equipo son comunicados de los resultados de la liquidación de comisiones?	X		8	6	
14	¿Se dispone un proceso de respaldo de la información de la liquidación de comisiones?	X		9	9	
15	¿El sistema informático que soporta el proceso de liquidación de comisiones, puede ser manipulado y modificado sin el conocimiento de la Gerencia?	X		10	7	
16	¿Existe una política para informar aspectos críticos y que demanden de decisiones de la Gerencia sobre el proceso?	X		9	6	<b>PT. HH.03 Liquidación de comisiones; No todos los aspectos críticos son definidos por el comité Gerencial.</b>
<b>TOTALES</b>				152	124	

Realizado por: Edgar Villacís; Fecha: Marzo 2 del 2015



RANGO NIVEL DE CONFIANZA

15 – 35	BAJO
36 – 75	MEDIO
76 – 99	ALTO

**Nivel de confianza**

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{\text{Calificacion total}}{\text{ponderacion}} * 100$$

$$\text{Nivel de confianza} = \frac{124}{152} * 100 = 82 \%$$

**Riesgo de Control**

$$\text{Riesgo de control} = 100 \% - 82 \% = 18 \%$$

**Conclusión:**

De acuerdo a los resultados del análisis efectuado, se puede deducir que:

Nivel de confianza es Alto  
Nivel de riesgo de control es bajo

Realizado por: Edgar Villacís

Fecha: Marzo 03 del 2015

Liquidación de comisiones

$$liquidacion = \frac{Directoras comisionan 100 \%}{total directoras}$$

$$liquidacion = \frac{2.124}{2.466} = 86 \%$$

**Interpretación:**

El indicador de Directoras que cobran comisión en Yanbal Ecuador S.A., arroja un resultado de 86%, nos encontramos con un hallazgo, esto debido a que el resultado no cubre la meta requerida.

Realizado por: Edgar Villacís

Fecha: 26-02-2015

**Título: Liquidación de Comisiones a Directoras**

**CONDICIÓN:**

Durante la revisión en el proceso de Liquidación de Comisiones de Yanbal Ecuador S.A., se identificó que no todas las Directoras independientes cobran el 100% de comisión.

**CRITERIO:**

En el año 2014 el 95% de Directoras de Yanbal Ecuador S.A, debían cobrar el 100% de comisión.

**CAUSA**

Se encontró que solo el 86% de las Directoras cumplen el requisito requerido y cobran el 100% de comisión.

**EFEECTO**

El 14% de las Directoras no cumplen los requisitos establecidos y por ende no cobran el 100% de comisión.

**CONCLUSIÓN**

En la liquidación de comisiones del año 2014 de Yanbal Ecuador S.A., se encontró que el 86% de las Directoras cobran el 100% de comisión.

**RECOMENDACIÓN**

Levantar un plan de acción para cumplir el objetivo de que en el año en promedio el 95% de Directoras accedan al cobro del 100% de comisión.

Realizado por: Edgar Villacís.

Fecha: 27-02-2015

## Formación de Back-up

$$\text{Formacion de Back - up} = \frac{\text{Back up formados}}{\text{Back up identificados}}$$

$$\text{Formacion de Back} = \frac{7}{11} = 64 \%$$

## Interpretación:

El indicador de riesgo en la formación de back up en el área de finanzas de Yanbal Ecuador S.A., arroja un resultado de 64%, nos encontramos con un hallazgo, esto debido a que el resultado no es lo que se planificó.

Realizado por: Edgar Villacís

Fecha: 26-02-2015

**Título: Formación de Back up en el área de Finanzas**

**CONDICIÓN:**

Durante la revisión en el proceso de formación de back up en el área de Finanzas de Yanbal Ecuador S.A., se identificó que no se tienen todas las posiciones críticas con back-up totalmente formados.

**CRITERIO:**

Dentro de los lineamientos del área de Finanzas existe la necesidad de que los puestos críticos cuenten con back-up formados para reemplazarlos cuando exista la necesidad.

**CAUSA**

Se encuentra definido que solo el 64% de los back-up están formados para tomar reemplazo de los puestos críticos.

**EFECTO**

El 36% de back-up no están formados para poder reemplazar puestos críticos en el área de Finanzas.

**CONCLUSIÓN**

Solo el 64% de puestos críticos del área de Finanzas de Yanbal Ecuador S.A., tiene back-up formado.

**RECOMENDACIÓN**

Establecer un plan de formación de back-up en puestos críticos del área de Finanzas de Yanbal Ecuador S.A., de tal manera que puedan llegar a completar el 100% en el corto plazo.

Realizado por: Edgar Villacís

26-02-2015

## COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



#### 4.5. FASE IV Comunicación de Resultados

<b>AUDIVILLA &amp; ASOCIADOS</b>	<b>Auditoría Administrativa Comunicación de Resultados</b>	<b>1/1</b>
<p style="text-align: center;"><b>Quito, Marzo 20 del 2015</b></p> <p style="text-align: center;"><b>AUDIVILLA &amp; ASOCIADOS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>INFORME DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN</b></p> <p style="text-align: center;"><b>YANBAL ECUADOR S.A.</b></p>		

## ÍNDICE

### 1) CAPÍTULO I

- i) ENFOQUE DE LA AUDITORÍA
  - (a) MOTIVO DE LA AUDITORÍA
  - (b) OBJETIVO DE LA AUDITORÍA
  - (c) ALCANCE DE LA AUDITORÍA
  - (d) COMPONENTES AUDITADOS
  - (e) INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS

### 2) CAPÍTULO II

- i) INFORMACIÓN DE LA EMPRESA
  - (a) MISIÓN
  - (b) VISIÓN
  - (c) OBJETIVOS CLAVE
  - (d) LINEAMIENTOS PRINCIPALES
  - (e) FUNCIONARIOS PRINCIPALES ÁREA DE COMISIONES

### 3) CAPÍTULO III

- a) EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN ASPECTOS GENERALES
- b) ÁREA DE VENTAS ESTRATÉGICAS
- c) ÁREA DE FINANZAS



## CAPÍTULO I

**ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

Audivilla & Asociados, es una firma que enfoca su servicio en la base de una comunicación basada en dos vías, el identificar los aspectos que pueden convertirse en problemas futuros es uno de los objetivos primordiales para nosotros. Queremos que nuestros clientes nos perciban como asesores que siempre están buscando su satisfacción; por ello nuestras líneas siempre están abiertas para la administración de nuestros asesorados, y en este sentido podemos decir que los medios son diversos y completamente disponibles: E-mail, teléfono, personalmente y con visitas de nuestro personal en el momento que se considere oportuno.

La principal razón de nuestra contratación, es auditar el proceso de liquidación de comisiones de la Empresa " YANBAL ECUADOR S.A.", por el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre 2014; expresar nuestra opinión sobre la gestión que esta área realiza y establecer indicadores de gestión en sus procesos.

**MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

En YANBAL ECUADOR S.A. se requiere la evaluación del periodo señalado en el enfoque, para ello se han destinado profesionales con capacidades técnicas de alto nivel en auditoría administrativa, los cuales efectuarán actividades relacionadas con: el diagnóstico administrativo, análisis de la organización y su estructura y su funcionamiento en general; para auditar el periodo correspondiente al 1 de enero hasta el 31 de diciembre 2014, en el área de liquidación de comisiones.

**OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

Audivilla & Asociados, acepta y se compromete a desarrollar el servicio para el que fue contratado y realizar todas las actividades que esta auditoría requiera, de manera personal, y en los elementos detallados en la carta de contratación firmada por las partes.

Por lo anotado en el párrafo anterior, el PRESTATARIO, proporcionará al PRESTADOR los elementos necesarios para que se dé un buen desempeño de sus actividades, por ello todo material requerido, se mantendrá en su custodia hasta la conclusión de este contrato.

**ALCANCE DE LA AUDITORIA**

Como objetivo principal del trabajo de auditoría contratado por la Compañía "YANBAL ECUADOR S.A.", es el efectuar una auditoría de gestión administrativa del proceso de Liquidación de Comisiones, en el periodo comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre 2014; esto con el propósito de emitir un informe u opinión respecto a los mismos; todo con fines administrativos y de mejora en la gestión.

El examen será ejecutado en plena aplicación de las Normas Internacionales de Auditoría y aseguramiento, emitidas por la Federación Internacional de Contabilidad, por lo que se aplicaran todas las pruebas necesarias y que a juicio del auditor considere oportunas ejecutar; como todo trabajo de auditoría, las pruebas serán de carácter selectivo y no se utilizaran para detectar todas las inconsistencias que se pueden encontrar en el proceso evaluado; sin embargo de presentarse, lo pondremos de inmediato en conocimiento de la administración.

**COMPONENTES AUDITADOS**

Matriz de Direccionamiento Estratégico

**Objetivos: 1; 2; 3; 4**

**Programa General**

Evaluación de control interno

Calculo de riesgos y su nivel de confianza

Comunicación de resultados

Supervisión

**Programa específico de Ventas Estratégicas**

Ventas Estratégicas

Determinación de Riesgos

Actividades de control

Información y Comunicación

Programa Específico de Liquidación de Comisiones

Liquidación de Comisiones

Evaluación de Riesgos

Control Gerencial

**INDICADORES DE GESTIÓN UTILIZADOS**

Matriz de Direccionamiento Estratégico

**OBJETIVO I**

$$\frac{\textit{Utilidad Neta}}{\textit{Venta Comisionable}}$$

**OBJETIVO II**

$$\frac{\textit{Ganancia Total de Comisiones}}{\textit{Total Directoras}}$$

**OBJETIVO III**

$$\frac{\textit{Market Share de Yanbal Ecuador}}{\textit{Total Mercado de Cosméticos}}$$

**OBJETIVO IV**

$$\frac{\textit{Procesos levantados en el área de Finanzas}}{\textit{Total de procesos en el área de Finanzas}}$$

**Programa General**

**1.- Evaluación de Riesgos Generales**

$$\frac{\textit{Riesgos Generados 2014}}{\textit{Riesgos identificados 2014}}$$

**2.- Asignación de Funciones y Actividades**

$$\frac{\text{Recursos Asignados 2014}}{\text{Total de recurso 2014}}$$

**3.- Información y Comunicación**

$$\frac{\text{Respaldo realizados 2014}}{\text{Total respaldo 2014}}$$

**Programa Específico de Ventas Estratégicas**

**1) Aplicación de Código de ética**

$$\frac{\text{Casos Resueltos}}{\text{Casos Presentados}}$$

**2) Evaluación de responsabilidades en riesgos**

$$\frac{\text{Riesgos Generados}}{\text{Riesgos Identificados}}$$

**3) Evaluación procesos y procedimientos**

$$\frac{\text{Procedimientos Existentes}}{\text{Procedimientos del Área}}$$

**Programa Específico de Liquidación de Comisiones**

**1) Liquidación de Comisiones**

$$\frac{\text{Directoras Comisiones 100\%}}{\text{Total Directoras}}$$

**2) Formación de Back-up**

$$\frac{\text{Back up formados}}{\text{Back up identificados}}$$

**CAPÍTULO II****INFORMACIÓN DE LA EMPRESA****MISIÓN**

"Elevar el nivel de vida de la mujer latina y de todos los que forman parte de la familia Yanbal, ofreciendo la mejor oportunidad de ganancia, desarrollo personal y profesional; contando para ello con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial".

**VISIÓN**

"Ser reconocidos como la compañía de belleza en venta directa más prestigiosa y competitiva de América Latina, basado en el principio de "prosperidad para todos"

**OBJETIVOS**

Seguir liderando el mercado de la venta directa de cosméticos en el Ecuador,

Lograr una venta de 150MM, mantener la utilidad sobre el 12%,

Creecer el market share en 0.5%,

Mejorar la ganancia de la fuerza de compras,

Mantener en verde los indicadores de gestión de toda la organización

**LINEAMIENTOS**

**EXCELENCIA OPERATIVA.-** Lo que le caracteriza a Yanbal, es el mejoramiento continuo, así como el planeamiento de altos estándares de gestión. Reflejamos siempre calidad, excelencia, estamos convencidos de que siempre hay que mejorar.

**MÁS CONECTADOS.-** El trabajo en equipo es base de toda nuestra gestión, trabajar en equipo significa ser leales y solidarios. Cuando te conectas con tu equipo el éxito será una consecuencia del compromiso de todos.

**MÁS CAMPO.-** la fuerza de compras es el motor que mueve a Yanbal, por esta razón nuestros esfuerzos deben estar guiados a pensar siempre en su crecimiento y en generar estrategias que favorezcan su gestión.

**FUNCIONARIOS PRINCIPALES DEL PROCESO DE LIQUIDACION DE COMISIONES**

## **CAPÍTULO II**

### **INFORMACIÓN DE LA EMPRESA**

#### **MISIÓN**

"Elevar el nivel de vida de la mujer latina y de todos los que forman parte de la familia Yanbal, ofreciendo la mejor oportunidad de ganancia, desarrollo personal y profesional; contando para ello con el respaldo de productos de belleza de calidad mundial".

#### **VISIÓN**

"Ser reconocidos como la compañía de belleza en venta directa más prestigiosa y competitiva de América Latina, basado en el principio de "prosperidad para todos"

#### **OBJETIVOS**

Seguir liderando el mercado de la venta directa de cosméticos en el Ecuador,

Lograr una venta de 150MM, mantener la utilidad sobre el 12%,

Creecer el market share en 0.5%,

Mejorar la ganancia de la fuerza de compras,

Mantener en verde los indicadores de gestión de toda la organización

#### **LINEAMIENTOS**

**EXCELENCIA OPERATIVA.**- Lo que le caracteriza a Yanbal, es el mejoramiento continuo, así como el planeamiento de altos estándares de gestión. Reflejamos siempre calidad, excelencia, estamos convencidos de que siempre hay que mejorar.

**MÁS CONECTADOS.**- El trabajo en equipo es base de toda nuestra gestión, trabajar en equipo significa ser leales y solidarios. Cuando te conectas con tu equipo el éxito será una consecuencia del compromiso de todos.

**MÁS CAMPO.**- la fuerza de compras es el motor que mueve a Yanbal, por esta razón nuestros esfuerzos deben estar guiados a pensar siempre en su crecimiento y en generar estrategias que favorezcan su gestión.

## FUNCIONARIOS PRINCIPALES DEL PROCESO DE LIQUIDACION DE COMISIONES

NOMBRE / ÁREA	CARGO
Sonia Quichimbo Finanzas	Coordinadora de Comisiones
Ricardo Serrano Ventas Estratégicas	Responsable de Genealogía
Andrea Granda Ventas Estratégicas	Coordinadora de Estrellas
Ivan Carrillo Finanzas	Coordinador del Programa de Autos
Karolina Martínez Finanzas	Analista de Cuentas por pagar Comisiones
Graciela Viracocha Finanzas	Auxiliar de Cuentas por Pagar Comisiones
Roberto Batallas Finanzas	Auxiliar de Cuentas por Pagar Comisiones
Sara Cervantes Finanzas	Auxiliar de Cuentas por Pagar Comisiones
Cristina Jácome Finanzas	Sub contadora
Catalina Criollo Servicios	Servicio al Cliente
José Constante Finanzas	Coordinador de Crédito y Cobranzas
Cesar Mancheno Finanzas	Gerente Financiero
Daniel Bucheli Ventas Estratégicas	Gerente de Ventas Estratégicas
Antonio Chediak Finanzas	Tesorero
Pamela Andrade Ventas Estratégicas	Analista de Genealogía
Catalina Criollo Servicios	Servicio a Ventas

### CAPÍTULO III

#### EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN ASPECTOS GENERALES

#### EVALUACIÓN DE RIESGOS

##### OBSERVACIÓN:

Durante la revisión en el proceso de evaluación de riesgo de mercado de Yanbal Ecuador S.A., se identificó que no se tienen todos los elementos para el análisis.

##### CONCLUSIÓN:

En el proceso de auditoría, la gestión de riesgos de mercado, solo han sido establecidos en un 57%

##### RECOMENDACIÓN:

El área correspondiente y sus ejecutivos, deben establecer el 100% de criterios de evaluación de riesgos de mercado de Yanbal Ecuador S.A.

#### ACTIVIDADES DE CONTROL

##### OBSERVACIÓN:

Durante la visita, el proceso de asignación de recursos en Yanbal Ecuador S.A., se determinó que no se tienen todos los puestos con funciones delimitadas de forma adecuada.

##### CONCLUSIÓN:

En algunos departamentos de Yanbal Ecuador S.A., no se han identificado asignación correcta de funciones, esto debido a que algunos funcionarios tienen funciones dual, lo cual puede generar dispersión en las responsabilidades al momento de evaluar su eficiencia.

##### RECOMENDACIÓN:

Proveer los recursos necesarios a todas las áreas DE Yanbal Ecuador S.A. para que el cumplimiento de sus objetivos se lleven a cabo, evitando incumplimientos por falta de recursos.



## INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

## OBSERVACIÓN:

Durante la revisión, en el proceso de respaldo de información en los sistemas de Yanbal Ecuador S.A., se obtienen un resultado de 94%,

## CONCLUSIÓN:

La Compañía Yanbal Ecuador S.A. corre el riesgo de no disponer o perder información, debido a la falta de seguimiento a los procedimientos de respaldo.

## RECOMENDACIÓN:

Establecer una bitácora que permita controlar que los respaldos se hagan en las horas y en los sistemas requeridos, que sean además oportunos conforme a las definiciones de la Gerencia de Sistemas

## ÁREA DE VENTAS ESTRATÉGICAS

## ÁREA DE VENTAS ESTRATÉGICAS

## OBSERVACIÓN:

Durante la revisión en el proceso de aplicación de código de ética de Yanbal Ecuador S.A., se identificó que no se aplica el código de ética en todos los casos encontrados en el año 2014, llegando únicamente a sancionar al 60% de infracciones de este código

## CONCLUSIÓN:

Solo el 60% de los casos presentados para sanciones por código de ética, tuvieron solución.

## RECOMENDACIÓN:

El Comité de ética de Yanbal Ecuador S.A, debe aplicar lo estipulado en el código de ética; sancionar y resolver todos los casos que se le presenten.

ÁREA DE FINANZAS

LIQUIDACIÓN DE COMISIONES

OBSERVACIÓN:

Durante la revisión en el proceso de Liquidación de Comisiones de Yanbal Ecuador S.A., se identificó que no todas las Directoras independientes cobran el 100% de comisión.

CONCLUSIÓN:

En la liquidación de comisiones del año 2014 de Yanbal Ecuador S.A., se encontró que el 86% de las Directoras cobran el 100% de comisión.

RECOMENDACIÓN:

Levantar un plan de acción para cumplir el objetivo de que en el año en promedio el 95% de Directoras cobren el 100% de comisión.

FORMACIÓN DE BACK-UP EN EL ÁREA DE FINANZAS

OBSERVACIÓN:

Durante la revisión en el proceso de formación de back up en el área de Finanzas de Yanbal Ecuador S.A., se identificó que no se tienen todas las posiciones críticas con back-up totalmente formados.

CONCLUSIÓN:

Solo el 64% de puestos críticos del área de Finanzas de Yanbal Ecuador S.A., tiene back-up formados

RECOMENDACIÓN:

Concluir el plan de formación de back-up en puestos críticos del área de Finanzas de Yanbal Ecuador S.A., de tal manera que puedan llegar a completar el 100% en el corto plazo.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1. Conclusiones

Una vez conocidos y analizados los resultados de la auditoría administrativa en Yanbal Ecuador S.A. y puntualmente sobre el proceso de cálculo y pago de comisiones; se han determinado las siguientes conclusiones:

- Los valores calculados por comisiones sufren cambios, esto debido a constantes modificaciones e irrespeto a las políticas establecidas para el cálculo y pago.
- La promesa de pagar comisiones en 48 horas de haber recibido la factura en las zonas disponibles, hace que en la contabilidad no se pueda contar con la documentación física para el registro y orden de pago de las comisiones.
- Un aspecto determinado en el proceso de revisión, es la falta de procesos documentados en el área de Ventas Estratégicas, el personal ejecuta en función a su experiencia, lo cual a nuestro juicio podría generar riesgos en un eventual salida de las personas que conocen el proceso.
- El código de ética de Yanbal Ecuador, recomienda sanciones para las Directoras y consultoras que infrinjan las políticas comerciales, sin embargo no todos los actos contrarios a este código son sancionados en forma consistente.
- La profesional que realiza el cálculo y liquida las comisiones de Yanbal Ecuador S.A. no dispone de un backup en condiciones de reemplazar su función, esto podría generar problemas a la Compañía en un eventual salida o cambio de esta persona, poniendo en riesgo la estabilidad y cuidado que este proceso debe tener.

## 5.2. Recomendaciones

En función a las conclusiones establecidas, nos permitimos emitir las siguientes recomendaciones:

- Pedir a la Administración de la Compañía, que no permita concesiones a Directoras que no cumplan con las métricas establecidas en las políticas comerciales, de tal manera que no sean afectadas.
- Modificar el proceso de recepción de facturas de comisiones en las zonas, de tal manera que en la contabilidad se pueda contar físicamente con las facturas antes de disponer del registro y pago.
- Realizar un plan agresivo para levantar y documentar en el corto plazo todos los procesos del área de Ventas Estratégicas, con el propósito de asegurar la continuidad de la operación, sin la dependencia del personal que conoce el proceso.
- Disponer la aplicación consistente de las sanciones que el código de ética de Yanbal Ecuador S.A. define para las infracciones a las políticas comerciales establecidas, de tal manera que las Directoras y consultoras independientes reciban una sanción similar conforme a este código.
- Escoger y preparar un profesional que tenga las capacidades para reemplazar a la profesional principal, es una tarea que debe asumir la administración de la Compañía; esto con el propósito de respaldar el proceso de cálculo y pago de comisiones, tan importante para Yanbal Ecuador S.A.

## Referencia Bibliografía

### Bibliografía

- Aguirre , O. (2006). *Enciclopedia de Auditoría*. Madrid: Cultural de Ediciones.
- Alvarado, M. (2008). *Auditoria Financiera*. México: Edisofoer.
- Alvin, A. (2010). *Auditoría Enfoque Integral* . McGraw- Hill.
- Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Bernal, M. (2004). *Contabilidad y Sistema Gerencial*. Caracas : CEC S.A.
- Blanco, Y. (2006). *Normas y Procedimientos de la Auditoría Integral* . México: Roesga.
- blogauditoría.com. (2012).
- Contraloría General del Estado. (2001). *Manual de Auditoria de Gestión* . Quito.
- Defliese, P. (2012). *Auditoría*. Montgomery, México: Limusa.
- Echenique, J. (2008). *Auditoría en Informática*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Estado, C. G. (22 de Noviembre de 2001). Manual de Auditoría de Gestión. *Manual de Auditoría de Gestión*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Franklin & Enrique . (2007). *Auditoría Administrativa* (2 ed.). México: Pearson Educación.
- Franklin, E. B. (2013). *Auditoría Administrativa, Evaluación y Diagnóstico Empresarial* (Tercera Edición ed.). (G. D. Chavez, Ed.) México, México: Pearson Eduación de México.
- Freire, G. (2008). *Contabilidad Gubernamental del Ecuador*. México D. F, México: Pearson Education.
- García, J. (2002). *Manual de Auditoria Interna*. Santiago de Cali: Emcali.
- Luna, Y. B. (2012). *Normas y Procedimientos de Auditoría Integral* (Primera Edición ed.). Bogota, Colombia: Ecoe Ediciones.
- Maldonado E, M. K. (2011). *Auditoría de Gestión* (Cuarta Edición ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Producciones Digitales Abya-Yala.
- Maldonado E, M. K. (2013). *Auditoría Forense, Prevención e Investigación de la Corrupción Financiera* (Tercera Edición ed.). Quito, Pichincha, Ecuador: Gráficas Rengifo.
- Maldonado, E. (2010). *Auditoría de Gestión*. México: McGraw Hill.
- Meigs, W. (2001). *Principios de Auditoría*. México: McGraw-Hill.
- Mill, J. (2012). *Element Of Political Economy*. New York.

- Perdomo, A. (2000). *Fundamentos de Control Interno*. México: Thomson.
- Ray & Pany. (2004). *Principios de Auditoría* (14 ed.). México D.F: McGraw- Hill.
- Sánchez , R. (22 de Enero de 2010). *El anarquismo individualista de William Godwin*. Obtenido de eprints.ucm.es/: <http://eprints.ucm.es/17001/1/Dialnet-ElAnarquismoIndividualistaDeWilliamGodwin-2967084.pdf>
- Sotomayor, A. A. (2008). *Auditoría Administrativa, Proceso y Aplicación* (Primera Edición ed.). (R. A. Alayón, Ed.) Nuevo León, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Terry, G. (2010). *Principios de Administración* . México: Continental.
- Whittington & Pany. (2010). *Principios de Auditoría*. México: Pearson Education.