

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**SEDE QUITO**

**CARRERA: CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Tesis previa a la obtención del Título de: INGENIERO EN CONTABILIDAD  
Y AUDITORÍA**

**TEMA:**

**METODOLOGÍA PARA LA APLICACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE GESTIÓN  
AL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA VANTTIVE CIA.**

**LTDA.**

**AUTORA:**

**YURIDIA LISBETH VIZCAÍNO VÉLEZ**

**DIRECTOR:**

**DR. GERMAN GOMEZ IÑIGUEZ**

**QUITO, NOVIEMBRE DE 2012**

## **DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD**

Los conceptos desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad del autor.

Quito, Noviembre 2012

VIZCAINO VELEZ YURIDIA LISBETH

CI. 1720136785

## **AGRADECIMIENTO**

Extiendo mi más sincero agradecimiento a Dios, a mis padres y a todas y cada una de las personas que han aportado para la cristalización de este sueño que es un paso más dentro de mi realización profesional.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El desarrollo de esta tesis, muestra la metodología de la aplicación de una Auditoría de Gestión al proceso de comercialización de la empresa Vanttive Cía. Ltda. , empresa que me dio la oportunidad, la apertura y la toda la información necesaria para llevar a cabo este trabajo de Auditoría.

El primer capítulo se detallan algunos conceptos básicos acerca de la Auditoría de Gestión, sus objetivos, etapas, indicadores, tipos de riesgo, etc., que me permitieron obtener un panorama más amplio acerca del trabajo a emprender.

En el segundo capítulo existe una descripción de la empresa Vanttive Cía. Ltda., a la cual apliqué la Auditoría, empezando por su Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Metas, FODA, Organización, Indicadores que permiten medir la eficiencia, eficacia, economía, efectividad y ecología de los procedimientos que permiten llevar a cabo el proceso de comercialización de la empresa.

En el tercer capítulo, se encuentra un diseño teórico sobre las etapas que componen una Auditoría de Gestión, con cada sub etapa definida, las cuales marcan la pauta para la aplicación a la empresa.

En el cuarto capítulo, se evidencia el proceso en sí de la aplicación de la metodología de la Auditoría de Gestión, permitiéndome analizar el entorno de la empresa, el proceso de comercialización para generar papeles de trabajo, programas de Auditoría, Hojas de Hallazgos y finalmente emitir un Informe General, de Conclusiones y Recomendaciones que pude compartir y transmitir a la Gerencia de la Empresa para mejorar el proceso.

Finalmente, se puntualizan las conclusiones generales del trabajo, calificando de alguna manera todo el proceso de realización de esta tesis, la cual me ha permitido realizarme profesionalmente y aportar de manera proactiva con la empresa en la que actualmente sigo prestando mis servicios profesionales.

## INDICE

### **CAPÍTULO I**

1. LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	1
1.1 Conceptos de Auditoría de Gestión	1
1.2 Propósitos de la Auditoría de Gestión	2
1.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión	2
1.4 Alcance de la Auditoría de Gestión	3
1.5 Beneficios de la Auditoría de Gestión	4
1.6 Indicadores de la Auditoría de Gestión	5
1.7 Fases de la Auditoría de Gestión	8
1.8 Componentes de Control Interno	11
1.9 Riesgos de Auditoría de Gestión	12
1.10 Muestreo y Determinación de Riesgos	12
1.11 Evidencia Suficiente y Competente	16

### **CAPÍTULO II**

2. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA VANTTIVE CIA. LTDA.	22
2.1 Antecedentes	22
2.2 Planes Estratégicos y Direccionales	25
2.3 Organización	28
2.4 Parámetros e Indicadores de Gestión	28
2.5 Matriz FODA de la empresa Vanttive Cía. Ltda.	48
2.6 Operaciones y Procesos	49
2.7 Controles de los procesos	50

## CAPÍTULO III

### 3. DISEÑO DEL PROCESO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN EN VANTTIVE

CIA. LTDA	54
<b>3.1 Fase I: Conocimiento Preliminar</b>	<b>54</b>
3.1.1 Visita de observación a la entidad	54
3.1.2 Revisión de archivos y papeles de trabajo	54
3.1.3 Determinar Indicadores	55
3.1.4 Definir el FODA	55
<b>3.2 Fase II: Planificación</b>	<b>55</b>
3.2.1 Análisis de la información y documentación	58
3.2.2 Evaluación del Control Interno por componentes	59
3.2.3 Elaboración de Plan y Programas	60
<b>3.3 Fase III: Ejecución</b>	<b>61</b>
3.3.1 Aplicación de Programas	61
3.3.2 Aplicación de pruebas de Control y Sustantivas	61
3.3.3 Preparación de papeles de trabajo	62
3.3.4 Hoja de resumen de Hallazgos por componente	66
3.3.5 Definición de la estructura del informe	66
<b>3.4 Fase IV: Comunicación de Resultados</b>	<b>67</b>
3.4.1 Redacción del borrador del informe	67
3.4.2 Obtención de criterios de la entidad	67
3.4.3 Emisión del informe final	68
<b>3.5 Fase: Seguimiento</b>	<b>68</b>
3.5.1 De los hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría	68

## CAPÍTULO IV

4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA VANTTIVE CIA. LTDA.	69
<b>4.1 Fase I: Conocimiento Preliminar</b>	<b>69</b>
4.1.1 Visita de observación a la entidad	69
4.1.2 Revisión de archivos y papeles de trabajo	69
4.1.3 Determinar Indicadores	71
4.1.4 Detectar el FODA	74
<b>4.2 Fase II: Planificación</b>	<b>75</b>
4.2.1 Análisis de la información y documentación	75
4.2.2 Evaluación del Control Interno por componentes	81
4.2.3 Elaboración de Plan y Programas	84
<b>4.3 Fase III: Ejecución</b>	<b>84</b>
4.3.1 Aplicación de Programas	84
4.3.2 Preparación de papeles de trabajo	84
4.3.3 Hoja de resumen de Hallazgos por componente	88
4.3.4 Definición de la estructura del informe	96
<b>4.4 Fase IV: Comunicación de Resultados</b>	<b>96</b>
4.4.1 Redacción del borrador del informe	96
4.4.2 Obtención de criterios de la entidad	96
4.4.3 Emisión del informe final	96

**CAPÍTULO V**

**104**

5. CONCLUSIONES GENERALES

104

ANEXOS Y PAPELES DE TRABAJO

## CAPÍTULO I

### 1. LA AUDITORIA DE GESTION

#### 1.1 Conceptos de Auditoría de Gestión

“La Auditoría de Gestión consiste en aprovechar al máximo el resultado de estudios específicos que proporcionen información detallada, lo cual permite incursionar con confianza en el análisis de información gubernamental, apoyada con indicadores de gestión que faciliten la evaluación de desempeño.”<sup>1</sup>

“La Auditoría de Gestión es la acción fiscalizadora dirigida a examinar y evaluar el control interno y la gestión, utilizando recursos humanos de carácter multidisciplinario, el desempeño de una institución, ente contable, o la ejecución, de acuerdo a principios y criterios de economía, efectividad y eficiencia. Este tipo de auditoría examinará y evaluará los resultados originalmente esperados y medidos de acuerdo con los indicadores institucionales y de desempeño pertinentes.”<sup>2</sup>

“La Auditoría de Gestión es la ejecución de exámenes ejecutados de: programas, organizaciones, actividades o segmentos operativos de una entidad pública o privada, con el propósito de medir e informar sobre la utilización económica y eficiente de sus recursos y logro de sus objetivos.”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> MALDONADO, Milton K., (2006), Auditoría de Gestión; Producciones Digitales, Ecuador.

<sup>2</sup> Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado Art. 21

<sup>3</sup> Publicación “Comités de Auditoría: Mejores Prácticas para aumentar su efectividad” Price Waterhouse Coopers

En base a estos conceptos se puede interpretar que la Auditoría de Gestión, es un examen que permite evaluar los procedimientos, actividades y procesos dentro de una entidad a fin de mejorarlos para lograr el cumplimiento eficiente, eficaz, ecológico, económico y ético de los objetivos y metas que persiga la entidad.

### **1.2 Propósitos de la Auditoría de Gestión**

- Aplicar políticas idóneas para efectuar adquisiciones.
- Adquirir el tipo de recurso que se requiere, con la calidad y en la cantidad apropiadas, cuando se necesitan y al menor costo posible.
- Proteger y conservar adecuadamente los recursos.
- Evitar la duplicación de esfuerzos del personal y el trabajo de previa o ninguna utilidad.
- Evitar el tiempo ocioso o el exceso del personal.
- Utilizar procedimientos operativos eficientes.
- Emplear la menor cantidad posible de recursos (preservar instalaciones) para producir bienes o prestar servicios, en las cantidades, calidad y oportunidades apropiadas.
- Cumplir las leyes y regulaciones que pudieran afectar significativamente la adquisición salvaguarda y uso de sus recursos.
- Establecer un sistema de control adecuado para preparar informes y alertar o amonestar su ejecución en términos de economía y eficiencia.
- Proporcionar informes relacionados con la economía y eficiencia que son válidos y confiables.<sup>4</sup>

### **1.3 Objetivos de la Auditoría de Gestión**

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, ecología, ética, calidad e impacto de la gestión administrativa.

---

<sup>4</sup> BRAVO CERVANTES, Miguel H. (2000) *Auditoría Integral*. Lima. Editorial FECAT.

- ✓ Determinar el grado en que la entidad y sus empleados controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar que la entidad auditada cumple con las normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- ✓ Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos y fortalecer el sistema de seguridad.
- ✓ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración de los recursos de la empresa.<sup>5</sup>

#### **1.4 Alcance de la Auditoría de Gestión**

Se pueden identificar los aspectos que se revisan mediante la Auditoría de Gestión, así como la información y los fines que persigue dicha Auditoría, los cuales se detallan a continuación:

##### **EXAMINA**

1. Objetivos, Planes, Políticas, Métodos, Normas, etc.
2. Estructura Organizativa de la Empresa.
3. Uso de los recursos físicos y humanos.

---

<sup>5</sup> BLANCO LUNA, Yanel, “*Marco Conceptual de la Auditoría Integral*”. Bogotá- Colombia. XXIII Conferencia Interamericana de Contabilidad 2001

## INFORMA

Sobre la eficiencia o ineficiencia de la actuación administrativa con el objetivo de medir el logro de los objetivos estratégicos.

## FINES

El resultado de la aplicación de una auditoría de gestión se puede detallar como:

1. Aumento de la calidad.
2. Resaltar oportunidades.
3. Eliminar desperdicios y pérdidas.
4. Observar la realización de los controles.
5. Asegurarse de que las políticas y procedimiento sean bien empleados.
6. Vigilar el cumplimiento de objetivos y planes de la Empresa.
7. Estudiar con amplio sentido de colaboración nuevas ideas e innovaciones que conduzcan a la excelencia administrativa.<sup>6</sup>

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la Administración a disminuir costos e incrementar utilidades, a optimizar el uso de los recursos humanos y materiales, con la finalidad de cumplir los objetivos para los cuales fue creada la Empresa

### **1.5 Beneficios de la Auditoría de Gestión**

Los problemas administrativos y las dificultades operacionales pueden detectarse antes de que suceda por lo que le permite a la organización evitar mayores gastos a causa de las deficiencias detectadas.

---

<sup>6</sup> B, Franklin, Enrique, “*Auditoría Administrativa*”, Ira. Edición, México, McGraw Hill 200, Universidad Tecnológica de Panamá.

- Representa otra herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre administración.
- Le permite a la empresa recomendar cierta medida para mejorar la situación presente.
- Extiende la función auditora a toda la empresa.
- Asegura información detallada y segura.
- Habitúa a los empleados a trabajar con orden y métodos.
- Obliga a la empresa a replantear situaciones en una fuente continua y saludable de nuevas ideas y aplicaciones.<sup>7</sup>

### 1.6 Indicadores de la Auditoría de Gestión

Un indicador es una medida utilizada para determinar la eficiencia de la gestión de una organización. Los indicadores reflejan los resultados de las acciones pasadas que influyeron de manera positiva o negativa dentro de la institución.

**Indicadores de rendimiento:** son factores cualitativos y cuantitativos que proporcionan tanto en la entidad auditada como al auditor un indicio sobre el grado de eficiencia, economía, y efectividad de la ejecución de las operaciones.

Un ejemplo de este tipo de indicadores es:

$$RCS = \frac{No. RIS}{No. RV} * 100$$

Donde:

---

<sup>7</sup> CASHIN, J. A., NEUWIRTH P.D. y LEVY J.F, “*Manual de Auditoría*”. Madrid: Mc. Graw-Hill Inc,1998

RCS.- Registros de caja en el Sistema

RIS.- Registros ingresados en el Sistema

RV.- Registros en Ventas

Nos permite conocer el número de registros ingresados en el sistema con respecto a todos los registros de venta realizados en un periodo.

**Indicadores de eficiencia:** relacionan volúmenes de trabajo con los recursos. Se orientan hacia los costos y beneficios, se consideran de rendimiento ya que refieren oportunidades para producir los mismos servicios a un menor costo o producir más servicio por el mismo costo.

La eficiencia se puede medir, por ejemplo:

$$RCE = \frac{RCC}{TRC} * 100$$

Donde:

RCE: Recibos de cobro errados

RCC: Recibos de cobro correctos

TRC: Total de Recibos de cobro emitidos

En la evaluación que realiza una asistente de caja para determinar que personal entregó recibos de cobro, con errores, con respecto al total de recibos de cobro entregados al cajero, a fin de ir mejorando y optimizando recursos como el tiempo y papelería de la empresa.

**Indicadores de economía:** Se refiere a la capacidad de generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros; estos indicadores consideran la disciplina y cuidado en el manejo de la caja y del presupuesto, como la preservación del patrimonio y la capacidad de generar ingresos. Un ejemplo de estos indicadores de economía es:

#### DE EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

$$EP = \frac{\textit{Inversión y gasto}}{\textit{Presupuesto total}} * 100$$

Indica la proporción y porcentaje que representa la inversión y gasto con respecto al presupuesto total.

**Indicadores de efectividad:** miden el grado de cumplimiento de las metas de la actividad considerada.<sup>8</sup> Se orienta hacia los resultados, ejemplo:

#### DE INSPECCIONES TÉCNICAS

$$IT = \frac{\textit{No. de Inspecciones}}{\textit{Total de Instalaciones nuevas}} * 100$$

Indica el porcentaje de inspecciones realizadas con respecto al total de instalaciones nuevas de una entidad.

---

<sup>8</sup> GITMAN. L. *“Fundamentos de Administración Financiera”*. Edición Especial. Ministerio de Educación Superior. Cuba, 1986.

## **1.7 Fases de la Auditoría de Gestión**

### **Planificación**

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otros los siguientes temas:

- Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas;
- Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y
- Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar<sup>9</sup>

### **Definición de los objetivos específicos de la auditoría**

Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que de su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran, atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad.

Hay que considerar la determinación de un cronograma de actividades que especifiquen el tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto que va a demandar su ejecución.

### **Ejecución**

En esta etapa, como indica el título, es donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente; y
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;

---

<sup>9</sup> BARRANCO, Francisco J, *“Planificación Estratégica de Recursos Humanos. Del Marketing Interno a la Planificación”*, Editorial Pirámide. Madrid. 1993

- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, deben realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las cinco “E”, las cuales se originan de la necesidad que tiene la empresa de determinar si la entidad adquiere, protege y emplea sus recursos de manera económica y eficiente; si se realizan con eficiencia sus actividades o funciones, si son éticos y ecológicos los procesos y procedimientos empleados por la misma, teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.<sup>10</sup>

## **Informe**

El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas; como una herramienta de dirección.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

**a) Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa “Planeamiento”.

**b) Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y

---

<sup>10</sup> KOTLER, P. *“Dirección de Marketing: Análisis, Planificación, Gestión y Control”*. La Habana. Edición del Ministerio de Educación Superior. Tomo I 1992

deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 5 “E”, entendidas como la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología relacionadas entre sí en la orientación hacia el uso óptimo de recursos y el logro de objetivos.

**c) Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse, es decir se deberá analizar y medir los resultados de desempeño basándose en los temas y situaciones de cada unidad funcional de la empresa.

**d) Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad, cabe destacar que el auditor debe mantener su independencia, la cual puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo), se requiere entonces objetividad e imparcialidad en su actuación profesional.

**e) Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del lector del informe.

**f) Síntesis:** En ocasiones es necesario elaborar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa, que motive su lectura.

## **Seguimiento**

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 5 “E”, realizar una comprobación entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones

emitidas. A través del seguimiento se puede establecer, por ejemplo, si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, así como si éste hubiera sido sustituido por desacierto, una vez que son analizados los resultados de su gestión.<sup>11</sup>

## 1.8 Componentes de Control Interno

El control interno consta de cinco componentes que se encuentran interrelacionados entre sí:

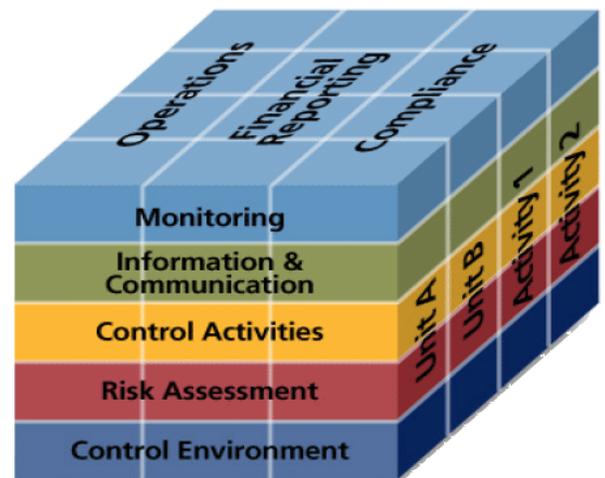
**Entorno de control:** el personal es el núcleo del negocio, como así también el entorno donde trabaja.

**Evaluación de riesgos:** toda organización debe conocer los riesgos a los que enfrenta, estableciendo mecanismos para identificarlos, analizarlos y tratarlos.

**Actividades de control:** establecimiento y ejecución de las políticas y procedimientos que sirvan para alcanzar los objetivos de la organización.

**Información y comunicación:** los sistemas de información y comunicación permiten que el personal capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

**Supervisión:** Para que un sistema reaccione ágil y flexiblemente de acuerdo con las circunstancias, deber ser supervisado.<sup>12</sup>



**Fuente:** Mantilla B, Samuel Alberto, Traductor: Control Interno Informe COSO, Bucaramanga, Colombia, Octubre 2003, Tercera Edición.

<sup>11</sup> <http://es.scribd.com/doc/18421825/23/Fases-de-una-Auditoría-de-Gestión>

<sup>12</sup> VIDAL MARRERO, COLUMBIE ALARCON y PEREZ GARCIA, "Monografía de auditoría de gestión a los recursos humanos" en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 121, 2009.

## 1.9 Riesgos de Auditoría de Gestión

Con respecto a la “Evaluación del Riesgo de Control Interno”, se establece:

- **Riesgo de control:** La entidad debe diseñar controles internos para detectar e impedir oportunamente la ocurrencia de errores e irregularidades.
- **Riesgo de detección:** Está directamente relacionado con el auditor, es el riesgo de que los procedimientos de auditoría diseñados fallen en detectar incumplimientos a disposiciones legales existentes, lo cual conduce a conclusiones erróneas.
- **Riesgo inherente:** Es la posibilidad de ocurrencia de errores por la mala interpretación, irregularidades y errores desde la falta de aplicación de las disposiciones legales y reguladoras hasta el fraude y falsificación. Todo esto considerando la complejidad y ambigüedad en algunos casos del ordenamiento jurídico que rige las actividades de la entidad.<sup>13</sup>

Por ejemplo: en una entidad se realizan los arqueos de caja de manera inoportuna, es decir, no existe un cierre diario de operaciones en las cajas donde se cuadre los valores con los documentos físicos, (riesgo inherente), lo que ocasiona que los cuadros sean forzados y los depósitos incompletos, es decir, no se cumple con la política de realizar los arqueos diarios, (riesgo de control); sin embargo esto también puede desembocar a que el auditor al aplicar el análisis de los arqueos de caja no se percate en realizar una comprobación de operaciones y confíe en la conciliación del arqueo realizado por la empresa y el comprobante de depósito del mismo, sin detectar errores.

## 1.10 Muestreo y determinación de Riesgos

El muestreo estadístico no es obligatorio de acuerdo con las Normas Técnicas de Auditoría sobre ejecución del trabajo, pero su uso está permitido por las mismas. Su utilización no reduce o elimina la capacidad de uso del juicio o criterio profesional, pero

---

<sup>13</sup> NEA 10 “Evaluación y Control del Riesgo”

le proporciona una medida estadística de los resultados de las pruebas de auditoría, cuya medición objetiva no sería posible de otra forma.

Cuando se utiliza el muestreo estadístico se obtienen las siguientes ventajas:

- Tienen a desarrollar mejor documentación de papeles de trabajo,
- Su trabajo es más objetivo y defendible,
- Tienen mayor confianza en su opinión de auditoría,
- Ahorran tiempo y honorarios al cliente, al reducir u optimizar el alcance interrelacionado de las pruebas de cumplimiento y de las pruebas sustantivas.

### **Los métodos de selección de los elementos de la muestra**

Al diseñar los procedimientos de auditoría se determinarán los métodos adecuados para seleccionar los elementos a comprobar. En la decisión sobre qué método o cuál combinación de métodos serán elegidos debe considerarse siempre el riesgo de auditoría. Se pueden seleccionar todos los elementos del universo o elementos específicos de forma subjetiva o aplicar el muestreo estadístico.

El auditor puede decidir que lo más adecuado es examinar toda la población de elementos que conforman el saldo de una cuenta o tipo de transacciones (o un estrato dentro de dicha población). Es poco probable que se elija una comprobación del 100% en el caso de pruebas de cumplimiento aunque puede darse en pruebas sustantivas. Por ejemplo, cuando la población está compuesta por un número reducido de elementos de elevado importe, cuando tanto el riesgo inherente como el riesgo de control son elevados y otros medios no proporcionan evidencia suficiente, o cuando se trata de un cálculo repetitivo que hace que una comprobación del 100% sea viable en términos económicos.

El auditor puede seleccionar elementos específicos de la población basándose en factores tales como su conocimiento del negocio, evaluaciones preliminares del riesgo inherente y de control y de las características de la población. La selección subjetiva de elementos específicos está sujeta a riesgos ajenos al muestreo. La selección puede incluir: elementos clave o de importe elevado, todos los elementos superiores a un

determinado importe, elementos para obtener información o elementos para comprobar procedimientos.

### **Plan de muestreo**

El auditor establecerá su plan de muestreo según el siguiente procedimiento:

**1-** Establecer el Nivel de Confianza que es un porcentaje que indica la probabilidad de que las conclusiones extraídas mediante el examen de la muestra sean representativas de lo que efectivamente ocurre en el universo de la población, un grado de seguridad del 95% indica que 95 de cada 100 veces que se extraiga una muestra, las características reales del universo de la población se encontraría dentro de lo señalado por el intervalo de confianza establecido en base a esa muestra de la prueba.

Se refiere a la probabilidad de que el auditor no se equivoque al depositar su confianza en un sistema de control interno. Si se selecciona un nivel de confianza del 95%, para un límite superior de precisión establecido, entonces tiene un 5% de riesgo de aceptar el control interno cuando el sistema no es efectivo.

**2-** Establecer la tasa de error tolerable o límite superior de precisión.

El límite máximo de precisión que represente el valor crítico definido por el auditor, de tal forma que las desviaciones que lo excedan le llevarían a modificar la confianza en el control interno que se está evaluando.

Por ejemplo, podríamos definir con un cierto grado de seguridad que la cantidad de clientes que no aceptan los saldos a cobrar que le hemos enviado se encuentran en un 13% con una precisión del 1,4%, con lo cual estamos indicando que el intervalo de confianza estaría entre:

$$(13\% - 1,4\%) = 11,6\%$$

$$(13\% + 1,4\%) = 14,4\%$$

Solución -> grado de confianza (11% o 14%)

### 3- Estimar el Tamaño de la Muestra.

El tamaño de la muestra se ve afectado por el nivel de confianza que el auditor tiene intención de depositar en los sistemas contables y de control interno y por la tasa de error que está dispuesto a aceptar en la aplicación del control.

Esta tabla proporciona el tamaño mínimo de la muestra, basada en la distribución de Poisson. Explicada como la similitud encontrada en un parámetro de coincidencia y expresa la probabilidad que un determinado error ocurra en un determinado periodo de tiempo, dada una frecuencia media conocida e independientemente del tiempo discurrido desde el primer evento, identificando la tasa de error o límite superior de precisión y el nivel de confianza en tantos por uno.

**TABLA DE DETERMINACION DEL NIVEL DE CONFIANZA**

Límite superior de precisión	NIVEL DE CONFIANZA								
				ALTO	MEDIO	BAJO			
	0,99	0,98	0,97	0,96	0,95	0,94	0,93	0,92	
0,03	154	130	117	107	100	94	89	84	
0,04 <b>BAJO</b>	115	98	88	80	75	70	66	63	
0,05 <b>MEDIO</b>	92	78	70	64	60	56	53	51	
0,06 <b>ALTO</b>	77	65	58	54	50	47	44	42	
0,07	66	56	50	46	43	40	38	36	

El auditor puede lograr una muestra ya sea con base en el juicio personal o mediante técnicas de muestreo estadístico. El muestreo sobre la base de juicio personal es la técnica tradicional denominada muestreo no aleatorio; en este caso la selección y la amplitud de la misma se hacen sobre una base subjetiva, en ocasiones arbitraria. En el segundo caso la selección es aleatoria o al azar, con la cual los resultados obtenidos permiten una mayor confianza, al considerarlos como si hicieran referencia a todos los elementos que constituyen el universo o población a investigar.

Es por esto que también se aborda el tema de extrapolación considerándose como un método científico lógico que consiste en suponer que el curso de los acontecimientos continuará en el futuro, convirtiéndose en las reglas que se utilizarán para llegar a una nueva conclusión. La extrapolación más frecuente es la de “tendencia”. Se utiliza cuando la evolución de una magnitud puede ser descrita según una regularidad definible

matemáticamente. La extrapolación simplemente alarga la curva observada (según la misma función) hacia el futuro. Para realizar con ciertas probabilidades de acierto una extrapolación es pues preciso contar con una descripción de una curva definible matemáticamente.<sup>14</sup>

### 1.11 Evidencia Suficiente y Competente

“La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión”.<sup>15</sup>

La evidencia obtenida por el auditor debe reunir las siguientes características:

**Competencia.-** Es la medida de la calidad de evidencia de la auditoría y su relevancia para una particular afirmación y su confiabilidad. La evidencia será más confiable cuando se base en hechos más que en criterios.

**Suficiencia.-** Es la medida de la cantidad de evidencia de la auditoría. El auditor, a su criterio profesional, obtiene evidencia suficiente al tener en cuenta los factores como: posibilidad de información errónea, importancia y costo de la evidencia.

Una evidencia se considera competente y suficiente si cumple las características siguientes:

**Relevancia.-** La evidencia es relevante cuando ayuda al auditor a llegar a una conclusión respecto a los objetivos específicos de auditoría.

**Autenticidad.-** La evidencia es auténtica cuando es verdadera en todas sus características.

**Verificabilidad.-** Es el requisito de la evidencia que permite que dos o más auditores lleguen por separado a las mismas conclusiones, en iguales circunstancias. Si diferentes

---

<sup>14</sup> <http://www.uaq.mx/matematicas/estadisticas/xu5.html>

<sup>15</sup> NIA 8 "Evidencia de Auditoría"

auditores llegaran a distintas conclusiones examinando el mismo asunto, entonces no habría el requisito de verificabilidad.

**Neutralidad.-** Es el requisito que esté libre de prejuicios. Si el asunto bajo estudio es neutral, no debe haber sido diseñado para apoyar intereses especiales.

Para obtener la cantidad de evidencia necesaria y de calidad, el auditor normalmente aplica pruebas selectivas o de muestreo estadístico a la información disponible, no examina toda la información; de esta manera se puede llegar a conclusiones sobre un saldo de una cuenta, clases de transacciones o control.

La obtención de evidencia suficiente y competente en la auditoría es afectada por factores como:

- ✓ La evaluación de la naturaleza y nivel del riesgo inherente, del giro del negocio, situación económica y financiera de la entidad. Cuanto mayor sea el nivel de riesgo inherente mayor será la cantidad de evidencia necesaria.
- ✓ Evaluación de riesgos de control, así como de los sistemas de contabilidad y de control interno.
- ✓ Materialidad de la partida o transacción que se examina.
- ✓ Experiencia obtenida en auditorías previas.
- ✓ Fuente y confiabilidad de información disponible.

El auditor debe obtener evidencia suficiente y competente mediante la aplicación de pruebas y procedimientos sustantivos y/o métodos (técnicas) para fundamentar su opinión y conclusiones sobre los estados financieros y otras actividades materia de la auditoría.

La suficiencia y la propiedad están interrelacionadas y aplican a la evidencia de auditoría obtenida tanto de las pruebas de control como de los procedimientos sustantivos. La suficiencia es la medida de la cantidad de evidencia de auditoría la propiedad es la medida de la calidad de evidencia de auditoría y su relevancia para una particular aseveración y su confiabilidad. Ordinariamente, el auditor encuentra necesario confiar en evidencia de auditoría que es persuasiva y no conclusiva y a menudo buscará

evidencia de auditoría de diferentes fuentes o de una naturaleza diferente para soportar la misma aseveración como:

- ✓ Evidencia sobre el control interno y el sistema de contabilidad, porque ambos influyen en los saldos de los estados financieros.
- ✓ Evidencia física
- ✓ Evidencia documentaria (originada dentro y fuera de la entidad)
- ✓ Libros diarios y mayores (incluye los registros procesados por computadora)
- ✓ Análisis global
- ✓ Cálculos independientes (computación o cálculo)
- ✓ Evidencia circunstancial
- ✓ Acontecimientos o hechos posteriores.<sup>16</sup>

Aplicando de esta manera las siguientes pruebas:

- a) **Pruebas de control.-** Las pruebas de control son aquellos procedimientos que nos permiten evaluar y obtener evidencia acerca de los procesos, procedimientos y actividades que le hacen a la empresa manejar o gestionar todos sus recursos de la manera más óptima posible.

Los procedimientos específicos de control incluyen:

- Reportar, revisar y aprobar conciliaciones
- Verificar la exactitud aritmética de los registros
- Controlar las aplicaciones y ambiente de los sistemas de información por computadora, por ejemplo, estableciendo controles sobre: cambios a programas de computadoras o acceso a datos de archivo
- Mantener y revisar las cuentas de control y los balances de comprobación.
- Aprobar y controlar documentos.

---

<sup>16</sup><http://www.ccp-sucre.org.ve/LeyesReglamentos/leyes/NormativaInternacional/5NIC/NIIFInterpretaciones/NIATraduccion/sec500evidenciadeauditoria.pdf>

Comparar datos internos con fuentes externas de información.

- Comparar los resultados de cuentas de efectivo, valores e inventario con los registros contables.
- Limitar el acceso físico directo a los activos y registros
- Comparar y analizar los resultados financieros con las cantidades presupuestadas.

b) **Pruebas sustantivas.-** Las pruebas sustantivas son las verificaciones que se realizan a los saldos y transacciones que originaron el mismo, detectando de esta manera la existencia de errores materiales en los estados financieros, mediante la validación de información.

Son utilizadas también para obtener evidencia de auditoría y detectar representaciones erróneas de importancia relativa en los estados financieros, y son de dos tipos:

- a) pruebas de detalles de transacciones y balances;
- b) procedimientos analíticos<sup>17</sup>

Las afirmaciones son manifestaciones o declaraciones de la gerencia respecto a los estados financieros; es decir, sobre la situación patrimonial (activo, pasivo y capital), los resultados de las operaciones y los cambios en la situación financiera de la entidad auditada. Estas afirmaciones se someten a prueba por el auditor. El SAS N° 31, el cual se puede explicar como aquellas interpretaciones de la Auditoría Generalmente Aceptadas, consideradas como un estándar internacional; que dan una guía a los auditores externos sobre el impacto del control interno en la planificación y desarrollo de una auditoría de estados financieros de las empresas, presentando como objetivos de control la información financiera, la efectividad y eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de regulaciones, que se desarrolla en los componentes de ambiente de control, valoración de riesgo, actividades de control, información, comunicación y monitoreo; establece los siguientes criterios para evaluar tales afirmaciones:

-  Existencia u ocurrencia

---

<sup>17</sup> NIA 8 “Evidencia de Auditoría”

- ✚ Integridad
- ✚ Derechos y obligaciones
- ✚ Valuación o aplicación
- ✚ Presentación y revelación

Las evidencias deben guardar relación con los objetivos de la auditoría y las declaraciones de la gerencia. Por ejemplo, al examinar las afirmaciones de la partida o componente de existencias del balance general efectuada por la gerencia, se debe comprobar la existencia en almacenes, integridad de los saldos, propiedad; método y los procedimientos aplicados en su valuación y los costos de este rubro.

“La tercera norma de ejecución del trabajo exige que deba obtenerse evidencia suficiente y competente mediante la inspección, observación, investigación y confirmación para tener una base razonable y poder expresar una opinión respecto a los estados financieros que se examinan”.<sup>18</sup>

Esta norma guía al auditor en el desarrollo de los objetivos específicos de auditoría de cada etapa y en la determinación de la competencia de la evidencia, su suficiencia y el método apropiado para obtenerla.

La mayor parte del trabajo del auditor independiente, al formular su opinión (El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión, teniendo como alternativa la opinión limpia, con salvedad, opinión adversa o abstención de opinar sobre los estados financieros)<sup>19</sup>, consiste en obtener y evaluar la evidencia relativa a las afirmaciones hechas en esos estados financieros. La medida de la validez de dicha evidencia para fines de auditoría descansa en el juicio del auditor, a este respecto la evidencia en auditoría difiere de la evidencia legal, la cual está circunscrita por reglas rígidas.

---

<sup>18</sup> NAGA 3 "Evidencia suficiente y competente" Normas de Ejecución del Trabajo de Auditoría.

<sup>19</sup> NIA 300 "El Dictamen sobre los Estados Financieros"

El auditor obtiene evidencia mediante la aplicación de procedimientos de inspección y procedimientos analíticos; sin embargo, la oportunidad de éstos dependerá del enfoque de auditoría del área a auditar y un adecuado análisis de riesgo previo.

## CAPITULO II

### 2. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA VANTTIVE CIA. LTDA

#### 2.1 Antecedentes

La Empresa Vanttive Cía. Ltda. fue constituida mediante escritura pública el 17 de julio de 2003, domiciliada en el Distrito Metropolitano de Quito con sucursales en las ciudades de: Guayaquil, Cuenca y Ambato.

Esta compañía inició sus actividades con el siguiente aporte de capital:

María Alarcón	1500 USD
Rosa Alarcón	1500 USD
Fausto Puente	1500 USD
Claudio Galarza	1500 USD

Se nombró como Gerente y Representante Legal de la compañía al Sr. Fausto Ricardo Puente Santos.

Sin embargo, en el año 2009 Vanttive Cía. Ltda., vende el 99% de sus acciones a la empresa Quifatex S.A, siendo en la actualidad una subsidiaria de Quifatex S.A.

#### **Política de Calidad**

Vanttive implementa y mantiene sistemas de mejoramiento continuo, fundamentados en nuestro Marco Institucional y en nuestra forma de Clientar, excediendo las expectativas de nuestros clientes.

**¡SIEMPRE BIEN, SIEMPRE MEJOR!**

#### **Objetivos de Calidad**

- Diferencia de inventarios acumulados 0.80% para el 2011.

- Reclamo Call Center igual o menor 0.35% al final del 2011.
- Nivel de Exactitud de Registro de Inventarios (ERI) igual o mayor al 97% en el último trimestre del 2011.
- Gastos logísticos sobre ventas igual o menor al 2,5% a diciembre del 2011.

**Clientar es:**

- Trabajar con Calidad.
- La manera en que Vantive trata al cliente.
- Nuestra forma de convertirnos en el proveedor preferido en los mercados que participamos.

**Marco Institucional es:**

- Hacer las cosas **SIEMPRE BIEN, SIEMPRE MEJOR para MARCAR LA DIFERENCIA.**
- Convertirse en un referente del mercado de cómo hacer las cosas con Calidad.

Además, son prácticas que forman parte de nuestra cultura de servicio.

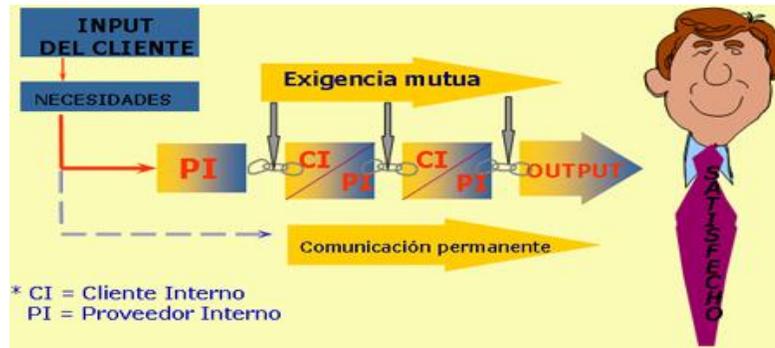
El marco de referencia en que nos movemos para:

- \* Realizar nuestra visión de ser una verdadera **Escuela de Servicios.**
- \* Convertirse en un referente del mercado de cómo hacer las cosas con calidad.

**UNA FORMA DE VER LOS PROCESOS**

- Relaciones Cliente Interno – Proveedor Interno (Cadenas de Valor Agregado) dentro de una organización, que derivan en la entrega de un producto o servicio a un Cliente Externo.

## CADENA DE VALOR AGREGADO



Fuente: Escuela de Servicios Quifatex S.A

- El servicio es un Trabajo en Equipo → CADENA de VALOR.
- Conocer los Procesos en que participas te permite **Marcar la Diferencia**
- Y poder de igual forma Marcar la Diferencia con los Clientes Externos.<sup>20</sup>

### Misión

*Vantive, una empresa que ofrece soluciones médicas innovadoras, personalizadas, rápidas y efectivas a nuestros clientes y aliados a través de una eficiente distribución, soporte científico, estratégico y tecnológico con responsabilidad social en medicamentos especiales para pacientes especiales y asegurar así nuestra implantación nacional.*

De acuerdo a las necesidades cambiantes del mercado, hemos visto que hoy en día los productos estratégicos crónicos necesitan un servicio adicional, por lo cual ponemos a su disposición un trabajo en equipo que permita satisfacer las necesidades de nuestros clientes con el único fin de mejorar su calidad de vida.

Nos especializamos en: Cáncer, VIH, Artritis Reumatoide, Diabetes, entre otras.

Nuestras fortalezas son: gran experiencia en el mercado, infraestructura física y tecnología apropiada y servicio profesional capacitado y motivado.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> Escuela de Servicios Quifatex.

## **Visión**

Ser una empresa líder a nivel nacional en servicios médicos especializados con altos niveles de eficiencia, calidad y rentabilidad, contando con alianzas con las más reconocidas empresas farmacéuticas, recursos técnicos y humanos altamente comprometidos y capacitados, que permitan mejorar de una manera satisfactoria la **calidad de vida** de nuestros pacientes.<sup>22</sup>

### **2.2 Planes estratégicos y direccionales**

#### **Plan de negocios de Finanzas 2011**

##### **Misión**

Asegurar la viabilidad económica de la empresa en el largo plazo.

##### **Visión**

Posicionar a Vanttive como una de las empresas de mejor desempeño financiero en el Ecuador.

##### **Objetivos**

1. Mantener un flujo de caja positivo equivalente a mínimo 1 semana de ventas desde marzo 2011.
2. Incrementar la rentabilidad de la empresa a 5% de ventas dentro de 3 años.
3. Elevar la relación patrimonio / deuda fortalecer solvencia financiera: 30 / 70 en 2 años.
4. Establecer un sistema de control interno operativo desde el 2do trimestre 2011.
5. Establecer un sistema de información gerencial de gestión.

---

<sup>21</sup> [www.vanttive.com](http://www.vanttive.com)

<sup>22</sup> [www.vanttive.com](http://www.vanttive.com)

## **Logros 2010**

1. Control de hojas de ruta implementado en Quito.
2. Registro de cobros y depósitos al día. Año anterior 4 meses de retraso.
3. Registro de compras y facturas al día. Año anterior 1 mes retraso permanente.
4. Reposiciones reportadas y recibidas a nov 2010. Anterior retraso 2 – 4 meses.
5. Información de ventas revisada diariamente. Reportes a laboratorios 100%.
6. Reducción del saldo de cuentas por cobrar.
7. Plataforma de optimización y control.

## **Valores**

1. Compromiso
2. Honestidad
3. Trabajo en equipo
4. Proactividad
5. Eficiencia

## **Estrategias y Tácticas**

1. Estricto cumplimiento de la planificación del flujo de caja
2. Implementación de proyectos de acuerdo a prioridad de objetivos
3. Automatización de controles: cajas, kardex, sucursales
4. Documentación de políticas y procedimientos de verificación de cumplimiento
5. Visitas periódicas programadas a sucursales

## **Programas y Proyectos**

1. Gestión de crédito y cobros

2. Automatización de hojas de ruta y cierres de caja
3. Control de campañas de ventas: vacunas.
4. Automatización de despacho
5. Controles internos de Auditoría
6. Estructuración del comité de compras

### **Acciones**

1. Calificación de cupos de crédito a clientes
2. Implementación de seguridad física de bodegas
3. Balances en línea
4. Kardex en línea

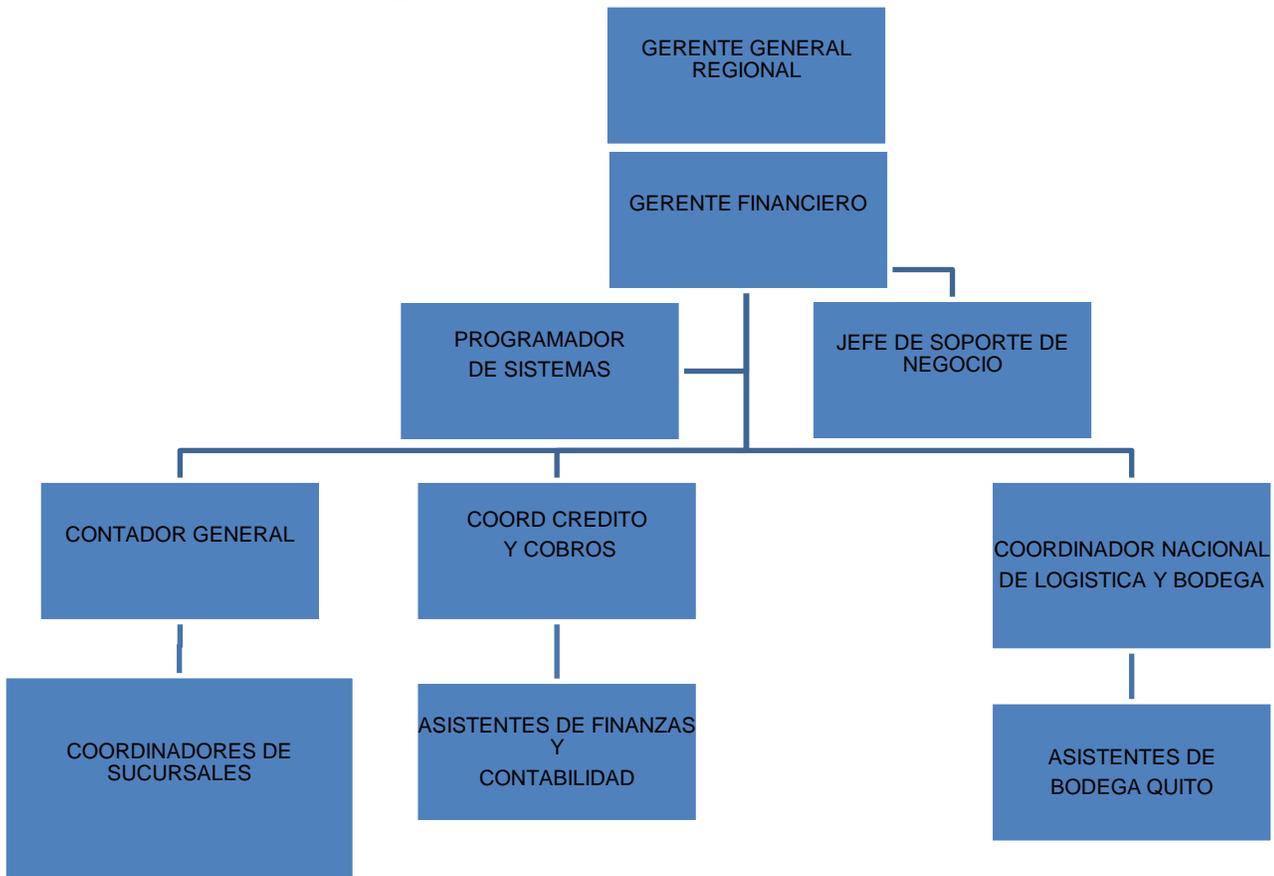
### **Conclusiones**

1. Es imprescindible controlar las compras y la rotación de inventarios para mantener un flujo de caja positivo.
2. Información = poder de negociación.
3. El control de crédito automático evita riesgos de morosidad de cartera.
4. La implementación de controles internos aseguran salud financiera de la empresa y el cumplimiento de las políticas de la empresa.<sup>23</sup>

---

<sup>23</sup> Planes estratégicos Vanttive 2010

### 2.3 Organización



Fuente : Escuela de Servicios Vantive Cía Ltda.

### 2.4 Parámetros e indicadores de gestión

<b><u>Manejo de Cajas</u></b>				
Cumplimiento de los arqueos	de	Arqueo de caja	Registros de caja en el sistema	Cierre de caja
Envío de Cajas		Faltantes de caja		
<b><u>Cobranzas</u></b>				
Deposito de cheques con compromiso de pago a fecha futura.		Recibo de cobro con errores	Recepción de pagos	Ingreso de la cobranza

<b><u>Devoluciones</u></b>			
Devoluciones de sucursales	Devoluciones a proveedores		
<b><u>Manejo de Inventario</u></b>			
Correcto Almacenamiento	Cumplimiento de cortes de despachos	Custodia de productos	
<b><u>Ventas por Call Center</u></b>			
Productividad	Nivel de Servicios	Abandono de llamadas	
<b><u>Ventas Mostrador</u></b>			
Facturas anuladas			
<b><u>Ventas en Consignación</u></b>			
Consignaciones sin liquidar			
<b><u>Ventas a entidades</u></b>			
Productividad	Cobertura	Facturas anuladas	Efectividad de cobranza
<b><u>Análisis de Resultados</u></b>			
Rentabilidad de los productos	Entrega de resultados		

### **Manejo de Cajas**

- ✓ Cumplimiento de los arqueos

### **Objetivo**

Verificar el cumplimiento de los arqueos sorpresivos realizados.

### **Responsable**

Jefe/ administración y soporte de negocios.

**Usuario o proceso evaluado**

Analista/Administración

**Frecuencia**

Mensual UIO trimestral GYE-CUE-AMB

**Fórmula**

Revisar que los arqueos, se efectúen de acuerdo a la fecha planificada.

**Medida**

No. de veces

✓ Arqueo de caja

**Objetivo**

Verifica la correcta administración de los valores de la empresa

**Responsable**

Analista/administración

**Usuario o proceso evaluado**

Colaboradores responsables de las distintas cajas.

**Frecuencia**

Mensual UIO trimestral GYE-CUE-AMB

**Fórmula**

$AC = VAoVV - VOA$

Siendo:

AC: Arqueo de caja

VAoVV: valor asignado a la caja chica o fondo de caja o valor en ventas

VOA: Valor obtenido en el arqueo.

**Medida**

US Dólares

- ✓ Registro de cajas en el sistema

**Objetivo**

Controlar que las cajas sean ingresadas oportunamente

**Responsable**

Analista contable

**Usuario o proceso evaluado**

Asistente / Caja

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$$RCS = \frac{No.RIS}{No.RV} * 100$$

Siendo:

RCS: registro de cajas en el sistema

RIS: registro ingresados en el sistema

RV: registro en ventas.

**Medida**

Porcentaje

- ✓ Cierre de caja

**Objetivo**

Medir la eficacia de las asistentes /mostrador al realizar el cierre de caja de acuerdo a los horario establecidos.

**Responsable**

Analista / contabilidad vanttive

**Usuario o proceso evaluado**

Asistente Mostrador coordinador/sucursal UIO coordinador/administrativo sucursal GYE.

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$$CC = \frac{\text{numero de CCHE}}{\text{dias trabajadores al mes}} * 100$$

Siendo

CC: cierre de caja

CCHE: cierre de caja hora

Establecida para sucursal UIO

10h00 ventas por mostrador

12H00 ventas call center

Para sucursal GYE 10h00

Para otras sucursales 08h30

**Medida**

Porcentaje

✓ Envío de cajas

**Objetivo**

Medir a los responsables del envío de cajas de acuerdo a los horarios establecidos

**Responsable**

Asistente/caja QX

**Usuario o proceso evaluado**

Asistente/mostrador/coordinador/sucursal UIO/coordinador/administrativos sucursal GYE.

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$$EC = \frac{\text{numero de ECPE}}{\text{DIAS TRABAJADOS AL MES}} * 100$$

SIENDO

EC: envíos de cajas

ECPE: envío de cajas el mismo día del cierre

**Medida**

Porcentaje

- ✓ Faltantes de caja

**Objetivo**

Evitar los faltantes en las cajas

**Responsable**

Asistente/caja QX

**Usuario o proceso evaluado**

Asistente Mostrador coordinador/sucursal UIO coordinador/administrativo sucursal GYE.

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$$FC = \frac{\text{Numero de CCF}}{\text{dias trabajados al mes}} * 100$$

Siendo

FC: faltantes de caja

CCF: cajas con faltantes

**Medida**

Porcentaje

**Cobranzas**

- ✓ Deposito de cheques con compromiso de pago a fecha futura.

**Objetivo**

Controlar que el asistente/ caja realice el depósito de los cheques con compromiso de pago a fecha futura en forma oportuna.

**Responsable**

Jefe/crédito y cobranza Sierra

**Usuario o proceso evaluado**

Asistente /caja

**Frecuencia**

Mensual sorpresiva

**Fórmula**

Numero de cheques con compromisos de pago a fecha futura sin depositar en la fecha adecuada.

**Medida**

No. de cheques

- ✓ Recibo de cobro con errores

**Objetivo**

Controlar que los recibidos de cobro sean llenados correctamente.

**Responsable**

Asistente/Caja

**Usuario o proceso evaluado**

Asistente/mostrador VT Coordinador/sucursal UIO VT

Coordinador Administración Sucursal

GYE VT

Asistente/Almacén AMB VT

Vendedores/Comercial VT

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

En el control de cajas que el asistente / caja realiza determinará que personal envió recibos de cobros, con errores sobre dos mensuales y lo envía por e-mail al jefe de crédito y cobranza Sierra con copia al jefe administración y soporte de negocios VT.

**Medida**

Errores

- ✓ Recepción de pagos

**Objetivo**

Disminuir errores en la recepción de pagos

**Responsable**

Asistente / caja QX

**Usuario o proceso evaluado**

Asistente /mostrador motorizado UIO – GYE asistente/Almacén CUE-AMB  
transportista QX enfermero.

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$$RP = \frac{\text{numero EP}}{\text{total de pagos recibidos}} * 100$$

Siendo

RP: recepción de pagos

EP: errores en el pago

**Medida**

Porcentaje

- ✓ Ingreso de la cobranza

**Objetivo**

Controlar que el asistente/caja ingrese la cobranza de los vendedores en forma oportuna

**Responsable**

Jefe/crédito y cobranza sierra

**Usuario o proceso evaluado**

Asistente – caja

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

El jefe y cobranza cierra debe verificar que no exista cobros de vendedores sin ingresar al sistema, máximo un día laborable después de su recepción.

**Medida**

No. de cobros

**Devoluciones**

- ✓ Devoluciones de sucursales

**Objetivo**

Controlar que las devoluciones de las sucursales hacia los proveedores, se realicen en el tiempo establecido.

**Responsable**

Analista/Compras

**Usuario o proceso evaluado**

Asistente/Almacén UIO-GYE-AMB Asistente /sucursal CUE

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$TEM < TE$

**Siendo:**

TEM: tiempo de envío de la mercadería

TE: tiempo establecido

**Medida**

Días

- ✓ Devoluciones a proveedores

**Objetivo**

Controlar que las devoluciones a proveedores se recuperen en forma oportuna

**Responsable**

Jefe/Administración y Soporte de Negocios

**Usuario o proceso evaluado**

Analista/Compras

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$$DP = \frac{DR}{DxR} \times 100$$

Siendo:

DP: devolución a proveedor

DR: devolución recuperadas

DxR= devoluciones por recuperar

**Medida**

Porcentaje

**Manejo de Inventario**

- ✓ Correcto Almacenamiento

**Objetivo**

Controlar que en percha no existen productos por vencerse

**Responsable**

Coordinador o Jefe / sucursal

**Usuario o proceso evaluado**

Asistente / Almacén

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$$CA = \frac{PPVM}{TPPV} * 100$$

Siendo:

CA: Correcto Almacenamiento

PPVM: productos por vencerse en menos de 3 meses.

TPPV: total de productos por vencerse.

**Medida**

Porcentaje

- ✓ Cumplimiento de cortes de despachos

**Objetivo**

Medir la puntualidad en el despacho de pedidos

**Responsable**

Coordinador o jefe/sucursal

**Usuario o proceso evaluado**

Asistente/Almacén

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$$CCD = \frac{Pcorte}{TP} * 100$$

Siendo

CCD: cumplimiento de cortes de despacho

Pcorte: No. de pedidos despachados dentro del corte establecido

TP: total de pedidos

### **Medida**

Porcentaje

✓ Custodia de productos

### **Objetivo**

Controlar el plazo de la custodia de productos

### **Responsable**

Coordinador o Jefe / Sucursal

### **Usuario o proceso evaluado**

Asistente/ Almacén

### **Frecuencia**

Mensual

### **Fórmula**

$$CP = \frac{PCPV}{TPC} * 100$$

Siendo

CP=custodia de productos

PCPV=pedidos custodiados con plazo vencido.

TPC= total de pedidos en custodia

### **Medida**

Porcentaje

## **Ventas por call center**

✓ Productividad

### **Objetivo**

Medir el cumplimiento de ventas

### **Responsable**

Coordinador/atención clientes

### **Usuario o proceso evaluado**

Asistente/atención clientes

### **Frecuencia**

Mensual

### **Fórmula**

$$P = \frac{VR}{CP} * 100$$

Siendo

P: productividad

VR: venta realizada

CP: cuota presupuestada

### **Medida**

Porcentaje

✓ Nivel de servicios

### **Objetivo**

Medir la eficiencia de los asistentes/atención clientes para contestar y realizar llamadas.

### **Responsable**

Coordinador/atención clientes

**Usuario o proceso evaluado**

Asistente/atención clientes

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$$NS = \frac{CLC}{CTLC} * 100$$

Siendo:

NS: Nivel de servicios

CLC: cantidad de llamadas contestadas, durante los primeros 30 segundos de la entrada de la llamada.

CTLC: cantidad total de llamadas contestadas.

**Medida**

Porcentaje

✓ Abandono de llamadas

**Objetivo**

Medir la cantidad de llamadas abandonadas en el mes

**Responsable**

Coordinador /Atención al cliente

**Usuario o proceso evaluado**

Asistente atención clientes

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$$ALL = \frac{CLNC}{CTLR} * 100$$

Siendo

ALL: abandono de llamadas

CLNC: cantidad de llamadas no contestadas

CTLR: cantidad total de llamadas recibidas.

### **Medida**

Porcentaje

### **Ventas Mostrador**

- ✓ Facturas anuladas

### **Objetivo**

Disminuir el número de facturas anuladas por errores de datos o impresiones.

### **Responsable**

Jefe o coordinador Sucursal

### **Usuario o proceso evaluado**

Asistente mostrador

### **Frecuencia**

Mensual

### **Fórmula**

$$FA = \frac{No.FAPE}{TF} * 100$$

Siendo:

FA: facturas anuladas

FAPE: facturas anuladas por errores

TF: Total Facturas

El coordinador o jefe/ sucursal elabora un informe manual con el detalle del número de facturas anuladas por asistentes.

**Medida**

Porcentaje

**Ventas en consignación**

- ✓ Consignaciones sin liquidar

**Objetivo**

Controlar la facturación de consignaciones

**Responsable**

Jefe/administrador y soporte de negocios

**Usuario o proceso evaluado**

Responsables de la facturación

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

Revisión de las consignaciones sin facturar, de acuerdo a la fecha de la liquidación.

Los primeros días hábiles del mes siguiente al que se consignó se debe realizar la facturación. En caso de convenios se debe realizar de acuerdo a como se estipula en el contrato.

**Medida**

Porcentaje

**Ventas a Entidades**

- ✓ Productividad

**Objetivo**

Medir el cumplimiento de ventas

**Responsable**

Jefe/comercial Vantive

**Usuario o proceso evaluado**

Vendedor/comercial Vantive

Jefe/sucursal GYE coordinador/sucursal CUE-AMB

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$$P = \frac{VR}{CP} * 100$$

Siendo

P: productividad

VR: ventas realizadas

CP: cuota presupuestada

**Medida**

Porcentaje

✓ Cobertura

**Objetivo**

Medir el cumplimiento de la planificación de visitas

**Responsable**

Jefe/Comercial Vantive

**Usuario o proceso evaluado**

Vendedor/ Comercial Vantive  
Jefe/Sucursal GYE Coordinador  
Sucursal CUE-AMB

**Frecuencia**

Semanal

**Fórmula**

$$C = \frac{VSR}{VSP} * 100$$

Siendo

C: cobertura

VSR: Visita realizada

VSP: visita programada

**Medida**

Porcentaje

✓ Efectividad de cobranza

**Objetivo**

Medir la gestión de la fuerza de venta para el proceso de recupero de cartera

**Responsable**

Oficial de crédito QX

**Usuario o proceso evaluado**

Vendedor/Comercial Vantive  
Jefe/Sucursal GYE Coordinador / Sucursal CUE-AMB

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$$EC = \frac{MC}{MOC} * 100$$

Siendo

EC: efectividad de cobranza

MC: Monto cobrado a la fecha

MOC: monto establecido como objetivo de cobro, por parte del oficial de crédito QX (sumatoria de todos los valores no cobrados acumulados)

**Medida**

Porcentaje

**Análisis de resultados**

- ✓ Rentabilidad de los productos

**Objetivo**

Verificar que está establecida una adecuada política de precios.

**Responsable**

Jefe/administrador y soporte de negocios en coordinación jefe soporte de negocios nacional QK

**Usuario o proceso evaluado**

Responsable de determinación de precios

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

Se obtiene el reporte de ventas del sistema SIAPRE link ventas por productos de donde se genera el reporte de análisis de márgenes de rentabilidad.

**Medida**

Porcentaje

- ✓ Entrega de resultados

**Objetivo**

Medir la eficacia de entrega de los resultados

**Responsable**

Jefe/administración y soporte de negocios

**Usuario o proceso evaluado**

Analista/soporte de negocios

**Frecuencia**

Mensual

**Fórmula**

$TER < TE$

Siendo:

TE: tiempo establecido

TER: tiempo de entrega de los resultados.

**Medida**

No. de días.

### **2.5 Matriz FODA de la empresa Vantive Cía. Ltda.**

La matriz FODA es una herramienta estratégica que nos permite analizar los factores internos y externos que afectan o inciden de manera positiva o negativa en la ejecución de un proyecto, programa e incluso de una entidad.

A continuación se detalla la Matriz FODA de la empresa Vanttive Cía. Ltda.

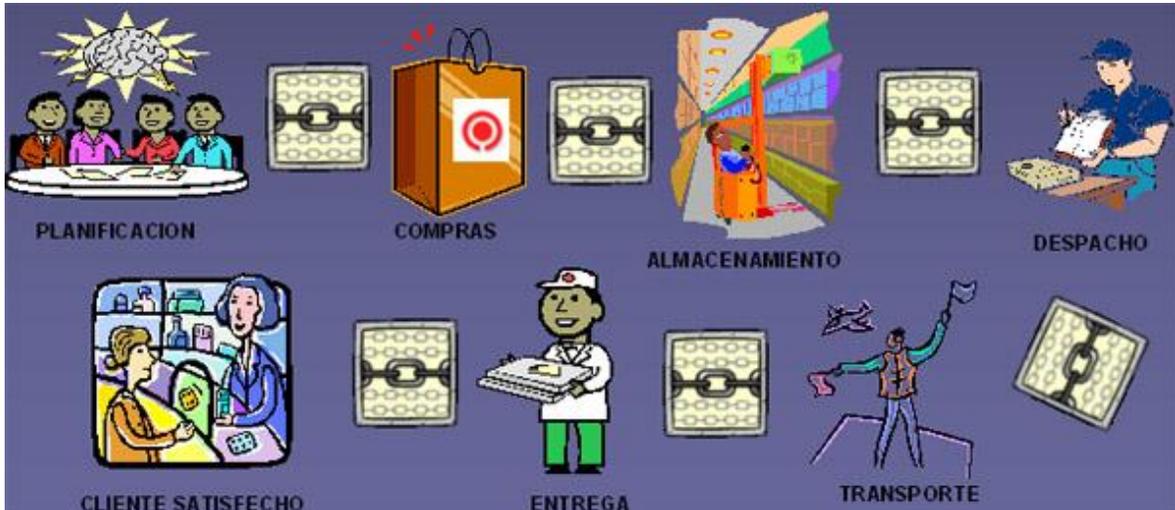


**Fuente:** Escuela de Servicios Vanttive Cía. Ltda.

## 2.6 Operaciones y Procesos

Las actividades que desarrolla la Empresa Vanttive Cía. Ltda., enfocadas a la comercialización se describen en los siguientes procesos:

- ✚ Manejo de Cajas
- ✚ Cobranzas
- ✚ Ventas



**Fuente:** Mapa de procesos de la Empresa Vanttive Cía. Ltda. (Manual de procedimientos)

## 2.7 Controles de los Procesos

### Manejo de Cajas

Dentro de los controles para el manejo de cajas la empresa Vanttive realiza los arquez de caja, los cuales son aplicados por los coordinadores de cada sucursal de manera esporádica y sorpresiva, cuadrando de esta manera cada uno de los valores monetarios con cada una de las facturas de venta realizadas en el día. (Anexo 1)

Por otro lado cuando los valores han sido conciliados los asistentes de mostrador realizan una entrega parcial de valores en el sistema para que al llamar a la asistente de contabilidad, para que la caja del día anterior sea cerrada y de esta manera poder enviar el soporte físico conjuntamente con un detalle de las ventas realizadas a la asistente de caja, para su correspondiente registro.

Cuando la información es receptada por la asistente de caja, quien diariamente abre los sobres de las diferentes sucursales, revisa el detalle enviado por los asistentes de

mostrador y cuadra el valor del depósito al banco con el total de las facturas vendidas con dinero en efectivo, así mismo el depósito de las ventas con cheques, realiza una revisión del secuencial de facturas, incluyendo las anuladas las cuales serán recibidas en juego completo y envía las facturas a crédito a la oficial de crédito de la empresa. La asistente de caja realiza el ingreso en el sistema contable y archiva los documentos, en el caso de que existiese alguna novedad será reportada al asistente de mostrador para que éste de la explicación correspondiente, sin embargo cuando existe un error material, es decir, un depósito en menos la Jefe de Soporte de Negocio autorizará el descuento de dicho valor al asistente de mostrador implicado en el hecho. (Anexo 2)

### **Cobranzas**

El control del proceso de cobranzas inicia con la recepción de la documentación correspondiente a los cobros por parte de la oficial de crédito a los vendedores, quien verifica si los mismos están llenos correctamente, de ser así verifica que el documento de pago concuerde con el Recibo de Cobro para registrar la fecha en el mismo, luego de esto si se trata de un depósitos, confirmaciones de transferencias bancarias o retenciones todos estos documentos luego de ser validados son enviados a la asistente de caja para el correspondiente ingreso al sistema.

Si se trata de cheques con fecha de depósito futura luego de ser verificado también lo envía a la Asistente de Caja quien lo archiva en la carpeta destinada para el efecto.

En el caso de que los recibos de cobro o los depósitos se encuentren con diferencias la Oficial de Crédito devolverá estos documentos al vendedor para que este realice la gestión de cambio o cobro al paciente.

Adicionalmente, la oficial de crédito semanalmente envía el archivo a los vendedores con un reporte de cartera para que se realicen la gestión de cobro y mantengan su cartera actualizada y saneada. (Anexo 3)

Cuando la cancelación se la realizó con voucher manual es responsabilidad de la asistente de caja quien recibe la documentación de las diferentes sucursales verificar que los valores sean correctos y que el voucher se encuentre firmado, registra estos valores

en su Reporte de Tarjetas de Crédito calculando el valor de la comisión, para luego llenar el Recap y enviarlo a depositar archivando la copia correspondiente, cuando el mensajero ha realizado el depósito del mismo, lo entrega a la Asistente de Caja para su archivo luego de la revisión de la firma de la Institución Bancaria.

Las notas de acreditación de los diferentes establecimientos serán receptados por la asistente de caja, la misma que realizará los juegos correspondientes a cada acreditación revisará si en efecto el valor consta en el estado de cuenta de la empresa, y registrará el ingreso con el número de depósito, la fecha y se compensará la factura a crédito. (Anexo 4)

### **Ventas**

Las ventas de la empresa Vanttive se controlan de la siguiente manera:

Ventas por call center: las operadoras reciben las llamadas de los pacientes, consultan el stock de los medicamentos de cada una de las sucursales, incluyendo el centro de distribución ubicado en Calderón, para luego remitir el pedido hacia la sucursal con stock o la que geográficamente esté más cerca del paciente. (Anexo 5)

En ese instante la operadora se comunicará con la oficial de crédito para confirmar el depósito bancario y luego procederá a enviar al motorizado a entregar el producto, el mismo que hará firmar al cliente la factura, y la hoja de ruta respaldando de ésta manera la transacción realizada.

La compañía realiza también las ventas por mostrador, es decir, los pacientes se acercan personalmente a la sucursal más cercana e incluso brindamos la posibilidad de aplicación de medicamentos en la sucursal, ya que contamos con enfermeras que luego de revisar la ficha médica del paciente aplicará el medicamento, luego que se hayan efectuado los procedimientos de venta y cobro se realizó exitosamente. (Anexo 6)

La compañía Vanttive es subsidiaria de la empresa Quifatex quien mensualmente abastece a Vanttive, para que ésta venda a los diferentes hospitales del IESS medicamentos que mediante un contrato han sido sujetos a convenio, cuando la cartera

es recuperada por Vanttive, la empresa paga a Quifatex el valor acreditado por los IESS menos la comisión de venta que Vanttive gana en cada negociación. (Anexo 7)

### **CAPITULO III**

#### **3. DISEÑO DEL PROCESO DE AUDITORIA DE GESTION EN VANTTIVE CIA. LTDA.**

##### **3.1 Fase I: Conocimiento Preliminar**

La fase del conocimiento preliminar busca obtener una visión integral de la entidad, conociendo el giro del negocio de la empresa, para poder desarrollar la Auditoría y obtener buenos resultados en base a los objetivos planteados.

###### **3.1.1 Visita de observación a la entidad**

La visita de observación a la entidad permitirá observar el desarrollo de las actividades y operaciones, así como también visualizar el funcionamiento en conjunto de la entidad. En el capítulo 4 se registrarán los resultados de la visita preliminar realizada a la empresa Vanttive Cía. Ltda., con el contacto Freddy Salazar Contador General de dicha entidad.

###### **3.1.2 Revisión de archivos y papeles de trabajo**

Dentro de la revisión de los archivos cabe recalcar que la empresa contará con el archivo pasivo y activo, que permitirá poder asociarlos en los archivos corriente y permanente de los papeles de trabajo de las Auditorías anteriores; además se recopilará la información y documentación básica actualizada.

Entre esta documentación se abarcará:

- ✓ La visión, misión, objetivos, metas, planes direccionales y estratégicos.
- ✓ El giro de negocio de la empresa, sus principales puntos de comercialización, contexto económico en el cual se desenvuelve las operaciones que realiza; los sistemas de control de costos y contabilidad.

- ✓ Se estudiará la situación financiera, el organigrama estructural y funcional y en sí el ambiente organizacional de la empresa.

### **3.1.3 Determinar Indicadores**

“Un indicador es una medida que nos permite ir observando el parámetro de avance en el cumplimiento de objetivos y metas, y es de gran utilidad ya que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.”<sup>24</sup>

El análisis y conocimiento de los parámetros constituirán puntos de referencia, que permiten comparar resultados reales con los esperados.

### **3.1.4 Definir el FODA**

Determinar las Fortalezas y Debilidades; es decir, el entorno micro económico de la empresa, así como también las Oportunidades y Amenazas a nivel macro económico, además de las acciones realizadas o factibles que se pueden llevar a cabo y de esta manera reducir los posibles impactos negativos de los factores que puedan incidir en la gestión de la empresa.

## **3.2 Fase II: Planificación**

La fase de la planificación establece los pasos a seguir y las actividades que serán desarrolladas en cada una de las fases. “La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo por desarrollar considerando entre otros elementos, los parámetros e indicadores de gestión de la entidad; la revisión debe estar fundamentada en programas detallados para los componentes determinados, los procedimientos de auditoría, los responsables, y las fechas de ejecución del examen;

---

<sup>24</sup> [http://www.losrioscomovamos.cl/index.php?option=com\\_content&view=article&id=97&Itemid=204](http://www.losrioscomovamos.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=97&Itemid=204)

también debe preverse la determinación de recursos necesarios tanto en número como en calidad del equipo de trabajo, que será utilizado en el desarrollo de la revisión, con especial énfasis en el tiempo presupuestado y los costos estimados; finalmente, los resultados de la Auditoría esperados, tomando como referencia el FODA de la entidad”<sup>25</sup>.

**MPE**

## **MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

**Entidad:**

**Auditoría de Gestión a:**

**Período:**

**Preparado por:**

### **1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA**

### **2. FECHA DE INTERVENCIÓN**

**Fecha estimada**

### **3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO**

**(Nombres)**

### **4. DÍAS PRESUPUESTADOS**

### **5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES**

### **6. INFORMACIÓN GENERAL DE LA ENTIDAD.**

#### **6.1 Estructura Orgánica**

##### **1. Requerimiento**

##### **2. Análisis de requerimientos**

---

<sup>25</sup> Guía Metodológica para la Realización de Auditorías de Gestión. Oficina Nacional de auditoría Octubre de 1996 Colombia.

**3. Descripción de los procesos a auditar**

**7. COMPONENTES ESCOGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCION**

**7.1 Enfoque**

**7.2 Objetivos**

**7.3 Alcance**

**7.4 Indicadores**

**7.5 Resumen de resultados de la evaluación del control interno**

**7.6 Trabajo a realizar por los auditores en la fase de ejecución**

**8. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACION**

### 3.2.1 Análisis de la información y documentación

“Consiste en la revisión y análisis de la información y documentación obtenida en la fase anterior, para obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, comprender la actividad principal y tener los elementos necesarios para la evaluación de control interno y para la planificación de la auditoría de gestión”.<sup>26</sup>

Este análisis se verá evidenciado en papeles de trabajo como las cédulas narrativas, actas de trabajo en las cuales se describirán los hallazgos preliminares que darán el enfoque del trabajo de Auditoría.

Ejemplo de cédula narrativa:

**GLOBANDINA CORP S.A.**

CN RR HH

#### CÉDULA NARRATIVA DE INSPECCIONES REALIZADAS

DEPARTAMENTO AUDITADO: Recursos Humanos

PROCESO AUDITADO: Reclutamiento y Contratación

El departamento de Recursos Humanos es el encargado del proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal de acuerdo a lo establecido en los manuales de procedimientos.

El proceso inicia con el envío de la solicitud realizada por los Jefes de Área del departamento que requiere personal a contratar a la Jefa de Recursos Humanos, en este departamento el asistente verifica que cumpla con los requisitos establecidos para el cargo vacante, seleccionando las carpetas que están dentro del perfil para establecer el horario de entrevistas, posteriormente esta información es entregada al Jefe del departamento solicitante con el fin de que realice personalmente las entrevistas y seleccione el personal que a su criterio es el indicado.

---

<sup>26</sup> <http://es.scribd.com/doc/22225465/Definicion-de-Papeles-de-Trabajo>

A continuación se envía a Recursos Humanos las carpetas seleccionadas para suscribir los contratos específicos de acuerdo al cargo, en cuales constan las funciones, remuneraciones, beneficios y horarios a ser cumplidos durante el tiempo vigente del contrato, posterior a la aceptación por las dos partes los mismos son legalizados en el Ministerio de Trabajo en un plazo máximo de 15 días.

Realizado por: Yuridia Vizcaíno

Revisado por: Jasly Soto

### 3.2.2 Evaluación del Control Interno por componentes

“Permitirá acumular información sobre el funcionamiento de los controles existentes, útil para identificar los asuntos que requieran tiempo y esfuerzo adicional en la fase de la Ejecución, en base a los resultados de esta evaluación los auditores determinan la naturaleza y el alcance del examen, confirmar la estimación de los requerimientos de personal, programar su trabajo, preparar los programas específicos de la siguiente fase y fijar los plazos para concluir la auditoría y presentar el informe, y después de la evaluación tendrá información suficiente sobre el ambiente de control, los sistemas de registro e información y los procedimientos de control. La evaluación implica la calificación de los riesgos de auditoría como: Inherente, De control, y De Detección. Dentro de este punto podremos adoptar el modelo COSO (El Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission-Comité de Organizaciones Patrocinadoras), en el cual se analizarán los cinco componentes del control interno, evaluando de esta manera el entorno total de la entidad de acuerdo a los objetivos de control planteados”<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> [http://ecuadorcontable.com/pagina/index.php?option=com\\_content&view=article&id=50:nea-10-evaluacion-de-riesgo-y-control-interno&catid=21:neas&Itemid=20](http://ecuadorcontable.com/pagina/index.php?option=com_content&view=article&id=50:nea-10-evaluacion-de-riesgo-y-control-interno&catid=21:neas&Itemid=20)

### 3.2.3 Elaboración de Plan y Programas

“Los planes y programas deberán ser confeccionados de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 5 “E”, por cada proyecto a actividad a examinarse”<sup>28</sup>. Además deberán incluir objetivos específicos y procedimientos específicos con la calificación del riesgo de auditoría, por cada uno de los componentes, aunque también podría incluirse aspectos relativos a las cinco “E”, breve descripción del componente, entre otros.

**Ejemplos:**



## VizVel Asesores

### PROGRAMA DE AUDITORÍA

**FECHA:**

**DEPARTAMENTO:**

**PERIODO**

**OBJETIVOS**

\* Verificar .....

\* Medir .....

### PROCEDIMIENTOS

N	DESCRIPCION	REF	RESPONSABLE	FECHA	TIEMPO PROGRAMADO	TIEMPO REAL
1	Solicitar a los manuales de procedimientos para el proceso de reclutamiento y contratación	PR-1	NRN	17/12/2010	0,5 H	1H

<sup>28</sup> MALDONADO. Milton K, “Auditoría de Gestión”, Producciones Digitales, Ecuador, 2006.

### 3.3 Fase III: Ejecución

“Una vez establecido el Plan de Auditoría, en la etapa ejecución es donde se llevan a cabo las pruebas de control y sustantivas de auditoría, pues es a través del desarrollo de estas pruebas donde se establecen los hallazgos y se obtiene la evidencia suficiente, competente y relevante, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa de auditoría, para que sustenten las conclusiones y recomendaciones de los informes.”<sup>29</sup>

#### 3.3.1 Aplicación de Programas

Los programas serán aplicados a cada componente significativo y escogido para examinarse, y además comprende la aplicación de las técnicas de auditoría tradicionales como: la inspección física, observación, cálculo, indagación, análisis, adicional a esto utilizarán estadísticas de las operaciones como base para detectar tendencias, variaciones, parámetros e indicadores.

#### 3.3.2 Aplicación de pruebas de control y sustantivas

Estas pruebas serán diseñadas por el auditor con el objeto de conseguir evidencia que permita tener una seguridad razonable de que los controles internos establecidos por la empresa auditada están siendo aplicados correctamente y son efectivas además permite opinar sobre la integridad, razonabilidad y validez de los datos producidos por el sistema contable de la empresa auditada. El conjunto de métodos o procedimientos a asegurar son:

- Protección de activos
- Registros contables fidedignos
- Actividad eficaz
- Según directrices de la dirección

---

<sup>29</sup> BARRANCO, Francisco J. *“Planificación Estratégica de Recursos Humanos del Marketing Interno a la Planificación”*. Editorial Pirámide. Madrid. 1993

Del análisis de evaluación de controles se desprende el alcance de las pruebas de control y pruebas sustantivas por lo que la confianza en controles reduce la cantidad de pruebas sustantivas y disminuye el riesgo de detección del auditor.

### 3.3.3 Preparación de papeles de trabajo

Se prepararán los papeles de trabajo junto con la documentación relativa a la planificación y aplicación de los programas, los cuales deberán contener la evidencia suficiente, competente y relevante.

Los papeles de trabajo son de responsabilidad del auditor, y en estos se registrará la evidencia encontrada por el auditor, estos papeles se identificarán y se referenciarán para su correcta ubicación y archivo.

“La forma de las marcas deben ser lo más sencillas posibles pero a la vez distintiva, de manera que no haya confusión entre las diferentes marcas que se usen en el trabajo. Normalmente las marcas se transcriben utilizando color rojo o azul, de tal suerte que a través del color se logre su identificación inmediata en las partidas en las que fueron anotadas.

#### MARCAS DE AUDITORÍA

<b>SIMBOLO</b>	<b>SIGNIFICADO</b>
∩	Sumado (vertical y horizontal)
£	Cotejado contra libro mayor
?	Cotejado contra libro auxiliar
¥	Verificado físicamente
»	Cálculos matemáticos verificados
W	Comprobante de cheque examinado

@	Cotejado contra fuente externa
A-Z	Nota explicativa
N/A	Procedimiento no aplicable
H1-n	Hallazgo de Auditoría
C/I1-n	Hallazgo de control interno
P/I	Papel de trabajo proporcionado por la Institución

### **INDICES DE REFERENCIA**

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite.

En términos generales el orden que se les da en el expediente es el mismo que presentan las cuentas en el estado financiero. Así los relativos a caja estarán primero, los relativos a cuentas por cobrar después, hasta concluir con los que se refieran a las cuentas de gastos y cuentas de orden.

Los índices se asignan de acuerdo con el criterio anterior y pueden usarse para este objeto, números, letras o la combinación de ambos.

A continuación se presenta un ejemplo de índices usando el *método alfabético-numérico* por ser el de uso más generalizado en la práctica de la Auditoría. En este sistema las letras simples indican cuentas de activos, las letras dobles indican cuentas de pasivo y capital y las decenas indican cuentas de resultados:

La letra o número: Para las cuentas de:

A	Caja y bancos
B	Cuentas por cobrar
C	Inventarios
U	Activo fijo
W	Cargos diferidos y otros
AA	Documentos por pagar
BB	Cuentas por pagar
EE	Impuestos por pagar
HH	Pasivo a largo plazo
LL	Reservas de pasivo
RR	Créditos diferidos
SS	Capital y reservas
10	Ventas
20	Costos de ventas
30	Gastos generales
40	Gastos y productos financieros
50	Otros gastos y productos.

## **MARCAS DE AUDITORÍA E INDICES DE REFERENCIA**

Para la conservación de los papeles de trabajo se reconocerán tres tipos de archivos: permanente, general y corriente. Las características y usos de cada tipo son las siguientes:

### **PERMANENTE ARCHIVOS**

Contendrá información útil para el auditor en futuros trabajos de auditoría por ser de interés continuo y cumplirá los siguientes propósitos:

Recordar al auditor las operaciones y/o partidas que se aplican por varios años.

Proporcionar a los nuevos miembros del personal un resumen rápido de las políticas, organización y funciones de las diferentes unidades de negocio de la empresa.

Entre la información que contendrá el archivo permanente está:

Leyes y normas

Organigramas

Políticas y manuales

Detalle de personal clave de la empresa

### **GENERAL**

Contendrá los papeles acumulados durante el desarrollo de la Auditoría y que podrán ser utilizados para períodos subsecuentes. Entre los que están:

Estados financieros

Planes anuales de trabajo

Programas de Auditoría

Hojas de trabajo

Borrador e informe final de cada examen

## CORRIENTE

Acumulará todas las cédulas relacionadas con las diferentes pruebas realizadas a cada una de las cuentas o áreas específicas y corresponden al período sujeto a examen. Constituyen el respaldo o evidencia de cada examen y del cumplimiento a las normas de Auditoría.”<sup>30</sup>

### 3.3.4 Hoja de resumen de Hallazgos por componente

Se elaborará una hoja de resumen de los hallazgos por cada componente examinado, se expresarán también las observaciones necesarias y se comunicarán los mismos a los funcionarios y terceros relacionados.

La hoja de hallazgos deberá contener la descripción del hallazgo llamado **condición**, **el criterio** el cual hará referencia a la norma legal o de control interno instituida por la empresa la cual no está siendo cumplida, **la causa** que hará referencia al por que del hallazgo, **el efecto** que detallará las consecuencias de dicho hallazgo, **las conclusiones y recomendaciones** que permitirán resumir el hallazgo y emitir alguna solución para enmendarlo o mejorarlo.

Los hallazgos serán comunicados a los funcionarios de la empresa.

### 3.3.5 Definición de la estructura del informe

La definición de la estructura del informe se hará en función del alcance, opinión y limitaciones determinadas por el auditor, así como en base a la necesidad de referencias que los papeles de trabajo, hojas de resumen, comentarios, conclusiones y recomendaciones requieran.

---

<sup>30</sup> <http://www.monografias.com/trabajos27/papeles-auditoria/papeles-auditoria.shtml>

El informe de auditoría que será presentado contendrá las conclusiones y recomendaciones del trabajo de Auditoría realizado, el cual será utilizado por los funcionarios para mejorar e implementar cambios importantes en la entidad.

### **3.4 Fase IV: Comunicación de Resultados**

Luego de realizadas todas las fases anteriores, se preparará un informe, el mismo que en la auditoría de gestión difiere, pues no sólo que revelará las deficiencias existentes, sino también contendrá los hallazgos positivos; además en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el “precio” del incumplimiento con sus efectos económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión y uso de los recursos de la entidad auditada.

Identificaremos también los responsables de estos hallazgos, de manera que permitan capacitarlos, e incentivarlos dependiendo del caso, es decir si causa una deficiencia en el proceso, se le recomendará la aplicación y ejecución correcta de los procedimientos, para lograr la eficiencia y eficacia en los mismos.

#### **3.4.1 Redacción del borrador del informe**

La redacción del informe se realizará apoyada en la experiencia del auditor y en las novedades recogidas en la ejecución de la Auditoría. Esta actividad genera un primer informe borrador por el trabajo realizado. El borrador permitirá obtener un primer resumen de la situación de la empresa, en el cual se describen los hallazgos y la evidencia recogida a lo largo del trabajo.

#### **3.4.2 Obtención de criterios de la entidad**

Es necesario que el borrador del informe sea discutido en una Conferencia con los responsables de la Gestión y los funcionarios de más alto nivel relacionados con el

examen, de esta manera se promueve que la administración tome acciones correctivas de inmediato, y que por otra parte puedan expresar sus puntos de vista y ejerzan su legítima defensa respecto de los hallazgos reportados; lo que en consecuencia ayuda al auditor a reforzar y perfeccionar sus comentarios, conclusiones y recomendaciones.

La presentación del borrador del informe será de manera estimada el 11 de Enero del 2012, y en el acta del trabajo del auditor se detallarán las evidencias de descargo del cliente, y los criterios de refutación que el emita durante la lectura de dicho borrador.

### **3.4.3 Emisión del informe final**

Finalmente, recabando todas las opiniones y criterios de los funcionarios de la entidad, el auditor corregirá el borrador del informe y emitirá el informe final de auditoría el cual contendrá todas las conclusiones y recomendaciones que la empresa deberá asumir para cumplir con sus objetivos de manera eficiente, económica, eficaz, ecológica y ética.

Contendrá además como conclusiones, los hallazgos o comentarios, y las recomendaciones que serán emitidas en función de la evidencia obtenida en el desarrollo del trabajo de Auditoría, para que sean acogidas por los funcionarios de la empresa.

## **3.5 FaseV: Seguimiento**

### **3.5.1 De los hallazgos y recomendaciones al término de la auditoría**

Finalmente, el auditor deberá realizar un seguimiento de los hallazgos y recomendaciones emitidas en el informe a fin de cerciorarse del cumplimiento y compromiso de la empresa por mejorar y cumplir sus metas institucionales de la manera más eficiente y eficaz posible.

El seguimiento será realizado luego de transcurrido un tiempo prudencial (de preferencia un mes) de la presentación del informe final y se evidenciará en el acta de trabajo del auditor.

## CAPÍTULO IV

### 4. APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA VANTTIVE CIA. LTDA.

En este capítulo en el cual aplicaremos la Auditoría de gestión comenzaremos con una matriz que resumirá aspectos generales de la empresa a auditarse Vanttive Cía. Ltda., como conocimiento preliminar de la institución, luego de esto aplicaremos un memorándum de planificación en el cual se hará un plan del trabajo de Auditoría a ejecutarse, con todos los requerimientos de información que nos permitirán obtener evidencia suficiente, para después ejecutar la Auditoría, emitir una opinión y realizar el seguimiento correspondiente.

#### 4.1 Fase I: Conocimiento Preliminar

		FASE I	VISITA PRELIMINAR
		VANTTIVE CIA. LTDA	1/2
<b>1</b>	<b>NOMBRE DELAENTIDAD</b>	Vanttive Cía. Ltda.	
<b>2</b>	<b>DIRECCION</b>	Av. 10 de Agosto 10640 y Manuel Zambrano	
<b>3</b>	<b>TELÉFONO</b>	023-3961900	
<b>4</b>	<b>CASILLA</b>	S / N	
<b>5</b>	<b>FAX</b>	023-3961900 ext. 101	
<b>6</b>	<b>CORREO ELECTRÓNICO</b>	<a href="mailto:vanttive@hotmail.com">vanttive@hotmail.com</a>	
<b>7</b>	<b>FECHA DE CREACIÓN</b>	17/07/2003	
<b>8</b>	<b>HORARIO DE ATENCION</b>	8:00 - 2:30pm y 2:30 a 6:00pm.	
<b>9</b>	<b>OBJETIVOS DE LA ENTIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brindar un servicio integral y personalizado al paciente</li> <li>- Mejorar la calidad de vida de nuestros clientes</li> <li>- Aperturar nuevos nichos de mercado a nivel internacional, mediante la alianza estratégica con Quifatex S.A.</li> </ul>	
<b>10</b>	<b>CUÁLES SON LOS NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN</b>		
	NIVEL EJECUTIVO:	Gerencia General	
	NIVEL OPERATIVO	Jefes Departamentales	
	NIVEL PRODUCTIVO	Empleados	
<b>11</b>	<b>DEFINA LOS FUNCIONARIOS PRINCIPALES?</b>		
	GERENTE OPERACIONAL	Ing. Fausto Puente	
	CONTADOR	Dr. Freddy Salazar	
	GERENTE FINANCIERO	Dr. Giorgio Bianco	
	GERENTE COMERCIAL	Ing. Lilia Racines	
	JEFE DE SOPORTE DE NEGOCIO	Ing Verónica Calle	
<b>12</b>	<b>CON CUÁNTOS EMPLEADOS CUENTA CADA NIVEL?</b>		
	NIVEL OPERATIVO	4	COORDINADORES DE SUCURSALES
		4	ASISTENTES DE MOSTRADOR

NIVEL PRODUCTIVO		<b>QUITO</b>	<b>VANTTIVE</b>	
		2	<b>CIA. LTDA.</b>	2/2
		2	VISITADORES MÉDICOS	
			ENFERMEROS	
		<b>AMBATO</b>		
		1	VISITADORES MÉDICOS	
		1	ENFERMEROS	
		<b>GUAYAQUIL</b>		
		1	VISITADORES MÉDICOS	
		2	ENFERMEROS	
		<b>CUENCA</b>		
		1	VISITADORES MÉDICOS	
		1	ENFERMEROS	
<b>13</b>	<b>CUÁLES SON SUS PRINCIPALES PRODUCTOS?</b>			
	VENTA Y DISTRIBUCIÓN DE MEDICAMENTOS PARA ENFERMEDADES			
	COORDINACIÓN DE TRANSPORTE Y ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS			
<b>14</b>	<b>CUÁLES SON SUS PRINCIPALES CLIENTES?</b>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MIES</li> <li>• HOSPITALES DEL IESS</li> <li>• CLINICAS PARTICULARES</li> <li>• CONCLINA</li> </ul>			
<b>15</b>	<b>CUÁLES SON SUS PRINCIPALES PROVEEDORES?</b>			
	<b>MEDICAMENTOS</b>	QUIFATEX S.A PFIZER CIA. LTDA. NOVARTIS S.A.		
	<b>MATERIALES PARA APLICACIÓN</b>	GAMEDENT JENNY UQUILLAS		
	<b>TRANSPORTE</b>	TRAMACOEXPRESSS		
<b>16</b>	<b>A QUÉ CIUDADES DISTRIBUYE SUS PRODUCTOS</b>			
	QUITO			
	AMBATO			
	GUAYAQUIL			
	CUENCA			
<b>18</b>	<b>SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS DE GESTIÓN EN PERIODOS PASADOS?</b>			
	<input type="checkbox"/>	SI	<input checked="" type="checkbox"/>	NO
<b>19</b>	<b>ALCANCE DEL EXAMEN</b>			
	LA AUDITORÍA DE GESTIÓN SERÁ REALIZADA AL PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN COMPRENDIDO DEL 01 ENERO AL 30 JUNIO 2011			

Y.L.V.V ELABORADO POR	FECHA
J.G. REVISADO POR	FECHA



### Visión 2016

- Ventas anuales de 60 millones de \$
- Presencia en un total de 8-10 ciudades en Ecuador
- Presencia en Colombia y Perú

Objetivos globales Vantive	Medición/Indicadores
<b>Financieros</b>	
1. UAI(Utilidad antes de Impuestos) positivo	UAI (Utilidad antes de Impuestos)
2. Rentabilidad positiva	Rentabilidad
<b>Crecimiento y aprendizaje</b>	
1. Satisfacción de los colaboradores	Encuesta RRHH
2. Calidad de datos pacientes	Base de datos/control
3. Crecimiento personal de la gente	Aportes, presentaciones
<b>Procesos internos</b>	
1. Eficiencia procesos	Análisis antes/después
2. Sistemas adecuados	Implementación de herramientas determinadas para alcanzar las metas estratégicas.
<b>Clientes</b>	
1. Satisfacción del cliente	Encuesta Call Center
2. Convenios con laboratorios	# de convenios con laboratorios

## Estrategias 2011



### Enfoque en:

- Excelencia en servicio
- Cultura de servicio al cliente (también el cliente interno!!)
- Adherencia y datos de pacientes



### Enfoque en cuales segmentos:

- Pacientes que tienen acceso al Bono del IESS y los que están Afiliados al Programa de Protección Social (PPS) a través de la Venta al MIES quien distribuye estos productos a los Hospitales Públicos.
- Ventas a pacientes especiales
- Ventas a pacientes crónicos



### MIES:

- Ventas: 12 Millones \$ (50%) anuales
- Objetivos:
  - ✓ Crecer cada vez mas
  - ✓ Ser el proveedor # 1 para medicamentos de catastróficos
  - ✓ Proyectos con socios estratégicos
  - ✓ Acceso a datos de pacientes



### Pacientes Especiales:

Ventas: 9 Millones \$ (45%) anuales

#### Objetivos:

- Llegar o sobrepasar el presupuesto
- Mejorar márgenes
- Proyectos estratégicos con laboratorios

▶ Pacientes Crónicos:

- Objetivo:
  - Llegar o sobrepasar el presupuesto
  - Duplicar las ventas en 1 año
  - Fidelizar clientes

Tácticas para emplear las estrategias

▶ Ventas a pacientes hospitalares públicos (MIES):

- Fortalecer y hacer crecer el proyecto PAMP (Programa de Acompañamiento Médico-Paciente)
- Buscar nuevos proyectos y laboratorios
- Ser UNO con el laboratorio
- CRM (Customer Relationship Management- Gestión de Relación con el Cliente) Vantive para datos de pacientes
- Ser sumamente detallistas
- Tener buenas relaciones con el MIES

▶ Ventas a pacientes especiales:

- Enfoque en especiales que todavía hacen el 90% de nuestras ventas
- Stocks adecuados en sucursales (emergencias y urgencias)
- Promoción del servicio Vantive (Medico Paciente)
- Visita a instituciones privadas
- Visita a seguros privados
- Proyectos de adherencia con laboratorios
- Convenios y planes comerciales

▶ Ventas a pacientes crónicos:

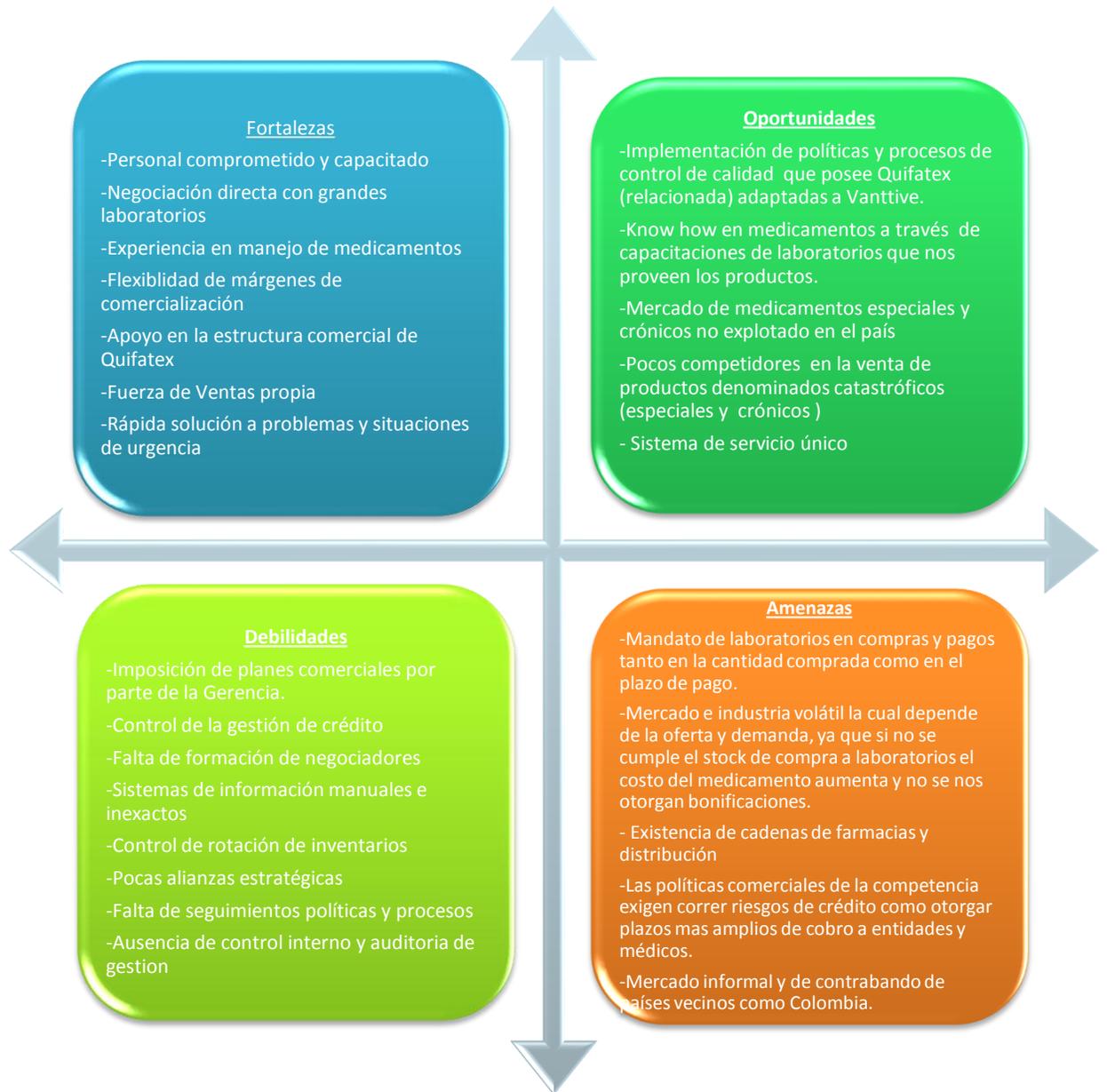
- Plan de fidelización de clientes (Club Tu Vida)
  - Sistema de puntos
  - Promocionar club

▶ Importancia de la venta a Roche:

- Mayor venta y margen
- Negocio MIES/PAMP : 12- 17 Millones
- Negocio Bonviva: 200.000 \$

- Promocionar Líneas 1800
- Alianza con Farma  
Marketing de Quifatex para ayudarnos en la cobertura y promoción
- Convenios y planes comerciales
- Organización adaptada a las necesidades de Roche
- Socio SUPER estratégico
- Información del paciente es sistema de Roche (Siebel)

## ANALISIS FODA VANTTIVE AREA COMERCIAL



## 4.2 Fase II: Planificación

MPE

### MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

**Entidad:** VANTTIVE CIA. LTDA.

**Auditoría de Gestión a:** Área de Comercialización de la empresa Vanttive Cía. Ltda.

**Período:** Del 1ero de Enero al 30 de Junio 2011

**Preparado por:** Yuridia Vizcaíno

#### 1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

- Memorando de Antecedentes
- Informe de Auditoría
- Cronograma de Seguimiento

#### 2. FECHA DE INTERVENCIÓN

	<b>Fecha estimada</b>
• Orden de Trabajo	15/05/2011
• Inicio del trabajo en el campo	01/06/2011
• Finalización del trabajo en el campo	30/07/2011
• Discusión del borrador del informe con funcionarios	07/08/2011
• Presentación del informe	15/08/2011
• Emisión del informe final de auditoría	20/08/2011

#### 3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

• Ejecutora de la Auditoría	<b>(Nombres)</b> Yuridia Vizcaíno
-----------------------------	---

#### 4. DÍAS PRESUPUESTADOS

Tres meses, distribuidos en las siguientes fases:

- FASE I Análisis General y Diagnóstico 3 semanas
- FASE II Planificación Específica 2 semanas
- FASE III Ejecución 5 semanas
- FASE IV Comunicación de Resultados 1 semana
- FASE V Seguimiento 4 días

## **5. RECURSOS FINANCIEROS Y MATERIALES**

7.1 Materiales

7.2 Viáticos y pasajes

## **6. INFORMACION GENERAL DE LA ENTIDAD**

### **6.1. Misión, Visión, Estructura orgánica, Requerimientos, Descripción de procesos de la Entidad.**

- MISIÓN

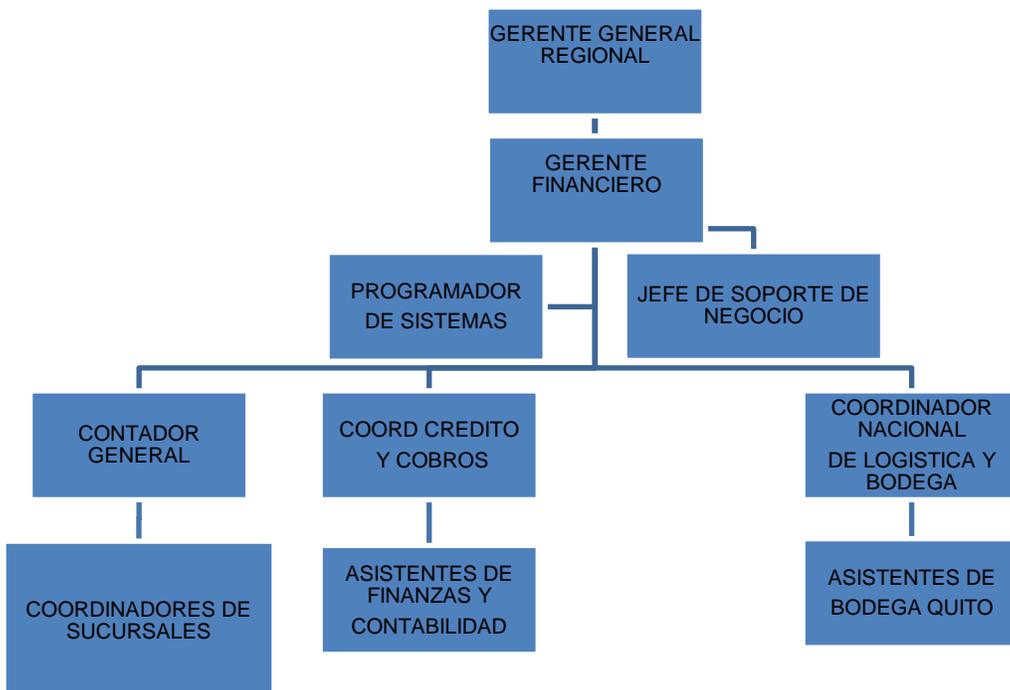
“Vantive, una empresa que ofrece soluciones médicas innovadoras, personalizadas, rápidas y efectivas a nuestros clientes y aliados a través de una eficiente distribución, soporte científico, estratégico y tecnológico con responsabilidad social en medicamentos especiales para pacientes especiales y asegurar así nuestra implantación nacional.”

- VISIÓN

Ser una empresa líder a nivel nacional en servicios médicos especializados con altos niveles de eficiencia, calidad y rentabilidad, contando con alianzas con las más reconocidas empresas farmacéuticas, recursos

técnicos y humanos altamente comprometidos y capacitados, que permitan mejorar de una manera satisfactoria la calidad de vida de nuestros pacientes.”<sup>31</sup>

- **ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA VANTTIVE CIA. LTDA.**



- Principales Funciones del Área Comercial

---

<sup>31</sup> [www.vanttive.com](http://www.vanttive.com)

## **6.2 Requerimiento**

- Autorización del Contador General de la Empresa, para realizar la Auditoría.
- Recolección de información del Área, a través de herramientas de Auditoría como cédulas narrativas al personal del área de comercialización.
- Solicitud de planes estratégicos de ventas.
- Solicitud de manuales de procedimientos de comercialización.

## **6.3 Análisis de requerimientos**

- Verificar que existan planes estratégicos de ventas que contemplen metas de ventas mensuales o alianzas con otros laboratorios.
- Verificar si existen capacitaciones a los empleados que manejan los productos de cadena de frío.
- Análisis y descripción de los procesos de venta, para determinar su eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología.

## **6.4 Descripción de los procesos a auditar**

### **VENTAS DE MOSTRADOR**

- Visita del paciente a cada una de las sucursales o llamada al call center.
- Recepción de la receta médica por parte del vendedor o pedido telefónico.
- Consulta de historial de medicamentos en el sistema si es un cliente recurrente.
- Si se trata de un cliente nuevo apertura de un historial de medicamentos solicitados.

- Consulta de la disponibilidad del medicamento en inventarios y si es el caso de call center ubicación geográfica más cercana al paciente.
- Consulta de la forma de pago (contado o tarjeta de crédito)
- Consulta al cliente si desea aplicarse el medicamento.
- Emisión y entrega de la factura y recibo de cobro junto con el medicamento.

### **VENTAS A CRÉDITO**

- Llamada del cliente a la sucursal o call center.
- Revisión por parte del vendedor de la historia crediticia del cliente.
- Creación del pedido en el sistema, después de consultar el inventario.
- Confirmación con la oficial de crédito acerca de la creación del pedido
- Análisis por parte de la oficial de crédito del pedido y las condiciones de pago.
- Liberación o rechazo del pedido creado en el sistema.
- Confirmación por parte de la oficial de crédito.
- Entrega o despacho del medicamento con la firma de factura.

### **COBRANZAS**

El proceso de cobranzas se dan según el tipo de venta:

### **DE MOSTRADOR O CONTADO**

- El asistente de mostrador realiza la entrega parcial de valores en el sistema registrando las facturas canceladas con forma de pago efectivo y tarjeta de crédito.

- Realiza la llamada al asistente de contabilidad para que ejecute el cierre de caja del día anterior.
- Cada asistente de mostrador enviará las facturas y el detalle de facturación a la asistente de cajas de la matriz.
- La asistente de cajas revisa la documentación enviada por los asistentes de mostrador de cada sucursal y separa las facturas pagadas con tarjetas de crédito para archivarlas, mientras que las facturas pagadas al contado deberán coincidir con el comprobante de depósito en efectivo o cheque.
- La asistente de caja hará el ingreso correspondiente de caja en el sistema.
- Si se trata de facturas canceladas con tarjetas de crédito la asistente de caja esperara la nota de crédito de las instituciones financieras para realizar los juegos de facturas y el correspondiente ingreso al sistema.

### **FACTURAS A CRÉDITO**

- Los asistentes de mostrador enviarán a la oficial de crédito las facturas a crédito.
- La oficial de crédito revisará las facturas constatando el monto, el cliente y si fuera el caso la autorización del crédito.
- La oficial de crédito realiza la gestión de cobranza de acuerdo a los plazos de vencimiento, envía a los vendedores a ejecutar los cobros.
- Recolecta la información necesaria y notifica a la asistente de cajas el registro de la cobranza al sistema.

## **7. COMPONENTES ESCOGIDOS PARA LA FASE DE EJECUCIÓN**

El componente a ser evaluado en la auditoría a realizar es:

El proceso de Comercialización de la empresa Vanttive Cía. Ltda.

### **7.1 Enfoque:**

La Auditoría de Gestión está encaminada a determinar la eficiencia, eficacia, economía, ética del proceso de comercialización en el uso de los recursos humanos y financieros medir el grado de optimización y cumplimiento de objetivos por parte de la administración y de la fuerza de ventas de la entidad.

### **7.2 Objetivo General:**

Evaluar el proceso de comercialización de la empresa Vanttive para determinar su grado de eficiencia y manejo de emergencias.

#### **7.2.1 Objetivos Específicos:**

- Medir el grado de cumplimiento de los procedimientos de acuerdo a lo establecido en los manuales de Vanttive Cía. Ltda.
- Determinar la correcta organización del proceso de comercialización.
- Establecer si las políticas son adecuadas en la ejecución del proceso.

### **7.3 Alcance:**

Se examinará todos los procedimientos que conforman el proceso de contratación del Área de Comercialización por el período comprendido entre el 1ro. de enero al 30 de junio de 2011.

### **7.4 Indicadores de Gestión:**

Evaluar el proceso de Comercialización de la empresa Vanttive se propone los

siguientes indicadores:

- Indicadores de rendimiento
- Indicadores de productividad
- Indicadores de economía
- Indicadores de efectividad
- Indicadores de eficiencia

El control interno de la empresa Vanttive será evaluado mediante la utilización de técnicas de Auditoría, como la observación, análisis y validación de procesos y procedimientos que permitan determinar si se están aplicando los planes estratégicos de manera eficiente y se está cumpliendo con las metas propuestas por la entidad.

#### **7.5 Resumen de los resultados de la Evaluación del Control Interno:**

- ENTORNO DE CONTROL el control es medianamente eficiente
- EVALUACION DE RIESGOS el control es eficiente.
- ACTIVIDADES DE CONTROL el control es deficiente
- INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN el control es medianamente eficiente.
- SUPERVISIÓN el control es deficiente.

#### **7.6 Trabajo a realizar en la fase de ejecución**

1. Realice una encuesta a la fuerza de ventas para establecer el nivel de capacitación y compromiso con los objetivos de la empresa.
2. Evalúe la eficiencia de los planes estratégicos propuestos por la entidad.
3. Evalúe la efectividad del manejo de emergencias en cada una de las sucursales.
4. Realice un análisis de riesgos encontrados dentro del proceso de comercialización como también en el registro de ventas.
5. Aplicación de técnicas de auditoría para evaluar la gestión de la empresa en el

área comercial.

6. Realice un análisis comparativo de ventas con respecto a meses anteriores.
7. Elabore la hoja de hallazgos para registrar las novedades encontradas durante la ejecución de la Auditoría.

## **8. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD DE LA PLANIFICACIÓN**

#### 4.3) Fase III: Ejecución

### VANTTIVE CIA. LTDA.

#### CÉDULA NARRATIVA DE LAS INSPECCIONES REALIZADAS

**DEPARTAMENTO AUDITADO:** Área Comercial

**PROCESO AUDITADO:** Comercialización

El proceso de comercialización de la empresa Vanttive se da por diferentes medios como: en la llegada de los clientes a cada sucursal, por la llamada de los clientes al call center, también por las visitas que realizan la fuerza de ventas a las entidades y ministerios del país.

Cuando las ventas son a través del mostrador en la ciudad de Quito, el cliente solo tendrá la opción de pagar en efectivo o con tarjeta de crédito, sin embargo en la ciudad de Guayaquil, Cuenca y Ambato si se pueden realizar ventas a crédito, con la autorización de la oficial de crédito y cobranzas de la empresa.

Las ventas a las entidades del estado como IESS y clínicas particulares son realizadas a crédito, y luego de la liberación del pedido por parte de la oficial de crédito, los motorizados entregarán el producto a cada institución junto con la guía de remisión, para la firma y aceptación del crédito, para que transcurrido el plazo la fuerza de ventas cobre esa factura.

Las ventas por Call Center son realizadas de manera similar, sin embargo los operadores de call center luego de analizar y consultar el inventario y la ubicación del cliente designan el pedido a la sucursal para que esta despache y facture el mismo.

Por otro lado los cierres de caja se los realiza diariamente y la documentación es enviada a la matriz para su correspondiente registro con el comprobante y descripción de la forma de pago de cada una de las facturas, es así que la asistente de cajas revisará la información, segregará las facturas de crédito para enviar a la oficial de crédito y las facturas de contado las registrará en el sistema con el respectivo número de depósito, además las facturas que fueron canceladas con tarjetas de crédito archivará por tipo de tarjeta, para que cuando llegue la nota de crédito por parte de las instituciones financieras las reconozca y las pueda registrar.

***Elaborado por: Yuridia Vizcaíno***

## PROGRAMA DE AUDITORÍA

PA1

**Fecha:** 01/06/2011

**Departamento:** Comercialización

**Periodo:** 01 de enero al 30 de junio de 2011

**Proceso:** Ventas Mostrador

**Objetivos:**

- ✓ Medir el grado de capacitación que tienen los asistentes de mostrador para identificar el medicamento o sugerir algún genérico al paciente.
- ✓ Verificar la eficiencia del trato y atención a los pacientes.
- ✓ Analizar el flujo de ventas de la empresa y verificar si los empleados tienen conocimiento acerca de los proyectos de venta de la misma.
- ✓ Confirmar que los procedimientos de ventas de mostrador sean cumplidos de acuerdo a lo instituido por la entidad.
- ✓ Controlar que los cierres de caja se hagan diariamente en la hora establecida en los procesos.

**PROCEDIMIENTOS**

No.	Descripción	Ref.	Responsable	Fecha	Tiempo Programado	Tiempo Real
1	Aplique un cuestionario de control interno a los asistentes de mostrador para verificar el conocimiento acerca de los medicamentos que ofrece la entidad.	<a href="#">CCIUIO</a> <a href="#">CCIAMB</a> <a href="#">CCICUE</a> <a href="#">CCIGYE</a>	YLV	01/06/2011	1 hora	1 hora
2	Constate mediante un acta y visita a la sucursal la manera en que los asistentes de mostrador atienden a sus clientes.	<a href="#">ACI</a>	YLV	02/06/2011	8 horas	5 horas
3	Analice los planes de venta de la institución y compare con las ventas alcanzadas durante el primer semestre.	<a href="#">CVI</a>	YLV	03/06/2011	5horas	3horas
4	Controle mediante una cedula narrativa el proceso de ventas de mostrador para determinar el cumplimiento del proceso.	<a href="#">CNV</a>	YLV	15/06/2011	8horas	5 horas
5	Analice el registro de cierres de caja mediante los indicadores generados por el depto. Contable.	<a href="#">IGCC</a>	YLV	01/07/2011	2 horas	2 horas

*Elaborado por: Yuridia Vizcaíno*

PA2

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**Fecha:** 04/07/2011

**Departamento:** Comercialización

**Periodo:** 01 de enero al 30 de junio de 2011

**Proceso:** Ventas a crédito

**Objetivos:**

- ✓ Verificar la existencia de autorizaciones por parte de la oficial de crédito para otorgar créditos con su respectiva solicitud.
- ✓ Confirmar que la base de datos de clientes se encuentre actualizada.
- ✓ Constatar los procedimientos de recuperación de cartera.
- ✓ Medir la frecuencia con que los asistentes de mostrador envían las facturas a crédito.

**PROCEDIMIENTOS**

No.	Descripción	Ref.	Responsable	Fecha	Tiempo Programado	Tiempo Real
1	Realice una entrevista a la oficial de crédito para verificar las políticas de concesión de crédito.	<a href="#">EOF</a>	YLV	04/07/2011	2 horas	2 horas 30 min
2	Solicite la base de datos de clientes y verifique la antigüedad de saldos.	<a href="#">ACVT</a>	YLV	05/07/2011	3 horas	3 horas
3	De acuerdo al análisis de antigüedad de cartera verifique los procedimientos que realiza la empresa para cobrar a los deudores más morosos.	<a href="#">CNSC</a> <a href="#">SCI</a> <a href="#">CC</a>	YLV	06/07/2011	1 hora	1 hora
4	Realice una cedula narrativa acerca de la eficiencia de la gestión de la recuperación de cartera.	<a href="#">CGC</a>	YLV	07/07/2011	4 días	4 días
5	Verifique mediante la revisión que los asistentes de mostrador envíen las facturas a crédito oportunamente.	<a href="#">FC-INST</a> <a href="#">FC-GYE</a> <a href="#">FC-CALD</a>	YLV	03/07/2011	5 días	4 días

*Elaborado por: Yuridia Vizcaíno*

**PROGRAMA DE AUDITORÍA**

**PA3**

**Fecha:** 01/06/2011

**Departamento:** Comercialización

**Periodo:** 01 de enero al 30 de junio de 2011

**Proceso:** Cobranzas

**Objetivos:**

- ✓ Verificar los registros de ingresos de cajas de contado, para determinar si son correctos o no.
- ✓ Controlar mediante el uso de conciliaciones bancarias las partidas conciliatorias de bancos.
- ✓ Validar información física vs sistema de facturas a nivel nacional a junio 2011.
- ✓ Controlar la oportunidad de los ingresos de cobranza de facturas con tarjeta de crédito.

**PROCEDIMIENTOS**

No.	Descripción	Ref.	Responsable	Fecha	Tiempo Programado	Tiempo Real
1	Escoja una muestra de ingresos de caja de la sucursal UIO y verifique su correcto ingreso.	<a href="#">MCM</a>	YLV	01/06/2011	5 horas	10 horas
2	Evalúe las conciliaciones bancarias para determinar partidas conciliatorias antiguas referentes a depósitos de clientes.	<a href="#">CBI</a>	YLV	30/06/2011	8 horas	12 horas
3	Revise los archivos de facturas versus ingresos para confirmar saldos de facturas pendientes de cobro o diferencias en los ingresos.	<a href="#">ACI</a>	YLV	01/07/2011	5 días	8 días
4	Controle a través de la revisión de mayor contable que la asistente de caja realice el ingreso de la cobranza de las facturas con tarjeta crédito antes del cierre de mes de acuerdo a su vencimiento.	<a href="#">RTC</a>	YLV	04/07/2011	5 días	5 días

*Elaborado por: Yuridia Vizcaíno*

### 3.1 HOJA DE RESUMEN DE HALLAZGO

#### TÍTULO.-

El personal del Call Center presenta deficiencias en cuanto al conocimiento de productos, proceso de venta y atención al cliente.

#### CONDICIÓN.-

El personal del Call Center de Vantive ha presentado el mayor porcentaje de insatisfacción por parte de clientes, ya que ha presentado errores como: la entrega de productos equivocados, el no cumplimiento del proceso de venta, en cuanto al seguimiento de algún reclamo de los pacientes, o de la comunicación de la próxima aplicación de medicamentos e incluso en la lenta solución de problemas generados por la devolución de dinero a los clientes.

#### CAUSA.-

El hallazgo se presenta porque no existe una calificación y contratación de personal idóneo en el Call Center, es decir para el reclutamiento de este personal no se toma como consideración especial que tenga algún conocimiento de medicamentos especiales o de los efectos que pueda acarrear el enviar el producto equivocado a un paciente; a esto sumado las escasas capacitaciones que recibe el personal, y más aún la falta de pro actividad para solucionar los problemas efectiva y eficazmente.

#### CRITERIO.-

El personal de Call Center debe cumplir con el procedimiento de ventas en cuanto al seguimiento de la aplicación de los medicamentos en los pacientes, como también en la pronta y eficaz solución de problemas que se puedan presentar dentro de este proceso.

#### EFEECTO.-

Estas situaciones de falta de capacitación, profesionalismo y compromiso con el giro de negocio de Vantive, presenta un efecto económico pues se pierden clientes importantes y estos a su vez generan el marketing uno a diez que hace que la empresa no cumpla con sus metas de ventas y con la política de calidad y sentido emergencia propia de la empresa.

## CONCLUSIÓN.-

El personal del Call Center presenta deficiencias en cuanto al conocimiento de productos, cumplimiento de políticas de atención a clientes, seguimiento y solución de inconvenientes que se puedan presentar como la devolución o equivocación en el envío de medicamentos, ocasionando insatisfacción y pérdida de pacientes.

## RECOMENDACIÓN.-

Al Gerente Operacional capacitar y motivar al personal para que se sienta parte de la empresa y cierre el círculo de la política de calidad y atención al cliente.

Al Gerente de Recursos Humanos reclutar a personal que tenga conocimiento acerca de los medicamentos especiales que se prescriban para las enfermedades crónicas y terminales de modo que esté consciente acerca de lo importante y vital del envío o aplicación de los medicamentos.

TÍTULO.-

La gestión de cobranza con el cliente Conclina C.A. no se ha realizado con eficiencia y no ha mostrado seguimiento constante.

CONDICIÓN.-

El proceso de gestión de recuperación de cartera con la empresa Conclina presenta algunas deficiencias a pesar de la visita que ha realizado el personal de la empresa a esta entidad, ya que a la fecha la empresa no ha cumplido con lo acordado, es por esto que Vanttive ha tomado la determinación de bloquear todo tipo de crédito a la entidad pero no se ha logrado cobrar lo que aun adeuda Conclina a la compañía.

CAUSA.-

El problema se presenta porque no existe un seguimiento constante y persistente para lograr recuperar esta cartera vencida, aun cuando existió el compromiso por parte de Conclina, la empresa Vanttive ha hecho caso omiso al incumplimiento de esta empresa, de alguna manera otorgándole un plazo mayor para que esta pueda pagar la cantidad adeuda.

CRITERIO.-

El departamento de Crédito y Cobranzas tiene que cumplir con el proceso establecido en la empresa ya que si Conclina no ha respondido a su compromiso de pago, se deberá acudir al departamento legal de la empresa, o al requerimiento de alguna garantía real, pues la deuda asciende a los \$300.000 USD, monto que Vanttive tiene que recuperar.

EFFECTO.-

El efecto hacia este problema es muy delicado, ya que primero demuestra la falta de seguimiento del departamento a los clientes morosos de la compañía y por ende la no recaudación de dinero que Vanttive necesita para seguir en su curso normal de negocio, es decir cuenta con ese dinero para adquirir medicamentos e incluso para pagar a sus proveedores.

## CONCLUSIÓN.-

Conclina C.A. es el cliente más moroso que tiene la compañía Vanttive, presentando una cartera vencida al 30 de junio del 2011 de un promedio de \$ 300.000 USD, por lo tanto la gestión de recuperación de esta cartera paso a manos de la Jefa de Crédito y Cobranzas conjuntamente con el Gerente Financiero de la institución quienes se reunieron con los representantes de Conclina y llegaron a un acuerdo de cobro, sin embargo Conclina cumplió únicamente con la primera parte de dicho trato, y Vanttive no ha sido constante no ha hecho el seguimiento ni ha tomado ninguna medida concreta y legal para lograr cobrar este dinero.

## RECOMENDACIÓN.-

Al Jefe de Crédito y Cobranzas tomar acciones prontas y determinantes que aseguren la recuperación de la cartera vencida de la empresa Conclina C.A.

Al Gerente Financiero ejercer presión sobre el seguimiento y gestión de cobranza hacia esta empresa ya que de la recuperación de este dinero depende el flujo de Vanttive para continuar con sus operaciones diarias.

TÍTULO.-

Las operaciones del área de cobranzas de la compañía Vantive presentan varias deficiencias en cuanto al control de la documentación receptada por parte de las sucursales e incluso en el registro de la cobranza de las diferentes cajas.

CONDICIÓN.-

El área de Cobranzas de la compañía Vantive mantiene un desarrollo eficiente en cuanto a la ejecución de sus tareas diarias, cuenta con una asistente de cajas quien es la encargada de recibir diariamente las facturas tanto de crédito como de contado por parte de las sucursales, sin embargo no se lleva un control del secuencial de las facturas que permita determinar que facturas llegaron y cuáles no. Existen ingresos realizados con copias de facturas. Además las diferencias que se puedan presentar al ingresar facturas que componen un depósito o varios de estos no son analizadas ni verificadas simplemente se registran en una cuenta contable, e incluso existe confusión en su ingreso pues una de las sucursales como es la Sucursal Quito maneja dos cajas y al momento de ingresarlas existe confusión al no diferenciarlas entre si.

CAUSA.-

Se pueden determinar varias causas para este problema:

Primero existe una alta rotación de personal para este puesto ya que lo consideran muy pesado o con una carga laboral excesiva para una sola persona.

No existe control de la asistente de cajas acerca de la documentación recibida.

No existe una buena coordinación entre la persona que confirma depósitos en el banco como es la oficial de crédito, los operadores de call center y la asistente de cajas, ya que en varias facturas se confirma un solo deposito.

Falta de capacitación en cuanto a la observación que debe presentar la asistente de cajas para analizar el tipo de diferencias y las causas de faltantes o sobrantes en cajas.

#### CRITERIO.-

El área de Cobranzas de Vantive debe cumplir con el proceso de ingreso de cajas, tomando en cuenta primero el análisis y revisión de la documentación antes de que esta sea registrada en el sistema.

#### EFEECTO.-

El efecto de la falta de eficiencia del área es que en la revisión de cuentas que Contabilidad realiza mensualmente cruzando la documentación física versus el saldo contable no coincida y se tenga que generar ajustes a las cuentas.

Se presente una clara falta de comunicación en el departamento, y de la asistente cajas con los asistentes de mostrador ya que ellos aseguran enviar la documentación completa, mientras que la asistente asegura no recibirla, ocasionando conflictos laborales e ingreso de documentación irreal e inconsistente e incluso el posible despacho del producto dos veces.

#### CONCLUSIÓN.-

El proceso de control, seguimiento e ingreso de documentación por parte de la asistente de cajas de la entidad es notablemente ineficiente, no existe control ni coordinación en confirmaciones de depósitos, en llevar un registro del secuencial de la documentación, falta de capacitación y soporte e incluso negligencia en la utilización de cuentas para cuadrar las diferentes cajas.

#### RECOMENDACIÓN.-

Al Coordinador de Crédito y Cobranzas dar soporte a la asistente de cajas para que se lleve un control en el cuadro de las cajas tomando en cuenta los procedimientos antes y después del ingreso de la cobranza de estas cajas.

A la Oficial de Crédito y Cobranzas coordinar con la asistente de cajas y establecer que únicamente ella puede otorgar confirmaciones de depósitos, para que la asistente únicamente pueda ingresar cajas con esta confirmación respaldada en un mail.

A la Asistente de Cajas verificar, revisar y analizar documentación y cuadro de cajas a nivel nacional, controlar la recepción de documentación original y veraz antes de ingresar las cajas al sistema.

TÍTULO.-

La gestión por obtener la documentación soporte de las acreditaciones de tarjetas de crédito no es eficiente.

CONDICIÓN.-

Vanttive es una empresa subsidiaria a Quifatex, tiempo atrás su matriz estaba ubicada en la Sucursal Quito es decir en la dirección Santa María y 9 de Octubre, el personal de cajas no ha realizado el trámite respectivo para el cambio de dirección de matriz por lo que la documentación soporte de las acreditaciones de tarjetas de crédito aun siguen llegando a la sucursal quienes envían esporádicamente dicha documentación, atrasando de esta forma el ingreso de la cobranza. Además no existe una revisión continua de los portales de consulta de establecimientos para verificar los créditos de las tarjetas emisoras.

CAUSA.-

Falta de control y seguimiento por parte de la asistente de cajas para recaudar la información soporte de acreditaciones, ya que si bien recibe toda la facturación y separa los sustentos físicos de tarjetas de crédito estos son archivados y no se da seguimiento de vouchers antiguos que ya deberían haber sido pagados y que por falta de gestión no son recuperados o incluso confirmado su pago.

CRITERIO.-

A pesar de que dentro de los procedimientos de ingreso de cobranza de tarjetas de crédito no conste la recuperación de documentación soporte, existe la disposición verbal por parte de la Coordinadora de Crédito y Cobranzas de Vanttive acerca de la gestión para la obtención de toda la documentación soporte que respalden las acreditaciones de las tarjetas de crédito para su registro oportuno y correcto.

EFFECTO.-

El efecto de la falta de gestión y seguimiento de este proceso es que aumenten las partidas conciliatorias dentro de la revisión y análisis de las cuentas que se encuentran sobrevaloradas, además del bloqueo de pedidos por parte de crédito al no poder verificar su cobranza y por ende

inconformidad en los pacientes que a pesar de haber cancelado se ven perjudicados por no poder realizar otra compra.

#### CONCLUSIÓN.-

Se puede evidenciar claramente que el área de cobranzas adolece del cumplimiento de procedimientos en cuanto al ingreso de cobranza en todos los sentidos, no existe gestión de recuperación de información soporte y por ende ingreso al sistema de la cobranza de tarjetas de crédito ocasionando de esta forma saldos irreales en las cuentas de cajas vouchers y bloqueos innecesarios de pedidos de pacientes.

#### RECOMENDACIÓN.-

Al Oficial de Crédito inducir a la asistente de caja a la pronta y eficaz recuperación de documentación soporte para el ingreso de la cobranza de tarjetas de crédito.

A la Asistente de Cajas realizar la gestión y seguimiento de voucher antiguos que tenga la entidad y revisión constante de páginas que respalden todos los créditos al establecimiento para que de esta manera disminuyan los inconvenientes con clientes y las cuentas puedan presentar saldos más reales.

Resumen de Hallazgos (Anexo 8)

#### **4.4 Fase IV: Comunicación de Resultados**

## **INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **VANTTIVE CIA. LTDA.**

#### **DEL 01 DE ENERO AL 30 JUNIO DEL 2011**

Señor:

Fausto Puente

GERENTE REGIONAL VANTTIVE CIA. LTDA.

Presente.

He efectuado la auditoría de gestión a Vanttive Cía. Ltda., por el período comprendido entre el 1ero de enero al 30 de Junio del 2011. Mi responsabilidad es expresar una opinión acerca del Proceso de Comercialización de la entidad.

La Auditoría de Gestión fue realizada de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que la auditoría sea planificada y ejecutada para obtener certeza razonable que la información, documentación, procesos y actividades examinadas no contiene exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la empresa. Nuestra responsabilidad es la de expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos presentados y desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuada con base en la auditoría.

Se analizó como componente al Área de Comercial y los procesos de Ventas de Mostrador, Ventas a Crédito y Cobranzas mediante cuestionarios y entrevistas con el personal relacionado realizando una revisión y evaluación de documentos, archivos, actividades y procesos seleccionados.

## **1. MOTIVO DE LA AUDITORÍA**

La presente Auditoría se la lleva a cabo con el fin de revisar y evaluar, si el cumplimiento del proceso de Comercialización se genera la economía y eficiencia en el uso de recursos.

## **2. OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA**

- Evaluar el proceso de comercialización de la empresa Vanttive para determinar su grado de eficiencia y manejo de emergencias.
- Medir el grado de cumplimiento de los procedimientos de acuerdo a lo establecido en los manuales de Vanttive Cía. Ltda.
- Determinar la correcta organización del proceso de comercialización.
- Establecer si las políticas son adecuadas en la ejecución del proceso.

## **3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA**

Se examinaron todos los procedimientos que conforman el proceso del Área de Comercialización por el período comprendido entre el 1ro. de enero al 30 de junio de 2011, tales como: Ventas de Mostrador, Call Center, Crédito, Gestión de Cobranza y registro de la misma.

## **4. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA**

La Auditoría de Gestión está encaminada a determinar la eficiencia, eficacia, economía, ética del proceso de comercialización en el uso de los recursos humanos y financieros medir el grado de optimización y cumplimiento de objetivos por parte de la administración y de la fuerza de ventas de la entidad.

## **5. COMPONENTES AUDITADOS.**

El componente evaluado fue:

El Área Comercial con sus procesos de: Ventas de Mostrador, Ventas a Crédito y Cobranzas de la compañía.

## **6. RESULTADOS DE AUDITORÍA**

Los resultados por su importancia, se detallan a continuación:

### **Ventas de Mostrador.-**

El proceso de Ventas de Mostrador incluye también el proceso de Ventas mediante los operadores de Call Center quienes han presentado el mayor porcentaje de insatisfacción (64%) por parte de clientes, ya que se han dado errores como: la entrega de productos equivocados, el no cumplimiento del proceso de venta, en cuanto al seguimiento de algún reclamo de los pacientes, o de la comunicación de la próxima aplicación de medicamentos e incluso en la lenta solución de problemas generados por la devolución de dinero a los clientes, esto se da por la falta de capacitación e incluso la comunicación de los objetivos de venta que tiene la entidad, acarreando como consecuencia la falta de compromiso por parte de los empleados con respecto a las políticas y objetivos de la empresa, esto acarrea como consecuencia la pérdida de clientes, generación de malas referencias y por supuesto reducción en las ventas de la institución.

En cuanto a los cierres de caja los empleados cumplen satisfactoriamente con el proceso, sin embargo una de las cajas, específicamente la caja de Venta a Instituciones, ha incumplido con el requerimiento de cierre de caja diario, por lo que se la ha llamado la atención porque al hacerlo por su cuenta genera descuadres y registro de cuentas erróneas.

### **Ventas a Crédito.-**

En cuanto a las ventas a crédito se realizó la revisión de la antigüedad de cartera observando un hallazgo relevante con uno de los clientes de la empresa, la entidad Conclina C.A. es considerado el cliente mas moroso presentando una cartera vencida al 30 de junio del 2011 de un promedio de \$ 300.000 USD, por lo tanto la gestión de recuperación de esta cartera paso a manos de la Jefa de Crédito y Cobranzas conjuntamente con el Gerente Financiero de la institución quienes se reunieron con los representantes de Conclina y llegaron a un acuerdo de cobro, sin embargo Conclina

cumplió únicamente con la primera parte de dicho trato, y Vanttive no ha sido constante y no ha hecho el seguimiento ni ha tomado ninguna acción definitiva y legal para lograr cobrar este dinero.

Vanttive ha tomado como medida eliminar la concesión de crédito y el bloqueo definitivo de pedidos hacia la empresa e incluso ya no es considerado como proveedor del medicamento Dexametasona.

La falta de recuperación de cartera específicamente de este cliente que adeuda un monto considerable hace que Vanttive no tenga liquidez para solventar necesidades inmediatas como los pagos a sus proveedores y tenga que atenerse a los bloqueos de pedidos de los mismos.

#### **Cobranzas.-**

Dentro del proceso de cobranzas mas allá de la recuperación de la cartera a crédito o contado que se puede calificar como eficiente únicamente con la excepción del caso anteriormente descrito, se observa la falta de registro oportuno de la cobranza; la empresa cuenta con una asistente de cajas quien es la encargada de recibir diariamente las facturas tanto de crédito como de contado por parte de las sucursales, sin embargo no se lleva un control del secuencial de las facturas que permita determinar que facturas llegaron y cuáles no. Existen ingresos realizados con copias de facturas. Además las diferencias que se puedan presentar al ingresar facturas que componen un deposito o varios de estos no son analizadas ni verificadas simplemente se registran en una cuenta contable, e incluso existe confusión en su ingreso pues una de las sucursales como es la Sucursal Quito maneja dos cajas y al momento de ingresarlas existe confusión al no diferenciarlas entre sí.

Se puede evidenciar claramente que el área de cobranzas adolece del cumplimiento de procedimientos en cuanto al ingreso de cobranza en todos los sentidos, no existe gestión de recuperación de información soporte y por ende ingreso al sistema de la cobranza de tarjetas de crédito ocasionando de esta forma saldos irreales en las cuentas de cajas vouchers y bloqueos innecesarios de pedidos de pacientes.

## **ENTORNO DE CONTROL.-**

El entorno de la empresa Vanttive es considerado como medianamente eficiente ya que cuenta con buenos elementos, es decir en las sucursales existe personal capacitado y comprometido con la empresa que ha cumplido con los procedimientos de venta e incluso ha colaborado con el manejo de emergencias, sin embargo aún existen empleados que aún no se acoplan a las políticas y procedimientos de la entidad.

Como consecuencia de este hallazgo el hecho de que existan empleados no alineados a los procedimientos hacen que las actividades propias de un proceso como es la verificación de los médicos de cada paciente y registro de los mismos en el sistema, no sean realizadas y por ende no se puedan generar análisis para planes comerciales pues es necesaria la información completa, Vanttive realiza diferentes promociones y bonificaciones de acuerdo al tipo de clientes, es decir, médicos, pacientes, entidades y es sumamente necesario que la base de datos sea completa y real, para aplicar dichos planes como estrategia comercial.

## **EVALUACION DE RIESGOS.-**

Dentro de la evaluación de riesgos Vanttive ha implementado algunas técnicas que le permitan identificar los riesgos y tratarlos en el momento oportuno, como la visita de los gerentes de manera semestral a las sucursales para evaluar los procedimientos de las ventas, midiendo el nivel de stock de medicamentos y receptando todas las inquietudes o sugerencias que tengan los asistentes de mostrador y sus coordinadores.

## **ACTIVIDADES DE CONTROL.-**

Vanttive posee procedimientos y políticas de venta, sin embargo el trabajo de los tele operadores del call center hacen que estos procedimientos parezcan ineficientes ya que no se da una atención oportuna de los requerimientos de pacientes y existe la falta de seguimiento de los medicamentos que utilizan cada uno de ellos haciendo que Vanttive pierda importantes pacientes porque la principal fortaleza que posee la empresa es justamente el sentido de emergencia que cada empleado tiene que mostrar al momento de vender un medicamento ya que de la aplicación del mismo depende la vida de un

paciente. Puedo también mencionar que ahora Vanttive con la alineación que ha tenido con procedimientos de Quifatex ha implementado la evaluación de las actividades mediante indicadores, que permiten evaluar si el proceso es eficiente, o lo deberían realinear al giro de negocio de Vanttive.

### **INFORMACION Y COMUNICACIÓN.-**

Dentro de la empresa se puede decir que este componente es medianamente eficiente porque se utilizaba un sistema que otorgaba información real acerca de los stocks de productos, en todas las sucursales y bodega, sin embargo el sistema era muy manual y permitía la modificación de información a ciertas fechas para realizar conciliaciones ocasionando saldos de inventarios irreales ya que al momento de hacer los inventarios físicos había diferencias. En cuanto a la fluidez de la comunicación y traspaso de información entre áreas se puede calificar al sistema como eficiente, ya que otorga información en línea de acuerdo a las necesidades de los departamentos y permite la interacción de los funcionarios de las áreas de manera oportuna.

### **SUPERVISION.-**

El Área Comercial cuenta con su jefe, sin embargo, aun no se logra controlar ni coordinar con el departamento de crédito y cobranzas la ejecución oportuna y eficiente de las tareas de este departamento, se han efectuado muchas negociaciones con entidades del estado, mas las consignaciones, moras y multas no son supervisadas y no se consideran materiales por el monto vendido, a consecuencia de esto Vanttive ha tenido que asumir la pérdida de la falta de control de inventario e incluso las moras y multas de las Instituciones.

Quito, 16 enero 2012

Yuridia Vizcaíno.

## INFORME DE RECOMENDACIONES A LA EMPRESA VANTTIVE CIA. LTDA.

Señor:

Fausto Puente

GERENTE VANTTIVE CIA. LTDA.

Presente.-

Producto de la Auditoría efectuada a continuación se detallan las Recomendaciones:

- a) A la Gerencia Operacional capacitar y motivar al personal de Call Center, quienes presentan falencias en el seguimiento y solución de inconvenientes que se puedan presentar por la devolución o equivocación en el envío de medicamentos, para que se sientan parte de la empresa y cierren el círculo de la política de calidad y atención al cliente.
- b) Al Departamento de Recursos Humanos reclutar a personal que tenga conocimiento acerca de los medicamentos especiales que se prescriban para enfermedades crónicas y terminales de modo que este consciente acerca de lo importante y vital de la oportuna e indicada aplicación del medicamento.
- c) Al Gerente Financiero cumplir con la política de la empresa en cuanto al procedimiento de seguimiento y gestión de cobranza hacia la empresa Conclina C.A. cliente más moroso de la compañía; que adicionalmente solo cumplió con la primera parte del trato acordado con la Jefe Nacional de Cobranzas, de esta manera Vanttive mejorara su flujo de caja.
- d) Al Coordinador de Crédito y Cobranzas dar soporte a la asistente de cajas en cuanto a los las conciliaciones, ingreso de cobranza, confirmaciones de depósitos para de esta manera solucionar el problema de la falta de control en los secuenciales de facturas, mala utilización de cuentas contables y dobles confirmaciones de depósitos bancarios.

- e) Al Oficial de Crédito realizar un seguimiento constante hacia la recuperación de la documentación soporte sobre las acreditaciones que recibe la compañía por las ventas con tarjeta de crédito realizadas.
- f) Al Asistente de Caja gestionar y revisar continuamente la antigüedad de vouchers manuales, ingresar la cobranza oportunamente para evitar bloqueos de pedidos y los saldos contables sean más reales.
- g) A la Asistente Comercial realizar encuestas a los clientes con el objetivo de evaluar la atención que reciben por parte de los tele operadores de Call Center y Asistentes de Mostrador en todas y cada una de las sucursales y Centro de Distribución que permitan receptar sugerencias y toma de medidas correctivas inmediatas.
- h) Al Gerente Operacional evaluar constantemente cada uno de los programas que Vantive ofrece a sus pacientes tanto en los acompañamientos como en las negociaciones con laboratorios e Instituciones del estado, para asegurarnos de la rentabilidad de estos negocios, poder establecer los programas en nuevos lugares y mantener el prestigio de la institución.
- i) Al Departamento de Organización y Métodos otorgar acceso a todos los empleados a las páginas a las que tienen viabilidad los departamentos como de Contabilidad mediante la red interna para que puedan consultar los procesos y procedimientos a seguir en temas puntuales como devoluciones o manejo de requerimientos de entidades o pacientes.
- j) Al Jefe de Soporte de Negocio coordinar el mejoramiento de la comunicación entre sucursales para que puedan sistematizar sus stocks y cubrir las necesidades urgentes de productos, así como también informar acerca de todas las promociones y bonificaciones que en ciertos meses otorga la entidad a pacientes fieles y recurrentes.
- k) Al Área Comercial perfeccionar el manejo oportuno de emergencias a tiempo y monitorear el manejo de Consignaciones a Instituciones con la ayuda de un Recurso que controle constantemente el inventario y la cobranza del mismo.

Quito, 16 Enero de 2012

Yuridia Vizcaíno.

## CAPITULO V

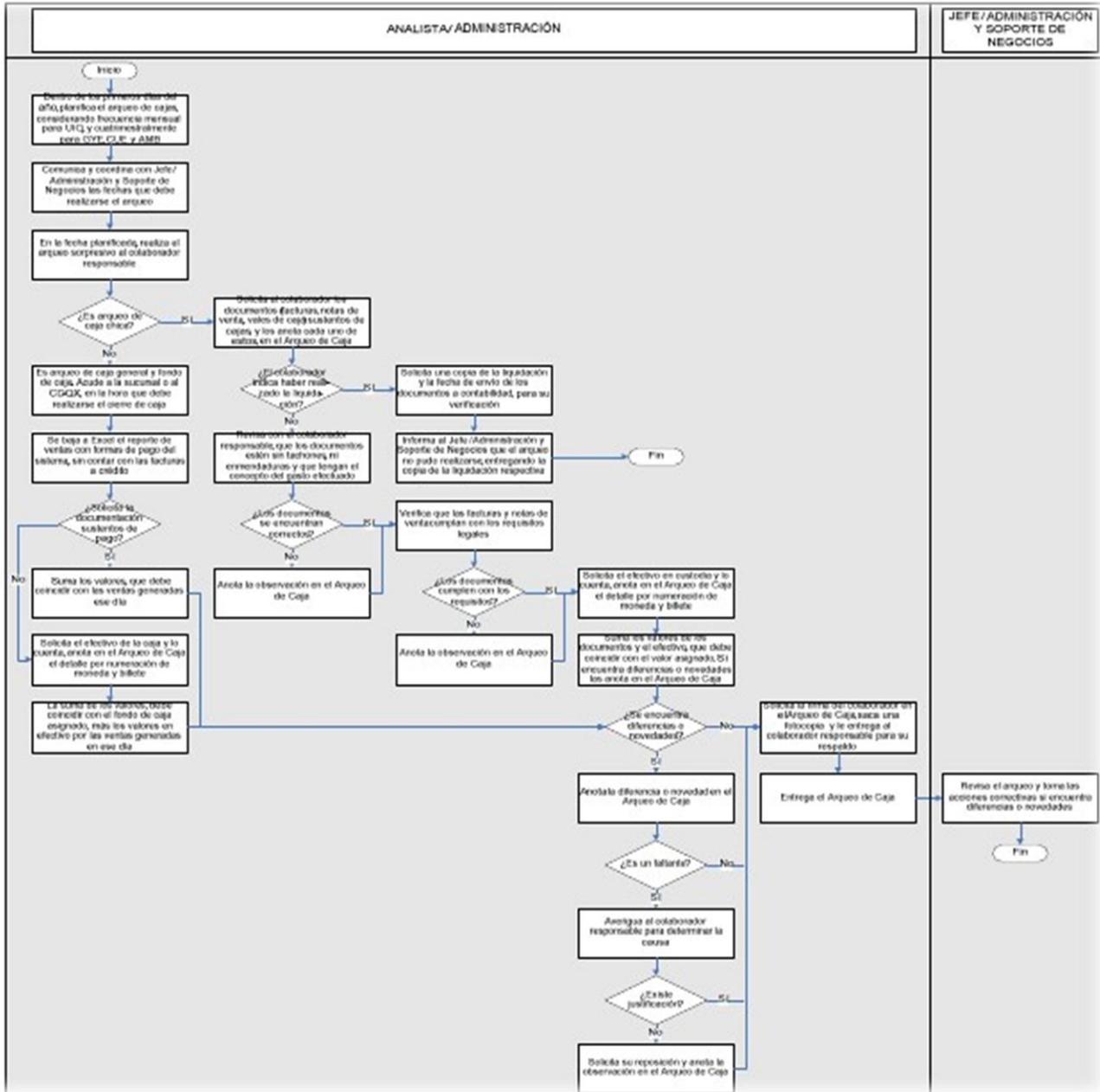
### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES**

1. Dentro de la compañía no existen planes o programas de capacitación continua hacia los empleados u operarios del Área Comercial, ya que aspectos como bonificaciones, promociones y negociaciones con laboratorios son informadas mediante mail a nivel nacional.
2. Se recomienda al Gerente Operacional y al Jefe de Soporte de Negocio programe capacitaciones semestrales o extraordinarias mediante teleconferencias con los coordinadores, asistentes de mostrador y tele operadores de Call Center en las cuales se les pueda informar acerca de los nuevos planes de negocios o precios que la entidad haya adoptado dando la oportunidad a los empleados de dar sugerencias u opiniones desde su ámbito de mercado.
3. La compañía no cumple con las políticas de concesión de crédito concretamente con la petición de garantías que le permitan avalar el pago de ciertos clientes, como es el caso de la empresa Conclina C.A., quienes a pesar de que su caso ha sido tratado por el área Legal de la compañía no ha cumplido con la segunda parte del compromiso, única fianza de Conclina.
4. Se recomienda a la Oficial de Crédito que cumpla con la política de concesión de crédito a cabalidad para evitar incumplimientos y malas relaciones con ciertos clientes, teniendo así una solida garantía de acuerdo a los montos concedidos.
5. Vanttive no cuenta con procedimientos que le permitan controlar de alguna manera el secuencial de facturas, para evitar ventas ficticias o re numeraciones.
6. Se recomienda al Departamento Contable realizar procedimientos de control como comparaciones de reportes de venta con facturas físicas que permitan hacer seguimiento de facturas faltantes o que presenten alguna irregularidad.
7. Los empleados no cumplen con el proceso de registro y recolección de información de cobranza por lo que existen problemas con bloqueos de pedidos y saldos irreales de cartera.

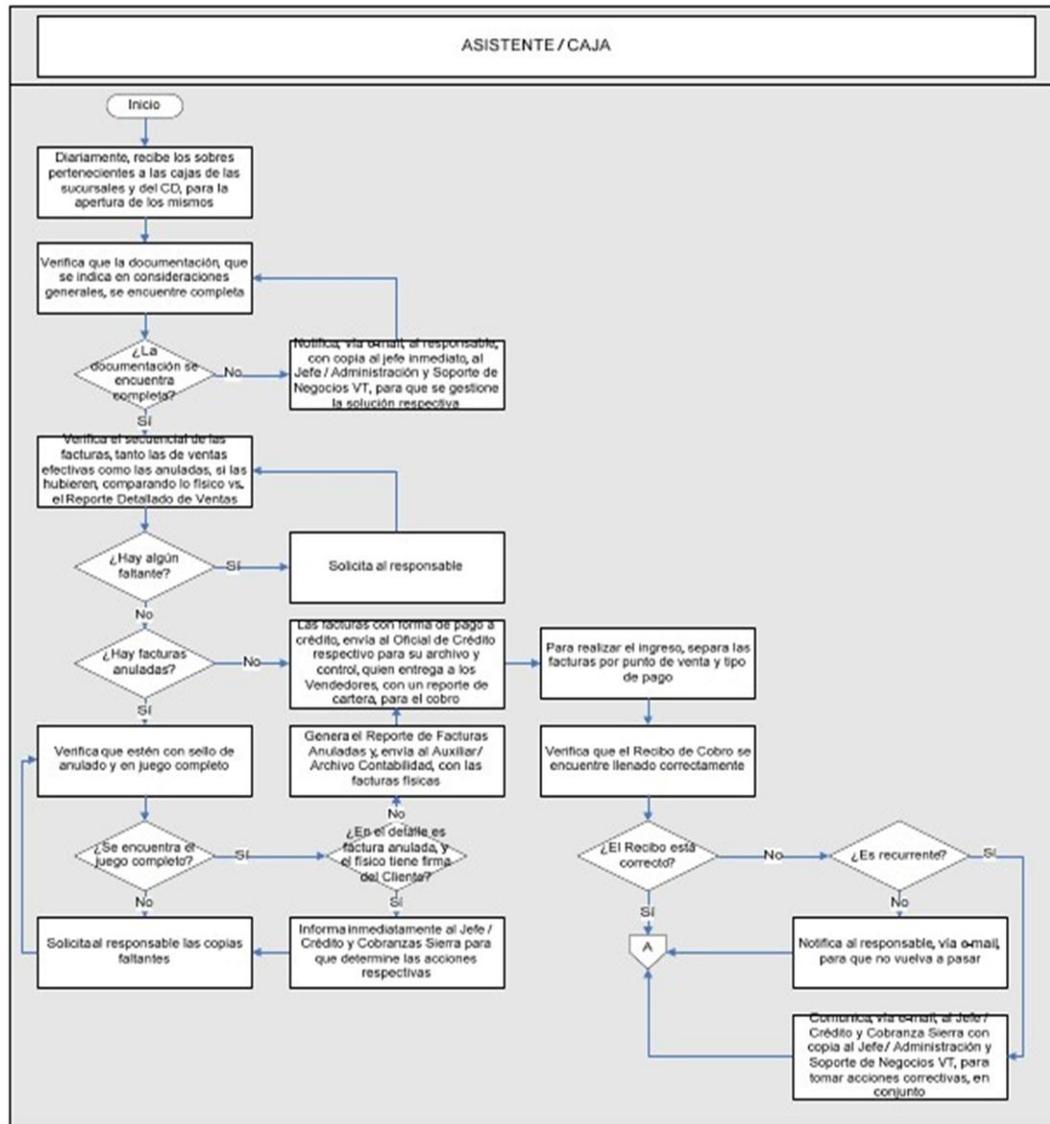
8. Se recomienda a la Asistente de caja cumplir con el proceso de cobranza que implica la oportunidad y pro actividad en la recolección de información que permita tener al día la cobranza y los saldos reales de clientes.
9. La compañía no tiene control sobre el departamento de Instituciones quienes son los encargados de realizar ventas a Instituciones de Salud del Estado, ya que han concedido muchas consignaciones o no han hecho gestión de cobranza.
10. Se recomienda al Área de Instituciones conjuntamente con el Jefe de Soporte de Negocio controlar más el inventario otorgado a las Instituciones del Estado, consiguiendo garantías o contratos que permitan crear un compromiso real de pago.

# **ANEXOS**

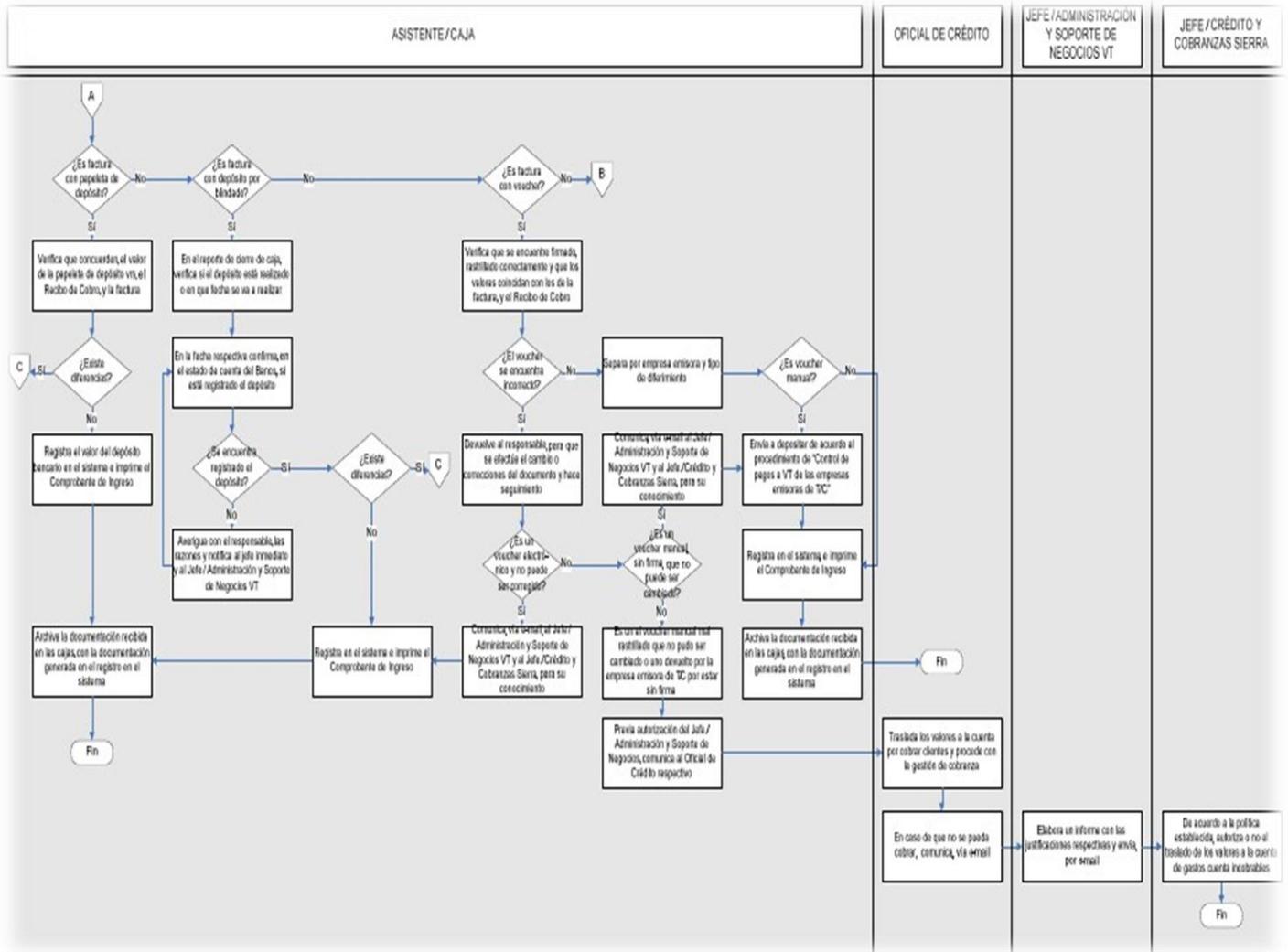
# ANEXO 1. ARQUEO DE CAJAS



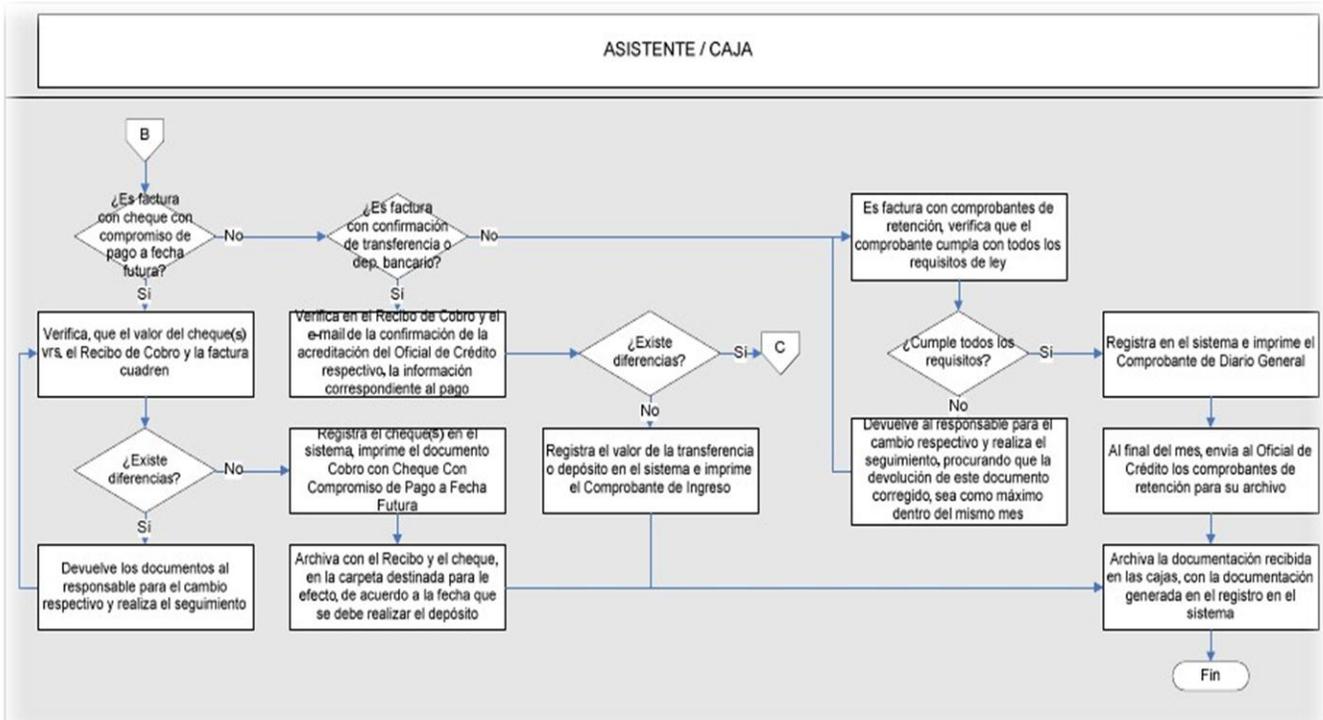
## ANEXO 2.- CONTROL DE CAJAS-VENTAS MOSTRADOR Y CALL CENTER



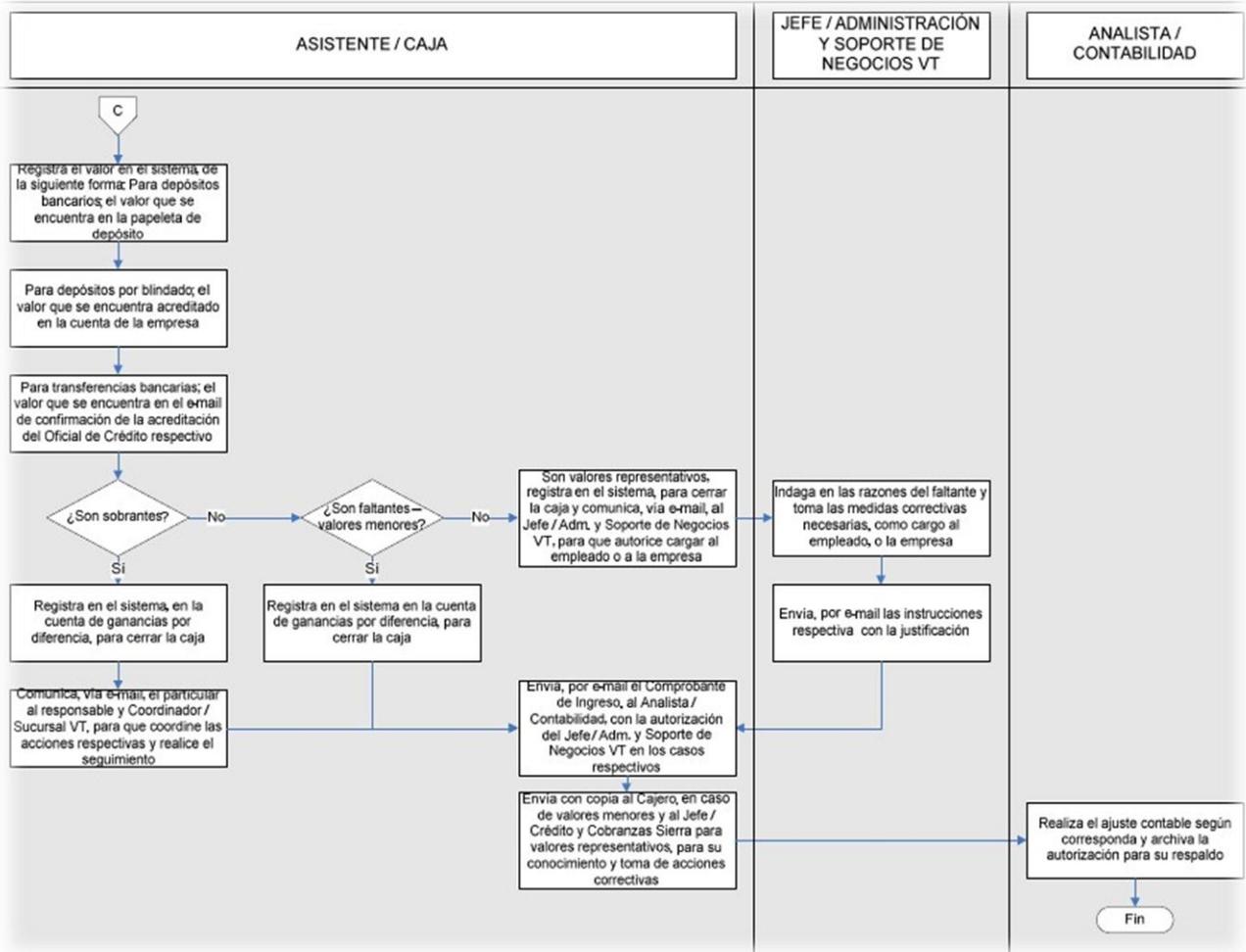
## ANEXO 2.1 CONTROL DE CAJAS-VENTAS MOSTRADOR Y CALL CENTER



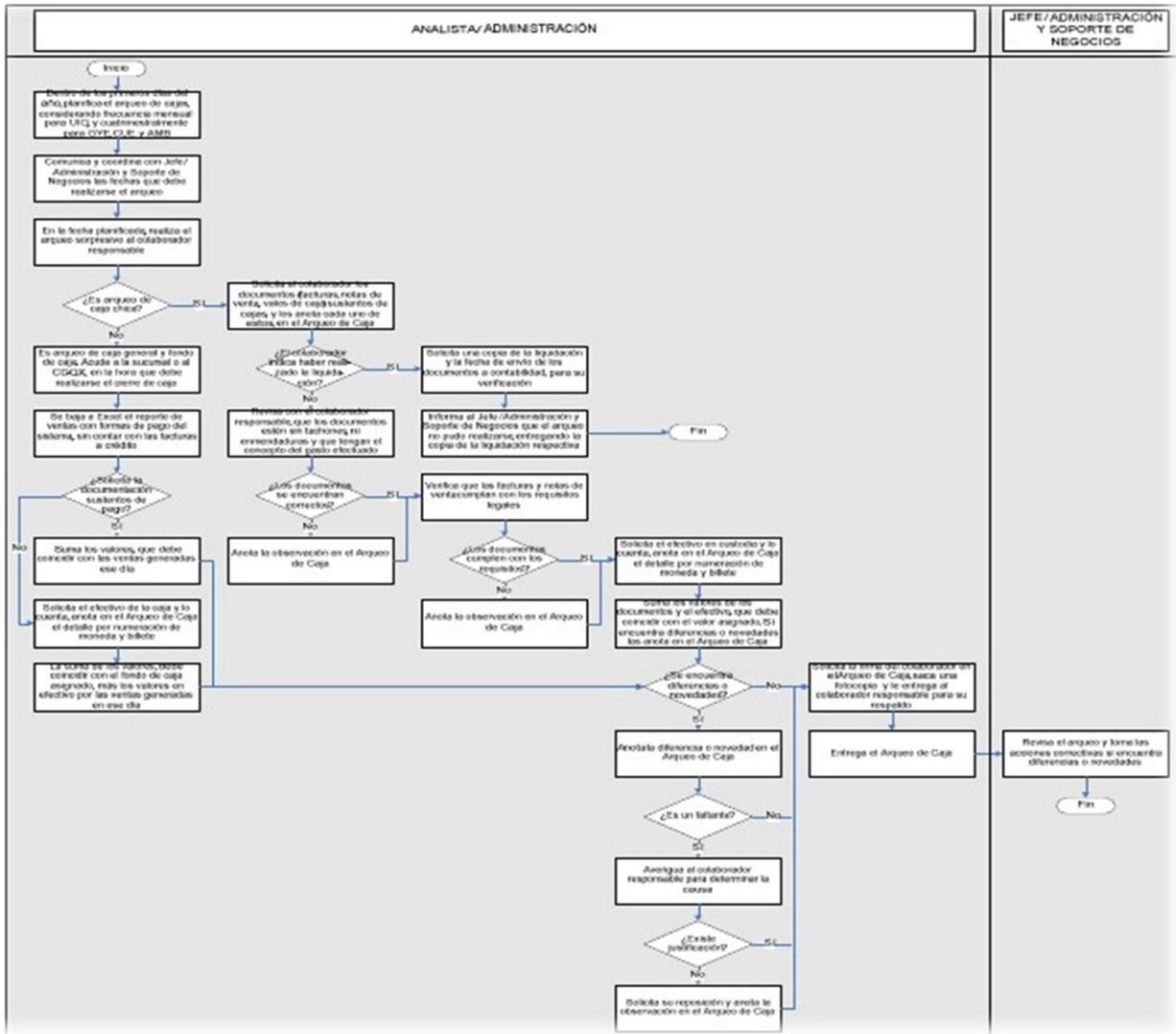
## ANEXO 2.2 CONTROL DE CAJAS-VENTAS MOSTRADOR Y CALL CENTER



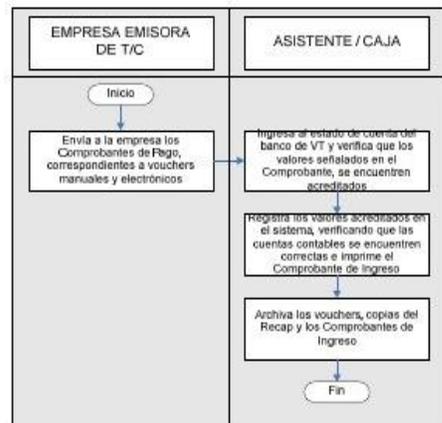
## ANEXO 2.3 CONTROL DE CAJAS-VENTAS MOSTRADOR Y CALL CENTER



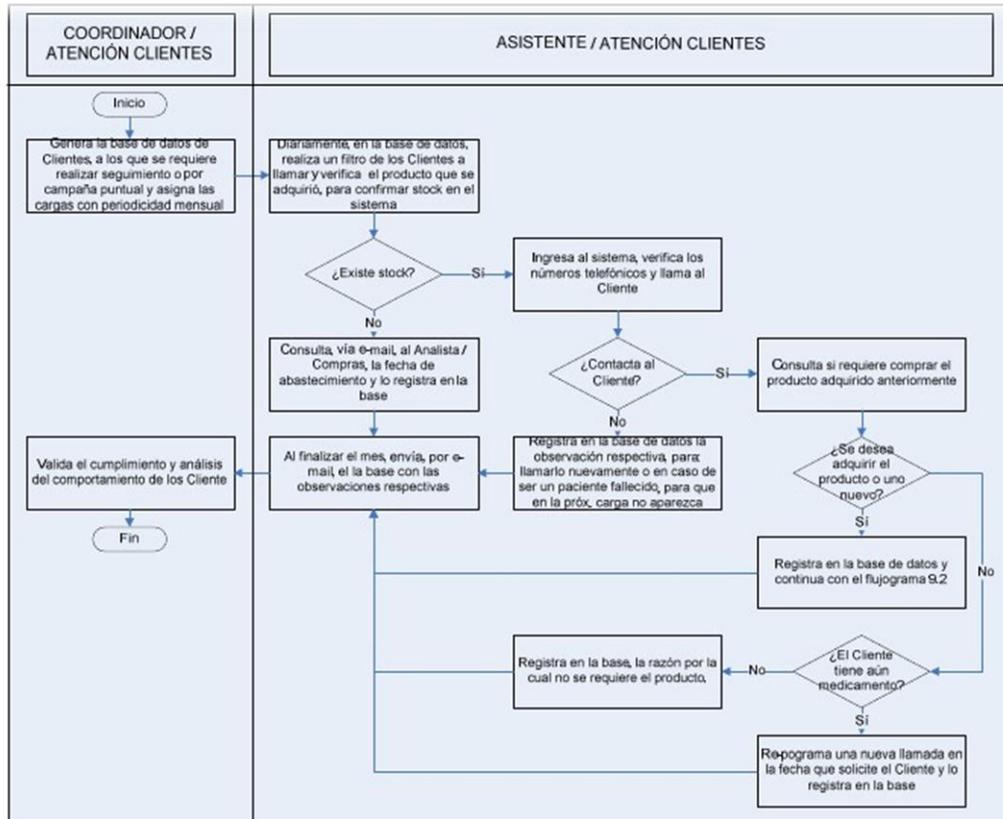
### ANEXO 3. INGRESO DE COBRANZA EN CAJA



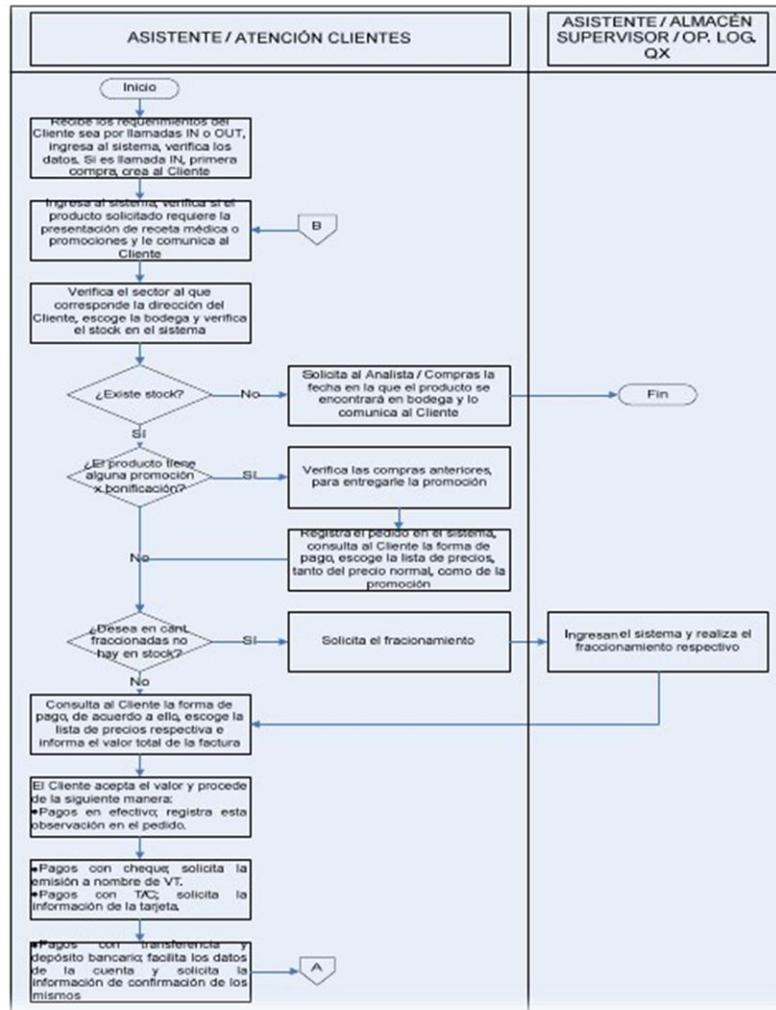
## ANEXO 4. CONTROL DE PAGOS A VANTTIVE DE LAS EMPRESAS EMISORAS DE TARJETAS DE CREDITO



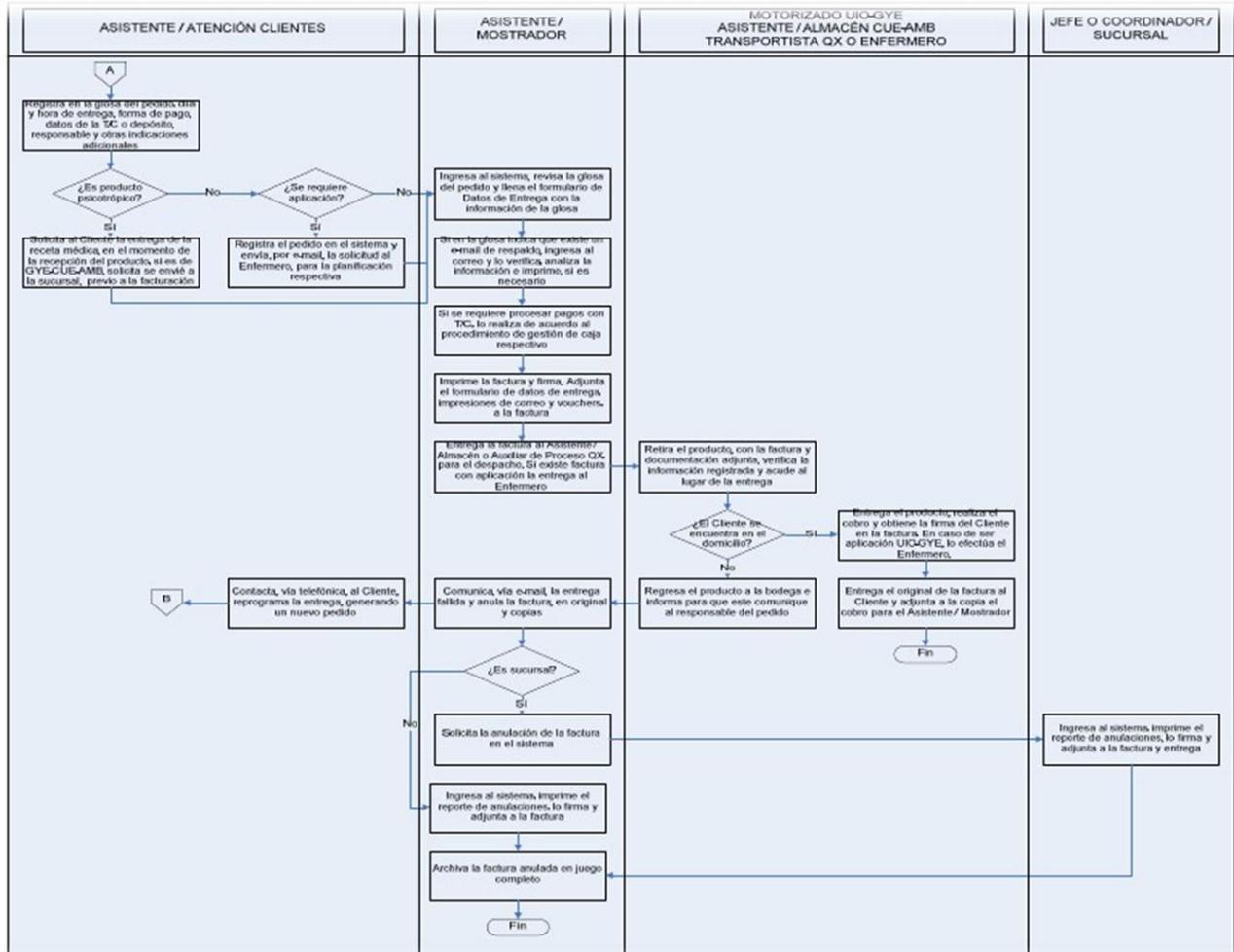
## ANEXO 5. VENTAS POR CALL CENTER



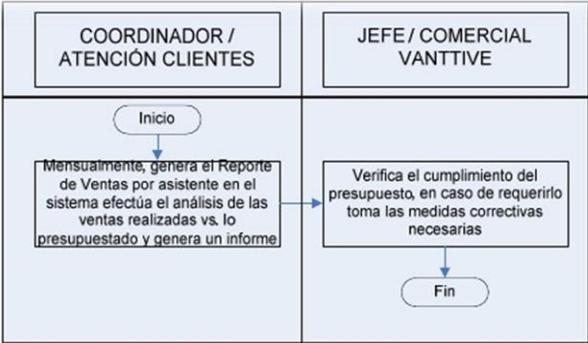
## ANEXO 5.1 VENTAS POR CALL CENTER



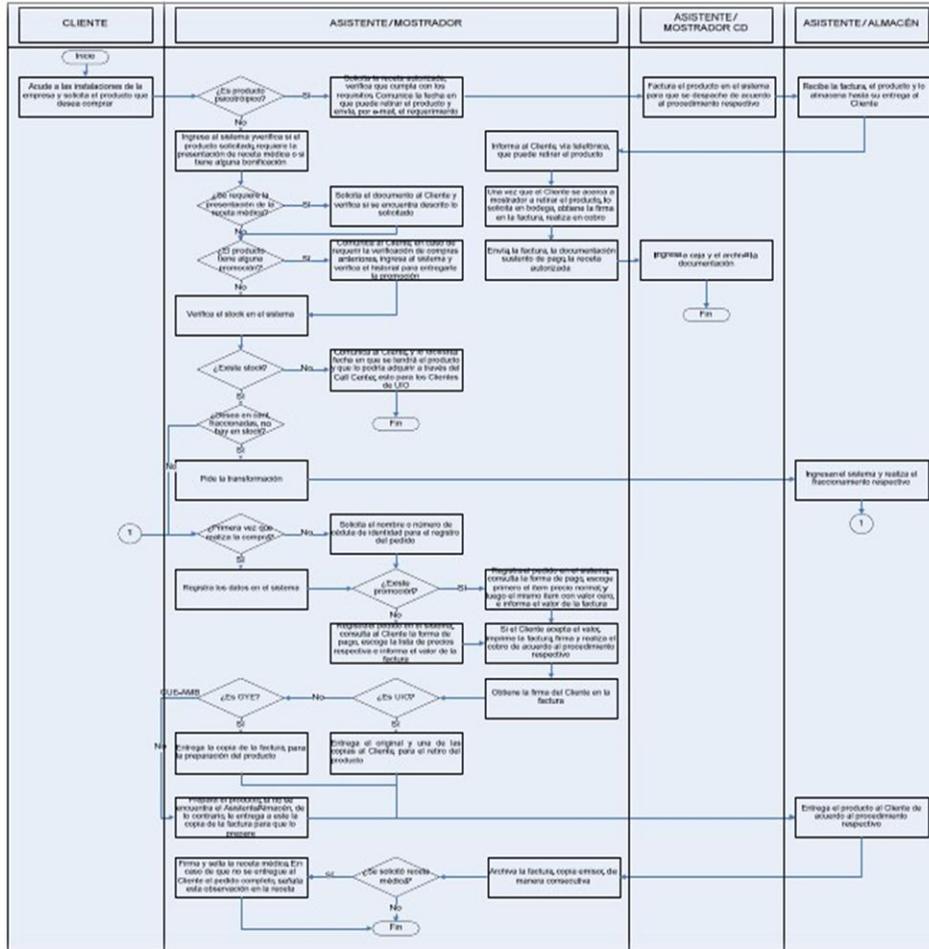
## ANEXO 5.2 VENTAS POR CALL CENTER



**ANEXO 5.3 VENTAS POR CALL CENTER**

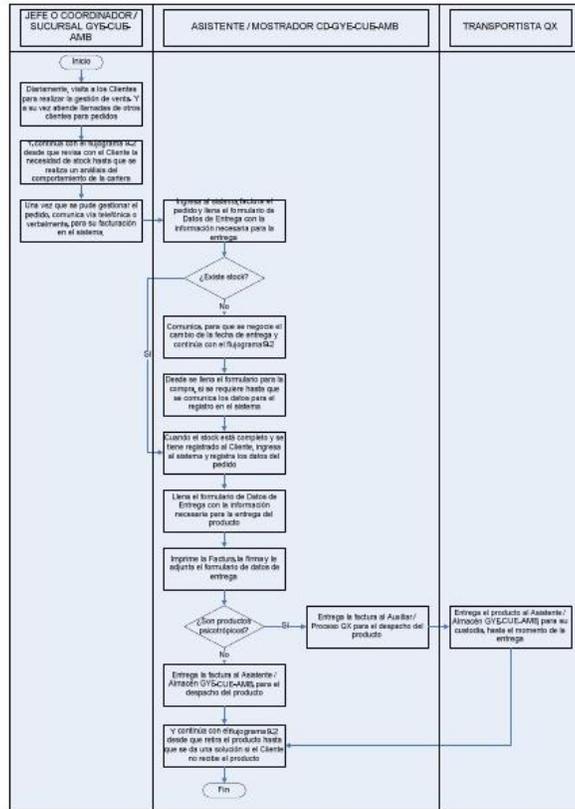


# ANEXO 6. VENTAS POR MOSTRADOR

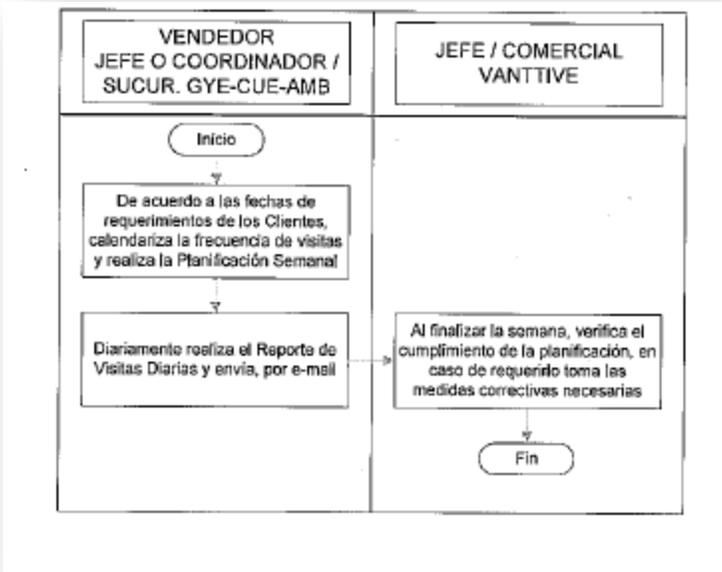




## ANEXO 7.1 VENTAS A ENTIDADES Y MEDICOS



**ANEXO 7.2 VENTAS A ENTIDADES Y MEDICOS**



## ANEXO 8. MATRIZ DE HALLAZGOS

TITULO	CONDICION	CAUSA	CRITERIO	EFECTO	CONCLUSION	RECOMENDACION
Deficiencias de conocimiento del personal Call Center	El personal del Call Center de Vantive ha presentado el mayor porcentaje de insatisfacción por parte de clientes, ya que ha presentado errores como: la entrega de productos equivocados, el no cumplimiento del proceso de venta.	El hallazgo se presenta porque no existe una calificación y contratación de personal idóneo en el Call Center, es decir para el reclutamiento de este personal no se toma como consideración especial que tenga algún conocimiento de medicamentos especiales	El personal de Call Center debe cumplir con el procedimiento de ventas en cuanto al seguimiento de la aplicación de los medicamentos en los pacientes, como también en la pronta y eficaz solución de problemas que se puedan presentar dentro de este proceso.	Presenta un efecto económico pues se pierden clientes importantes y estos a su vez generan el marketing uno a diez que hace que la empresa no cumpla con sus metas de ventas y con la política de calidad y sentido emergencia propia de la empresa.	El personal del Call Center presenta deficiencias en cuanto al conocimiento de productos, cumplimiento de políticas de atención a clientes, seguimiento y solución de inconvenientes con clientes	Capacitar y motivar al personal para que se sienta parte de la empresa y cierre el círculo de la política de calidad y atención al cliente y reclutar a personal que tenga conocimiento acerca de los medicamentos especiales
La gestión de cobranza y el seguimiento de cobro con el cliente Conclina C.A. no se ha realizado con eficiencia	El proceso de gestión de recuperación de cartera con la empresa Conclina presenta algunas deficiencias a pesar de la visita que ha hecho el personal de la empresa a esta entidad	No existe un seguimiento constante y persistente para lograr recuperar esta cartera vencida, aun cuando existió el compromiso por parte de Conclina, la empresa Vantive ha hecho caso omiso al incumplimiento de esta empresa.	El departamento de Crédito y Cobranzas tiene que cumplir con el proceso establecido en la empresa ya que si Conclina no ha respondido a su compromiso de pago, se deberá acudir al departamento legal o solicitar una garantía real	No recaudación de dinero que Vantive necesita para seguir en su curso normal de negocio, es decir cuenta con ese dinero para adquirir medicamentos e incluso para pagar a sus proveedores	Conclina C.A. es el cliente más moroso que tiene la compañía Vantive, presentando una cartera vencida al 30 de junio del 2011 de un promedio de \$ 300.000 USD, por lo tanto la gestión de recuperación de esta cartera paso a manos de la Jefa de Crédito y Cobranzas conjuntamente con el Gerente Financiero	Tomar acciones prontas y determinantes que aseguren la recuperación de la cartera vencida de la empresa Conclina C.A. y ejercer presión sobre el seguimiento y gestión de cobranza hacia esta empresa
Las operaciones del área de cobranzas de la compañía Vantive presentan varias deficiencias en cuanto al control de documentación e ingreso de cobranza	No se lleva un control del secuencial de las facturas que permita determinar que facturas llegaron y cuales no, existen ingresos realizados con copias de facturas y no existe un análisis de diferencias y se evidencia confusión en el registro de cajas	Alta rotación de personal; no existe control de documentación ni coordinación de confirmación de depósitos, falta de capacitación al personal.	El área de Cobranzas de Vantive debe cumplir con el proceso de ingreso de cajas, tomando en cuenta primero el análisis y revisión de la documentación antes de que esta sea registrada en el sistema.	Si la documentación física versus el saldo contable no coincide el Dpto Contable realiza ajustes a las cuentas; además del ingreso de documentación irreal a inconsistente, incluso el posible despacho del producto dos veces	No existe control ni coordinación en confirmaciones de depósitos, en llevar un registro del secuencial de la documentación, falta de capacitación y soporte e incluso negligencia en la utilización de cuentas para cuadrar las diferentes cajas.	Dar soporte a la asistente de cajas para que se lleve un control en el cuadro de las cajas tomando en cuenta los procedimientos antes y después del ingreso de la cobranza de estas cajas; coordinación de confirmación de depósitos y análisis de documentación para conciliación de saldos
La gestión por obtener la documentación soporte de las acreditaciones de tarjetas de crédito no es eficiente.	El personal de cajas no ha realizado el trámite respectivo para el cambio de dirección de matriz; además no existe una revisión continua de los portales de consulta de establecimientos para verificar los créditos de las tarjetas emisoras	Falta de control y seguimiento por parte de la asistente de cajas para recaudar la información soporte de acreditaciones,	Cumplir con la disposición verbal de la Coordinadora de Crédito y Cobranzas acerca de la gestión para la obtención de toda la documentación soporte que respalden las acreditaciones de las tarjetas de crédito para su registro oportuno y correcto.	Aumento las partidas conciliatorias dentro de la revisión y análisis de las cuentas que se encuentran sobrevaloradas, además del bloqueo de pedidos por parte de crédito	Se puede evidenciar claramente que el área de cobranzas adolece del cumplimiento de procedimientos en cuanto al ingreso de cobranza	Inducir a la asistente de caja a la pronta y eficaz recuperación de documentación soporte para el ingreso de la cobranza de tarjetas de crédito, y realizar la gestión y seguimiento de voucher antiguos.

**PAPELES  
DE  
TRABAJO**

VANTTIVE CIA. LTDA.

CUHIO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PERIODO BAJO EXAMEN: 1 De Enero al 30 de Junio 2011

Realizado a: Ricardo Lopez  
Fecha: 01/06/2011

Cargo: Asistente de Mostrador

critero administrativo

No.	Preguntas	Respuestas		Debilidad		Observaciones
		Si	No	Grave	Controlable	
1	¿Tiene usted un conocimiento amplio acerca de los medicamentos que ofrece la entidad?	X				
2	¿Recibe usted capacitaciones o algún proceso de inducción para conocer acerca del manejo de productos o nuevos productos que ha introducido la empresa al mercado?		X	La debilidad frente a este considero que es grave, ya que dentro de la entidad existen productos de cadena de frío, que deben guardar cierta refrigeración e incluso congelamiento que debe ser supervisado y si no se capacita al personal nuevo para la manipulación de este tipo de medicamentos el producto se puede hechar a perder, en cuanto al conocimiento de nuevos productos considero que la debilidad es igual grave ya que es de suma importancia que el personal sepa que bondades o contraindicaciones puede tener ese medicamento, consideraciones que no pueden ser tomadas en el envío de correos.		En realidad podría decir que no son constantes, las capacitaciones para el manejo de productos e inducción de nuevos productos se lo ha hecho por correo. Cualquier duda e inquietud por el mismo medio.
3	¿Conoce usted acerca del periodo de aplicación de los medicamentos para enfermedades crónicas?	X				
4	¿Tiene usted conocimiento acerca de los efectos colaterales que puede ocasionar la aplicación de un medicamento y la manera de ayudar al paciente a sobrellevarlo?		X		Se considera controlable pues los asistentes de mostrador están conscientes de que existen efectos colaterales, sin embargo se deben a la prescripción médica.	Efectos secundarios pueden ser algunos, pero describir cual no se puede, cada organismo es diferente, por eso la importancia de una receta médica al momento de la venta de un producto, su médico de cabecera ya conoce reacciones o alergias del Pcte. Si al momento de la aplicación se le presenta algún problema de inmediato se le trasladó a la clínica más cercana o se le llama al médico para que nos indique como proceder.
5	¿Se siente usted en la capacidad de poder sugerir un reemplazo de algún medicamento que no posee la entidad?		X		Se considera controlable ya que no están autorizados a poder sugerir el reemplazo de un medicamento ya que esto puede comprometer la salud del paciente.	No ya que por éticos no se puede recomendar ningún producto sin saber el historial médico de un Paciente. Todo tratamiento que se necesite de un medicamento crónico o especial necesita una misma línea, eso quiere decir que si el paciente se olvida o deja el tratamiento se pierde todo el efecto adquirido. Por eso la importancia de no cambiar el gramaje, cantidad o calidad.

**Criterio Administrativo:** La debilidad sobre las capacitaciones o consideraciones especiales que se deben tomar al manipular ciertos medicamentos se considera grave, ya que se debe programar inducciones para los empleados, sin embargo el Jefe de Soporte de Negocio de la Sucursal, informe a través de mails la entrada de nuevos productos al mercado de VT, incluso cuando se proveen capacitaciones por parte de los laboratorios proveedores de ciertos medicamentos, se la realiza únicamente a los coordinadores de sucursales, o bviamente para ahorrar recursos, sin embargo esta información no es difundida a cabalidad hacia las personas que trabajan directamente con los clientes día a día, ocasionando de esta manera algunos contratiempos e incluso inconformidad de los clientes, ya que el cliente necesita ver un respaldo en el vendedor.

Cabe destacar que los empleados de VT, que ocupan el puesto de Asistentes de Mostrador, trabajan mas de dos años en la entidad, lo que se considera una ventaja, ya que tienen conocimiento por experiencia de ciertos medicamentos, sin embargo es muy importante que tengan un conocimiento suficiente al momento de solventar algunas dudas de pacientes.

## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

VANITTE CIA. LTDA.

Realizado a: Giovanny Leon

Cargo: Asistente de Mostrador

COA/III

PERIODO BAJO EXAMEN: 1 De Enero al 30 de Junio 2011

Fecha: 01/06/2011

No.	Preguntas	Respuestas		Debilidad		Observaciones
		Sí	No	Grave	Controlable	
1	¿Tiene usted un conocimiento amplio acerca de los medicamentos que ofrece la entidad?	X				
2	¿Recibe usted capacitaciones o algún proceso de inducción para conocer acerca del manejo de productos o nuevos productos que ha introducido la empresa al mercado?		X	La debilidad frente a este considero que es grave, ya que dentro de la entidad existen productos de cadena de frío, que deben guardar cierta refrigeración e incluso congelamiento que debe ser supervisado y si no se capacita al personal nuevo para la manipulación de este tipo de medicamentos el producto se puede hacer a perder, en cuanto al conocimiento de nuevos productos considero que la debilidad es igual grave ya que es de suma importancia que el personal sepa que bondades o contraindicaciones puede tener ese medicamento, consideraciones que no pueden ser tomadas en el envío de correos.		No recibimos capacitaciones
3	¿Conoce usted acerca del periodo de aplicación de los medicamentos para enfermedades crónicas?	X				
4	¿Tiene usted conocimiento acerca de los efectos colaterales que puede ocasionar la aplicación de un medicamento y la manera de ayudar al paciente a sobrellevarlo?	X				
5	¿Se siente usted en la capacidad de poder sugerir un reemplazo de algún medicamento que no posee la entidad?		X		Se considera controlable ya que no están autorizados a poder sugerir el reemplazo de un medicamento ya que esto puede comprometer la salud del paciente.	No estamos autorizados para recomendar otro medicamento.

No.	Preguntas	Respuestas		Debilidad		Observaciones
		Sí	No	Grave	Controlable	
1	¿Tiene usted un conocimiento amplio acerca de los medicamentos que ofrece la entidad?	X				
2	¿Recibe usted capacitaciones o algún proceso de inducción para conocer acerca del manejo de productos o nuevos productos que ha introducido la empresa al mercado?		X	La debilidad frente a este considero que es grave, ya que dentro de la entidad existen productos de cadena de frío, que deben guardar cierta refrigeración e incluso congelamiento que debe ser supervisado y si no se capacita al personal nuevo para la manipulación de este tipo de medicamentos el producto se puede hechar a perder, en cuanto al conocimiento de nuevos productos considero que la debilidad es igual grave ya que es de suma importancia que el personal sepa que bondades o contraindicaciones puede tener ese medicamento, consideraciones que no pueden ser tomadas en el envío de correos.		No cualquier situación que nos quieran informar lo hacen via mail.
3	¿Conoce usted acerca del periodo de aplicación de los medicamentos para enfermedades crónicas?	X				
4	¿Tiene usted conocimiento acerca de los efectos colaterales que puede ocasionar la aplicación de un medicamento y la manera de ayudar al paciente a sobrellevarlo?		X		Se considera controlable pues los asistentes de mostrador están conscientes de que existen efectos colaterales, sin embargo se deben a la prescripción médica.	Consultamos inmediatamente al médico tratante, si es que el cliente consulta si podemos ayudarlo con este requerimiento.
5	¿Se siente usted en la capacidad de poder sugerir un reemplazo de algún medicamento que no posea la entidad?		X		Se considera controlable ya que no están autorizados a poder sugerir el reemplazo de un medicamento ya que esto puede comprometer la salud del paciente.	Es política de la empresa no sugerir ningún tipo de reemplazo al medicamento solicitado por el paciente.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO  
PERIODO BAJO EXAMEN: 1 De Enero al 30 de Junio 2011

Realizado a: Leonela Vera  
Fecha: 01/06/2011

Cargo: Enfermera

No.	Preguntas	Respuestas		Debilidad		Observaciones
		Si	No	Grave	Controlable	
1	¿Tiene usted un conocimiento amplio acerca de los medicamentos que ofrece la entidad?	X				
2	¿Recibe usted capacitaciones o algún proceso de inducción para conocer acerca del manejo de productos o nuevos productos que ha introducido la empresa al mercado?		X	La debilidad frente a este considero que es grave, ya que dentro de la entidad existen productos de cadena de frío, que deben guardar cierta refrigeración e incluso congelamiento que debe ser supervisado y si no se capacita al personal nuevo para la manipulación de este tipo de medicamentos el producto se puede echar a perder, en cuanto al conocimiento de nuevos productos considero que la debilidad es igual grave ya que es de suma importancia que el personal sepa que bondades o contraindicaciones puede tener ese medicamento, consideraciones que no pueden ser tomadas en el envío de correos.		No recibimos capacitaciones
3	¿Conoce usted acerca del periodo de aplicación de los medicamentos para enfermedades crónicas?	X				
4	¿Tiene usted conocimiento acerca de los efectos colaterales que puede ocasionar la aplicación de un medicamento y la manera de ayudar al paciente a sobrellevarlo?	X				
5	¿Se siente usted en la capacidad de poder sugerir un reemplazo de algún medicamento que no posea la entidad?		X		Se considera controlable ya que no están autorizados a poder sugerir el reemplazo de un medicamento ya que esto puede comprometer la salud del paciente.	Es política de la empresa no sugerir ningún tipo de reemplazo al medicamento solicitado por el paciente.

**ACTA DE TRABAJO No. 1**

El día Jueves 02 de Junio de 2011, se me permitió ingresar a la sucursal Quito ubicada en la calle Santa María y 09 de Octubre, por ser la sucursal que más ventas genera a nivel de mostrador, es decir, de venta directa al cliente, existe actualmente un asistente de mostrador, sin embargo como existen horarios rotativos en la sucursal, de 8 de la mañana a 18 horas y de 10 de la mañana a 19 horas dicho asistente es reemplazado por asistente de bodega y logística.

La sucursal abre la atención al público a las 8:00 AM, el asistente de mostrador prepara todo para comenzar atender a los clientes, cuando los clientes empiezan a llegar, el asistente de mostrador pone total atención a los requerimientos del paciente, para ayudarlo de la forma más eficaz posible; sin embargo, existen pacientes que por su enfermedad o inconformidad con el precio muestran un evidente malestar, sin que el asistente de mostrador pueda modificar los precios, es allí cuando el asistente de mostrador trata de persuadir al paciente para que haga la compra del producto, ofreciéndole servicios adicionales como la entrega a domicilio del medicamento e incluso la aplicación del mismo.

Es así que finalmente el paciente se siente respaldado y convencido de la atención que la empresa le da e incluso llega a fidelizarse, ya que Vanttive mantiene una larga lista de clientes antiguos y satisfechos.

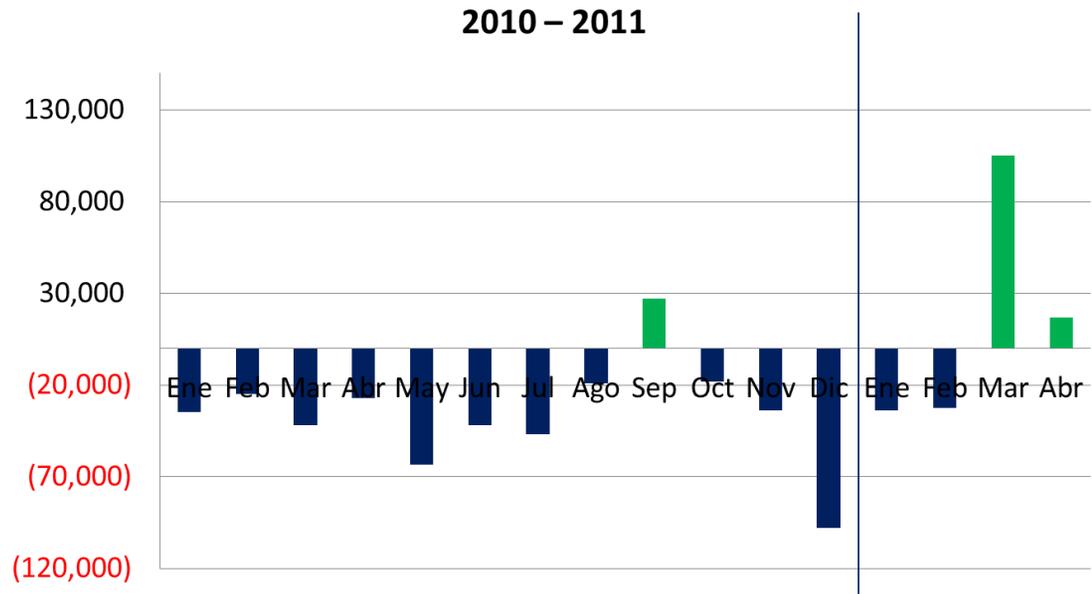
De igual manera sucede con el resto de las sucursales como Guayaquil, Cuenca y Ambato. Sin embargo también existen clientes insatisfechos que han sufrido las equivocaciones de los operadores de call center que han enviado otro producto en lugar del correcto, es así, que han existido quejas por la negligencia de los vendedores, casos en los cuales los jefes, deben tomar cartas en el asunto y evitar este tipo de casos ya que no solo se trata de la equivocación de medicamentos sino de la vida de los pacientes.

Elaborado por: Yuridia Vizcaino

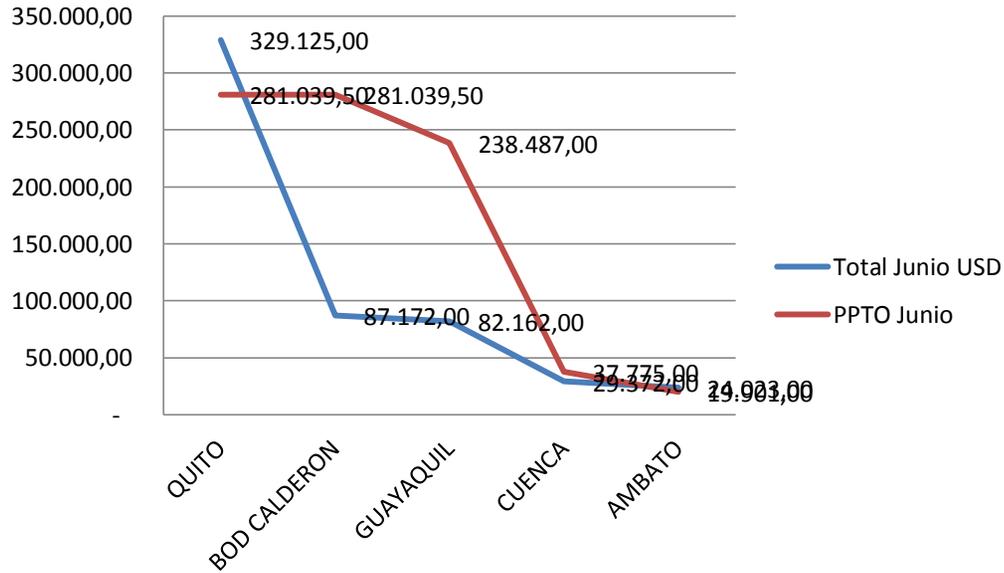
Fecha: 02/06/2011

SUCURSAL	Total Junio USD	PPTO Junio	
			562.079,00
QUITO	329.125,00	281.039,50	117,11%
BOD CALDERON	87.172,00	281.039,50	31,02%
GUAYAQUIL	82.162,00	238.487,00	34,45%
CUENCA	29.372,00	37.775,00	77,76%
AMBATO	24.023,00	19.901,00	120,71%

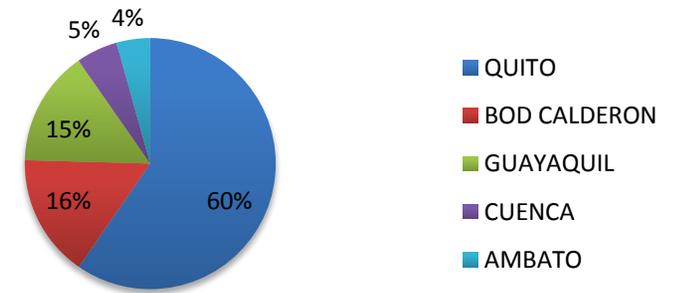
CV1



## Ventas Reales vrs Presupuesto Junio 2011



## Ventas por Sucursal Junio



**Descripción.-** Podemos observar en estos gráficos que Vanttive no ha logrado cumplir en todas sus sucursales con la expectativas de Venta propuestas por el Departamento de Soporte de Negocio conjuntamente con el Jefe Comercial, y Gerente Operacional sin embargo observamos que la sucursal Quito sobrepaso el presupuesto, lo que es un indicio de que Vanttive tiene mercado y que se deben buscar más oportunidades de mercado.

**VANTTIVE CIA. LTDA.**

CNV

**CEDULA NARRATIVA DE LAS INSPECCIONES REALIZADAS**

**DEPARTAMENTO AUDITADO:** Área Comercial

**PROCESO AUDITADO:** Ventas de Mostrador

Las ventas realizadas mediante mostrador se las ejecuta en la sucursal ubicada en la Farmacia Vantive ubicada en la 09 de Octubre y Santa María, y en las ciudades de Ambato, Guayaquil y Cuenca, debo destacar que únicamente en la Farmacia de Quito las ventas generadas por mostrador son realizados al contado y con tarjeta de crédito, teniendo la posibilidad las demás provincias generar ventas a crédito, únicamente a doctores e instituciones; el cliente llega a la sucursal, el asistente de mostrador solicita al paciente la receta médica, consulta en el sistema su inventario y disponibilidad del producto, verifica el PVPI( precio de ventas al contado), ya que las ventas a crédito poseen otro tratamiento que será analizado posteriormente, e informa al paciente el precio con la consigna del descuento del mismo, si el paciente está de acuerdo con el precio el asistente de mostrador pregunta al paciente la forma de pago, contado considerando que el pago puede ser con efectivo o cheque a la fecha o tarjeta de crédito con la consideración de que si es diferido hasta 3 meses se le cargara un interés; el paciente cancela, si es en efectivo el asistente de mostrador verificara la autenticidad de los billetes, si es con cheque, solicitara la cedula para validar la firma del cheque, además de verificar que el cheque este girado a nombre de la empresa, o si es con tarjeta de crédito generara el Boucher solicitando de igual manera la cedula de identidad y validez igualmente la firma del paciente, se genera la factura y el recibo de cobro que son firmados por el paciente, la factura es trasladada a bodega para el despacho del medicamento, luego vuelve con el producto al asistente de mostrador, quien ofrecerá al cliente el servicio a domicilio del producto o incluso la aplicación del mismo en la sucursal sin ningún tipo de costo adicional.

Si el cliente accede el servicio a domicilio un motorizado llevara la factura, el recibo de cobro y la hoja de ruta que serán firmadas por el paciente luego de recibir el medicamento, el motorizado revisara que todo esté en orden es decir, que de acuerdo a las diferentes formas de pago mencionadas y analizadas por el asistente de mostrador se cumplan, el motorizado llegara a la sucursal con las copias de la factura, el recibo de cobro y con la forma de pago y le entregara al asistente de mostrador para su cierre de caja.

Se debe considerar que si el servicio a domicilio es fuera de la ciudad tendrá un recargo de 2.50 USD, valor asumido por el paciente.

Con esto puedo constatar que el procedimiento de venta por mostrador si es cumplido, sin embargo he podido verificar también que existe errores como el mal despacho de medicamentos por negligencia de parte del asistente de bodega, que hace que el cliente pierda la confianza en la empresa, sin embargo se están tomando correctivos al respecto haciendo seguimiento a los pacientes para recuperarlos u ofrecerles algún tipo de descuento para enmendar de alguna manera la equivocación.

***Elaborado por: Yuridia Vizcaíno.***

INDICADORES DE GESTION

IGCC

NOMBRE	RESPONSABLE	USUARIO/ PROC. E	FRECUENCIA	FORMULA	%	MEDIDA	META
Cierre de Cajas siste	Analista Contable	Asistente / Mostrad	Mensual	$CC = \frac{\text{Numero CCHE}}{\text{Dias trabajados al mes}} *$	100	%	> 0 = 90% Aceptable

He medido este indicador primero con el registro diario de la hora y la fecha de la caja en que los asistentes de mostrador llaman a contabilidad a cerrar las mismas como se puede apreciar en la hoja anterior, para medir la eficiencia se aplica la formula: dividimos el numero de cierres de caja efectuados en la hora establecida para cada sucursal para el numero de dias trabajados en el mes, considerando que las sucursales excepto calderon operan los dias sabados tambien: luego este resultado lo multiplicamos por 100 para obtener el resultado en porcentaje.

Siendo:

CC : Cierre de Caja

CCHE : Cierre de Caja Hora

Establecida: Para Sucursal UID

10H00 a 12H00 ventas por Mostrador

10H00 a 12H00 ventas Instituciones

Para sucursal CD y Cross Docking

12h00

Para sucursal GYE

10H00

Para sucursales Ambato y Cuenca

08h30

<b>QUITO</b>	<b>INSTITUCIONES</b>	<b>CALDERON</b>
0,29	0,01	0,52
<b>CROSS DOCKING</b>	<b>GUAYAQUIL</b>	<b>AMBATO</b>
0,48	0,02	0,10
<b>CUENCA</b>		
0,22		

Se puede observar que aunque el indicador demuestra un grado aceptable cuando el cierre de caja es mayor a 0, el grado de cumplimiento de los cierres de caja a las horas establecidas es muy bajo, lo que demuestra que los asistentes de caja no realizan su trabajo con eficiencia.

ENTREVISTA

Nombre de la Entrevistada: Mónica Pulupa.

Cargo: Oficial de Crédito Vanttive

1. ¿La empresa Vanttive tiene procedimientos para la concesión de créditos?

Si, posee procedimientos para la calificación y asignación de cupos dependiendo de los parámetros por tipo de negocio.

2. ¿Poseen niveles de aprobación para los cupos de crédito, o todos son realizados por usted?

No, existen niveles de aprobación los cuales son:

Nivel	Solicitud de Cupo
<b>Oficial de Crédito</b>	Hasta \$ 25.000
<b>Coordinador de Crédito y Cobranzas</b>	Hasta \$ 50.000
<b>Jefe de Crédito y Cobranzas</b>	Hasta \$100.000 sin garantía real Hasta \$150.000 con garantía real
<b>Gerente A+F</b>	Hasta \$500.000
<b>Gerente General</b>	Sobre \$ 500.000

3. ¿Cuáles son los requisitos mínimos que debe cumplir un solicitante de crédito?

Bueno, en realidad todo el proceso de concesión de crédito comienza con una solicitud de créditos, y los demás documentos dependerán de si es una persona natural o jurídica, en el caso de ser una persona natural, los elementos primordiales de calificación son referencias comerciales, bancarias, tiempo del negocio, activos, bienes inmuebles y muebles; si se tratara de una persona jurídica adicionalmente a los elementos de calificación de las personas naturales se evaluarán el monto patrimonial, información financiera y económica del negocio, antecedentes de la empresa y su representante legal.

4. ¿Con que frecuencia son revisadas las líneas de crédito y el riesgo de incumpliendo de los clientes y por quienes?

En realidad las líneas de crédito son revisadas casi de forma permanente dependiendo del nivel de aprobación, de hecho se hace hincapié de estos análisis cada fin de mes, ya que de esta manera se evalúa el cumplimiento del cliente.

5. ¿Cuáles son los tipos de garantías que la empresa requiere de sus clientes?

Trabajamos con:

- Garantías reales ( prendas, hipotecas o garantías bancarias)
- Contrato de mutuo con aval
- Letras de cambio o pagares con aval

Cabe indicar que estas garantías también son analizadas y actualizadas mensual o anualmente.

Realizado por: Yuridia Vizcaíno

Fecha: 04/07/2011

Yuridia Vizcaíno

Mónica Pulupa

Entrevistadora

Entrevistada

## Datos

Glosa	Fecha Emi.	Fecha Vto.	Suma de Monto	30 días	60 días	90 días	Mas de 90 días	Suma de Saldo	Dias Vcto.
001709 CONCLINA C.A. .	16/02/2011	17/04/2011	844,95	-	-	836,50	-	836,50	225
	17/02/2011	18/04/2011	406,43	-	-	402,80	-	402,80	74
	18/02/2011	19/04/2011	11,54	-	-	11,42	-	11,42	73
	21/02/2011	22/04/2011	2.386,40	-	-	2.362,54	-	2.362,54	70
	02/03/2011	01/05/2011	5.032,55	-	-	4.982,22	-	4.982,22	244
	03/03/2011	02/05/2011	12.939,17	-	12.809,78	-	-	12.809,78	240
	04/03/2011	03/05/2011	11.127,33	-	11.016,06	-	-	11.016,06	118
	14/03/2011	13/05/2011	203,21	-	201,40	-	-	201,40	49
	17/03/2011	16/05/2011	280,00	-	277,20	-	-	277,20	46
	21/03/2011	20/05/2011	3.220,82	-	3.188,61	-	-	3.188,61	42
	23/03/2011	22/05/2011	1.211,40	-	1.199,29	-	-	1.199,29	80
	04/04/2011	03/06/2011	29.217,26	28.925,09	-	-	-	28.925,09	56
	06/04/2011	05/06/2011	1.904,41	1.904,41	-	-	-	1.904,41	52
	08/04/2011	07/06/2011	1.959,34	1.939,75	-	-	-	1.939,75	24
	11/04/2011	10/06/2011	3.299,00	3.266,01	-	-	-	3.266,01	21
	12/04/2011	11/06/2011	360,00	356,40	-	-	-	356,40	20
	13/04/2011	12/06/2011	1.721,11	1.703,90	-	-	-	1.703,90	38
	14/04/2011	13/06/2011	379,05	375,26	-	-	-	375,26	18
	15/04/2011	14/06/2011	9.740,35	9.642,95	-	-	-	9.642,95	51
	18/04/2011	17/06/2011	2.021,40	2.001,19	-	-	-	2.001,19	14
	19/04/2011	18/06/2011	738,43	731,48	-	-	-	731,48	26
	20/04/2011	19/06/2011	2.358,10	2.334,52	-	-	-	2.334,52	24
	21/04/2011	20/06/2011	203,21	201,40	-	-	-	201,40	11
	02/05/2011	01/07/2011	19.912,04	-	-	-	-	19.712,92	0
	03/05/2011	02/07/2011	9.082,25	-	-	-	-	8.991,43	0
	06/05/2011	05/07/2011	20.996,44	-	-	-	-	20.796,96	0
09/05/2011	08/07/2011	1.562,25	-	-	-	-	1.546,85	0	
12/05/2011	11/07/2011	31,34	-	-	-	-	31,03	0	
13/05/2011	12/07/2011	1.347,60	-	-	-	-	1.334,12	0	
17/05/2011	16/07/2011	123,00	-	-	-	-	121,77	0	
18/05/2011	02/07/2011	27.935,00	-	-	-	-	27.655,65	0	
20/05/2011	04/07/2011	1.801,21	-	-	-	-	1.783,19	0	
21/05/2011	05/07/2011	797,64	-	-	-	-	789,66	0	
24/05/2011	08/07/2011	29.726,82	-	-	-	-	29.726,82	0	

	<b>25/05/2011</b>	09/07/2011	14.597,70	-	-	-	-	14.451,72	0
	<b>01/06/2011</b>	16/07/2011	2.095,60	-	-	-	-	2.095,60	0
	<b>02/06/2011</b>	17/07/2011	46.347,81	-	-	-	-	46.307,31	0
	<b>03/06/2011</b>	18/07/2011	4.953,00	-	-	-	-	4.923,65	0
	<b>06/06/2011</b>	21/07/2011	7.394,01	-	-	-	-	7.387,90	0
	<b>08/06/2011</b>	23/07/2011	958,40	-	-	-	-	958,40	0
	<b>10/06/2011</b>	25/07/2011	5.625,03	-	-	-	-	5.625,03	0
	<b>13/06/2011</b>	28/07/2011	1.478,54	-	-	-	-	1.478,54	0
	<b>15/06/2011</b>	30/07/2011	230,36	-	-	-	-	230,36	0
	<b>16/06/2011</b>	31/07/2011	280,00	-	-	-	-	280,00	0
	<b>17/06/2011</b>	01/08/2011	13.105,00	-	-	-	-	13.105,00	0
	<b>18/06/2011</b>	02/08/2011	55,35	-	-	-	-	55,35	0
	<b>20/06/2011</b>	04/08/2011	280,00	-	-	-	-	280,00	0
	<b>21/06/2011</b>	05/08/2011	61,48	-	-	-	-	61,48	0
	<b>22/06/2011</b>	06/08/2011	604,00	-	-	-	-	604,00	0
<b>Total 001709 CONCLINA C.A. .</b>			<b>303.743,73</b>	<b>53.382,36</b>	<b>28.692,34</b>	<b>9.383,92</b>	<b>-</b>	<b>301.793,36</b>	<b>1768</b>

**CEDULA NARRATIVA DE LAS INSPECCIONES REALIZADAS**

**PROCESO AUDITADO:** Evidencia y Seguimiento de Deudores Morosos

El día 06 de Julio del 2011, me reuní con Daniela Coba, actualmente ascendida a Coordinadora de Entidades, quien está a cargo de la recuperación de la cartera de la empresa Conclina C.A; empresa que mantiene una antigüedad de 1768 días con un monto de \$ 301,793.36 USD, para indagarle acerca de las actividades realizadas en cuanto al seguimiento de esta cartera, me supo informar que varias veces ha asistido a la entidad para realizar la gestión de cobranza, sin embargo no ha tenido una respuesta positiva, en entonces cuando el procedimiento paso a manos de la Coordinadora de Crédito y Cobranzas en la persona de Jackeline Aguilar, a quien también le pregunte qué ha pasado con este caso, ella me supo informar que en el mes de mayo la Jefa Regional de Crédito y Cobranzas Irmita Clerque y el Gerente Financiero de Qx Giorgio Bianco se reunió con el nuevo Contralor Sr. Mauricio Rodriguez y la Gerente de Contabilidad Ing. Irma Saldarriaga de la empresa Conclina quienes se comprometieron a pagar una parte en ese mes producto de un préstamo bancario y el remanente se cancelaria con un préstamo adicional que recibiría la compañía, con esto los pedidos se desbloquearían y la empresa tendría un nuevo plazo de pago de 60 días, ( la carta de compromiso se adjunta a esta cedula).

Además negociando la compra por parte de Vanttive del producto Dexametasona mensualmente compensando poco a poco el monto adeudado.

Hoy en día la empresa Conclina se encuentra comprometida con el pago a la empresa, y las compras del medicamento han continuado por parte de Vanttive, sin embargo tenemos que considerar que las acciones a tomar en cuanto a la recuperación de esta cartera fueron tardías, haciendo que la deuda se incremente mucho; lo cual me lleva a considerar que no se están cumpliendo a cabalidad con los procedimientos en el departamento de Cobranzas, ya que no se han controlado las ventas hacia esta entidad.

Es importante que Vanttive haga la recuperación de su cartera eficientemente, ya que de esto depende el flujo que esta tenga para pagar también a sus proveedores.

**De:** Monica Pulupa  
**Enviado el:** Lunes, 19 de Diciembre de 2011 14:10  
**Para:** Yuridia Vizcaino  
**Asunto:** RV: VISITA CONCLINA

**Vanttive**

**Mónica Pulupa**

**Crédito y Cobranzas**

**Av. 10 de Agosto 10640 y Manuel Zambrano, Quito - Ecuador**

**PBX:(593-2) 3961900 Ext. 464, Celular:(593-9) 2057613**

**www.vanttive.com**

---

**De:** Jackeline Aguilar  
**Enviado el:** martes, 23 de agosto de 2011 15:08  
**Para:** Monica Pulupa  
**Asunto:** RV: VISITA CONCLINA

Monita: De acuerdo a lo indicado por Irmita favor proceder con la modificación de la condición de crédito a 60 días, tanto en el maestro de clientes como a facturas vencidas. Adjuntar un estado de cuenta a la fecha una vez que se modifique.

Saludos,

Jackie Aguilar C.

**De:** Irma Clerque  
**Enviado el:** martes, 23 de agosto de 2011 13:42  
**Para:** Jackeline Aguilar  
**Asunto:** RV: VISITA CONCLINA

Jackita:

A partir de la presente fecha, favor considerar para nuestro cliente CONCLINA, el plazo de 60 días de crédito tanto en Quifatex como en Vanttive.

Saludos cordiales,

**Irma Clerque C.**

**CREDITO Y COBRANZAS**

**QUIFATEX S.A.**

**Avda. 10 de agosto 10640 y Manuel Zambrano**

**QUITO-ECUADOR**

**Oficina (593 2) 2477-400 Ext. 392**

**Móvil: (593 9) 9194 377**

**Email: [irma.clerque@quifatex.com](mailto:irma.clerque@quifatex.com)**

**De:** Jackeline Aguilar

**Enviado el:** Miércoles, 18 de Mayo de 2011 8:21

**Para:** Ivan Merchán; Patricio Zurita; Maria Elena Santander; Reynaldo Salazar; Fausto Puente; Paul Baumgartner; Lilia Racines; Daniela Coba; Monica Pulupa; Yadira Andrade

**CC:** Irma Clerque; Irina Rea; Patricia Montufar

**Asunto:** RE: VISITA CONCLINA

*Estimados todos: en función de lo indicado en e-mail adjunto se autoriza liberar pedidos de QX y VT.*

*Reynaldo/Daniela: favor estar pendientes de la recuperación de cartera en función de los acuerdo que se indican y mantenernos informados.*

*Yady/Mony: favor cambiar en el maestro de clientes la condición de crédito a 45 días a partir de hoy.*

*Saludos Cordiales,*

*Jackie Aguilar C.*

**De:** Irma Clerque

**Enviado el:** martes, 17 de mayo de 2011 17:57

**Para:** Jackeline Aguilar

**Asunto:** VISITA CONCLINA

Jackita querida:

Para los fines consiguientes, te informo que en la mañana de hoy visitamos conjuntamente con GB a nuestro cliente CONCLINA donde nos atendió el nuevo Contralor Sr. Mauricio Rodriguez y la Gerente de Contabilidad Ing. Irma Saldarriaga. Producto de esta reunión donde se trataron los temas de cartera morosa y días de plazo tanto de Quifatex como de Vanttive se acordó lo siguiente:

- Realizarán pago esta semana tanto a VT como a QX en función de un préstamo bancario que están por acreditarles entre hoy y mañana
- La diferencia de la cartera vencida nos cancelarán una vez que se concrete otro préstamo adicional que ya está aprobado y que estima será en 2 o tres semanas.

- Se inicia nuevamente la facturación desde QX y VT considerando un plazo de 45 días fecha recepción mercadería.

Solicito que dentro de un mes revisemos el status y comportamiento de las cuentas para validar el cumplimiento de los acuerdos que el Señor Rodriguez asegura que será así.

Saludos cordiales,

***Irma Clerque C.***

**CREDITO Y COBRANZAS**

**QUIFATEX S.A.**

***Avda. 10 de agosto 10640 y Manuel Zambrano***

**QUITO-ECUADOR**

***Oficina (593 2) 2477-400 Ext. 392***

***Móvil: (593 9) 9194 377***

***Email: [irma.clerque@quifatex.com](mailto:irma.clerque@quifatex.com)***

CC

**h Hospital  
Metropolitano**

**Conclina C.A.**  
Av. Mariana de Jesús s/n y Nicolás Arteta  
Quito - Ecuador

T: (593-2) 399-8000  
(593-2) 226-1520  
F: (593-2) 226-9247

[www.hospitalmetropolitano.org](http://www.hospitalmetropolitano.org)

Quito, 24 de agosto del 2011

Señor Don:

Fausto Puente

**VANTTIVE CIA LTDA**

Presente.-

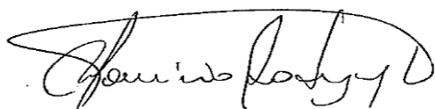
Estimados Señores:

Reciban un atento y cordial saludo de quienes formamos parte del **CONJUNTO CLINICO NACIONAL CONCLINA C.A.**, la presente tiene por objeto informarles que nuestra Institución ha establecido las siguientes políticas para la cancelación de pagos con nuestros proveedores:

- El plazo para los pagos por concepto de compras de bienes (insumos), será de 60 días a partir de la fecha de recepción de la factura.
- El plazo para los pagos por concepto de prestación de servicios (mano de obra), será de los 30 días a partir de la fecha de recepción de la factura.

Sin otro particular, me es grato suscribir

Atentamente,



**Mauricio Rodríguez Cerón**

Contralor

Conclina C.A. – Hospital Metropolitano

C.C. Javier Contreras C.

**CEDULA NARRATIVA DE LAS INSPECCIONES REALIZADAS**

**PROCESO AUDITADO:** Gestión de Cartera

El proceso de recuperación de cartera de la empresa Vanttive se da cuando la Oficial de Crédito de forma quincenal genera un reporte de cartera con el vendedor o sucursal responsable del cobro de la misma. Es por esto que en el caso de la sucursales deberán realizar la gestión de cobro en el día y fecha indicada por la Oficial de Crédito, cuando hayan recuperado el dinero lo depositaran y notificaran a la asistente de caja con copia a la Oficial de Crédito quien luego de verificar el registro de la asistente de caja renovara y desbloqueara los pedidos del cliente.

De igual manera sucede con la fuerza de ventas quien al realizar los cobros, deberán depositar en el banco dicho valor para luego con el recibo de cobro respectivo notificar a la Oficial de Crédito quien confirmará a la asistente de caja para el ingreso en el sistema; los procedimientos de recuperación de cartera se encuentran expuestos para su ejecución, sin embargo la antigüedad de la misma demuestra que los procedimientos no están siendo cumplidos, esto se da porque no existe compromiso de cobro por parte de los visitadores médicos, e incluso por la alta rotación de personal de ventas este proceso queda en Stand By hasta que el nuevo recurso asuma la responsabilidad del cobro.

Cuando se trata de instituciones públicas la cobranza se da de forma eficiente y continua ya que los valores son acreditados a la cuenta de Vanttive de forma semanal, cabe destacar que el proceso de cobranzas y su registro deben ser oportunos , porque de esto depende la liberación de pedidos por parte del departamento de crédito, es por esto que se hace hincapié en el hecho de recibir primero las facturas a crédito a tiempo por parte de la asistente de caja y de cuando la cobranza se realiza registrarlos inmediatamente en el sistema.

Actualmente el departamento de Crédito y Cobranzas cuenta con una Oficial de Crédito, quien envía correos diarios a las sucursales y fuerza de ventas para recordar el cobro de las facturas, se debe aclarar que dicho cobro también se lo puede realizar con cheque posfechado, el cual en el sistema se dará de baja en cuanto el cheque sea depositado.

*Elaborado por: Yuridia Vizcaíno*

Inst

Quito-Instituciones

Nu.	Factura	Cliente	Cumplimiento		Observación
			SI	NO	
1	18314	HOSPITAL VOZANDES QUITO .	x		
2	18315	CENTRO MEDICO PICHINCHA .	x		
3	18319	CENTRO MEDICO PICHINCHA .	x		
4	18323	SA LUD S.A.	x		
5	18329	HOSPITAL DE LOS VALLES S.A. HODEV	x		
6	18330	HOSPITAL DE LOS VALLES S.A. HODEV	x		

Elaborado por: Yuridia Vizcaino  
03/07/2011

Nivel de Cumplimiento Instituciones

10

Para medir el cumplimiento de envío de las facturas a credito por parte de las sucursales se realizo una regla de tres: es decir si el envío de las seis facturas nos da un promedio de 10, cual seria el resultado del envío de 9 hasta 1 factura enviada de acuerdo al total de facturas vendidas a credito en un mes.

Fecha	Fac/NV	Cliente	FP1	FP	Estado	RESPONSABL	STATUS	Monto	Fac/NV	HR	OBSERVACION	RUTA
02/06/2011	18314	HOSPITAL VOZANDES QUITO .	FACTURAS A CREDITO		NORMAL	DARWIN	CRED	585,31	11489	INST	NORTE 1-INS	
02/06/2011	18315	CENTRO MEDICO PICHINCHA .	FACTURAS A CREDITO		NORMAL	DARWIN	CRED	72,50	11489	INST	CENTRO-INS	
02/06/2011	18319	CENTRO MEDICO PICHINCHA .	FACTURAS A CREDITO		NORMAL	DARWIN	CRED	188,01	11489	INST	CENTRO-INS	
02/06/2011	18323	SA LUD S.A.	FACTURAS A CREDITO		NORMAL	FREDDY	CRED	7,50	11493	EN ESPERA	NORTE 4	
02/06/2011	18329	HOSPITAL DE LOS VALLES S.A. HODEV	FACTURAS A CREDITO		NORMAL	DIEGO	CRED	1.283,75	11491		VALLE 1	
02/06/2011	18330	HOSPITAL DE LOS VALLES S.A. HODEV	FACTURAS A CREDITO		NORMAL	DIEGO	CRED	105,10	11491		VALLE 1	

Guayaquil

FC-GYE

No.	Factura	Cliente	Cumplimiento		Observacion
			SI	NO	
1	14455	TAYANA S.A .		X	no se enviaron pues todavia no contiene la firma del cliente
2	14458	TAYANA S.A .		X	no se enviaron pues todavia no contiene la firma del cliente
3	14463	CE ME FRAN .	X		
4	14464	CE ME FRAN .	X		
5	14468	INDU STRIALIMNB. TE OTON-C	X		
6	14470	INDU STRIALIMNB. TE OTON-C	X		
7	14474	SU FAR MACIA-SU FARM C. LTD	X		

Elaborado por: Yuridia Vizcaino

03/07/2011

Nivel de Cumplimiento Guayaquil

7,14 Para medir el cumplimiento de envio de las facturas a credito por parte de las sucursales se realizo una regla de tres: es decir si el envio de las seis facturas nos da un promedio de 10, cual seria el resultado del envio de 9 hasta 1 factura enviada de acuerdo al total de facturas vendidas a credito en un mes.

Fecha	FACTURA	Cliente	FP1	FP	Estado	DOCUMENTO	Monto Fac/IV	OBSERVACIONES
02/06/2011	14455	TAYANA S.A .	FACTURAS A CREDITO		NORMAL		497,07	CRED
02/06/2011	14458	TAYANA S.A .	FACTURAS A CREDITO		NORMAL		523,10	CRED
02/06/2011	14463	CE ME FRAN .	FACTURAS A CREDITO		NORMAL		77,64	CRED
02/06/2011	14464	CE ME FRAN .	FACTURAS A CREDITO		NORMAL		428,00	CRED
02/06/2011	14468	INDU STRIALIMNB. TE OTON-C	FACTURAS A CREDITO		NORMAL		1.540,80	CRED
02/06/2011	14470	INDU STRIALIMNB. TE OTON-C	FACTURAS A CREDITO		NORMAL		528,93	CRED
02/06/2011	14474	SU FAR MACIA-SU FARM C. LTD	FACTURAS A CREDITO		NORMAL		429,60	CRED

FC-CALD

No.	Factura	Cliente	Cumplimiento		Observacion
			SI	NO	
1	5527	FUNDACION FINLANDIA CLINICA DE OJOS .	x		
2	5534	MESTANZA PERALTA MARILU	x		
3	5540	HOSPITAL QUITO NO.1 DE LA POLICIA NACIONAL .		x	aplica N/C no enviada se espera confirmacion de credito
4	5541	HOSPITAL VOZANDES QUITO .	x		
5	5544	NOVACLINICA SA .	x		

Elaborado por: Yuridia Vizcaino

03/07/2011

Nivel de Cumplimiento CD Calderon

8

Para medir el cumplimiento de envio de las facturas a credito por parte de las sucursales se realizo una regla de tres: es decir si el envio de las seis facturas nos da un promedio de 10, cual seria el resultado del envio de 9 hasta 1 factura enviada de acuerdo al total de facturas vendidas a credito en un mes.

Fecha	FACTURA	CLIENTE	PAGO	Estado	Monto Fac/NV	RESPONSABLE	N.GR	NRECIBO	ENVIO
02/06/2011	5527	FUNDACION FINLANDIA CLINICA DE OJO	FACTURAS A CREDI	NORMAL	500,00	DS	44405		OK
02/06/2011	5534	MESTANZA PERALTA MARILU	FACTURAS A CREDI	NORMAL	1.104,00	FL	44459		OK
02/06/2011	5540	HOSPITAL QUITO NO.1 DE LA POLICIA N	FACTURAS A CREDI	NORMAL	15,10	FL	44419		OK
02/06/2011	5541	HOSPITAL VOZANDES QUITO .	FACTURAS A CREDI	NORMAL	8.985,44	FL	44459		OK
02/06/2011	5544	NOVACLINICA SA .	FACTURAS A CREDI	NORMAL	502,28	FL	44459		OK

MCM

Fecha	Tipo	Docu.	Glosa	Débito	Haber	Fecha	Codigo	Concepto	Tipo	Documento	Oficina	Haber
12/05/2011	CI	511	DOC: 299077843	1.885,80	1.885,80							
01/05/2011	CI	86	DP: 247637302 F	266,52	266,52							
01/05/2011	CI	415	DOC:250543609	185,65	185,65							
01/05/2011	CI	8	DP:249110689 FA	78,73	78,73							
01/05/2011	CI	415	DOC:25058055 V	64,81	64,81							
01/05/2011	CI	39	DEP:243319600 F	44,21	44,21							
02/05/2011	CI	475	DP: 261399838 F	36,30	36,30							

#### PROCEDIMIENTO

Se realizo el cruce del estado de cuenta de la empresa Vantive del mes de mayo del 2011 con el mayor contable de la cuenta del mismo mes, tanto creditos como debitos.

**Comentario:** En el cruce de ingresos del mayor contable con el estado de cuenta se puede apreciar que existen errores como:

- 1.- Duplicidad de registro de ingresos en fechas distintas.
- 2.- Confirmacion de depositos por parte de la oficial de credito y por las operadoras de call center.
- 3.- Registros de ingresos con copias de factura.
- 4.- Falta de prolijidad al ingresar dos facturas de distintas sucursales que se encuentran en un mismo deposito, ya que el sobrante lo registran en la "Ganancia por Diferer
- 5.- Confusion de cajas Quito e Instituciones.

CONCILIACION BANCO PICHINCHA						
MES:	JUNIO			2.011		
<b>SALDO INICIAL BANCOS</b>						<b>974.970,78</b>
DEBITOS						1.749.681,93
CREDITOS						2.347.337,34
<b>TOTAL LIBROS</b>						<b>377.315,37</b>

DEPOSITOS NO REGISTRADOS A JUNIO 2011						
						<b>213.393,2</b>
29/06/2011	543	436568607	SPI-CCU - MIN.	SERVICIOS CE	118.532,11	
30/06/2011	543	437816635	SPI-CCU - MIN.	SERVICIOS CE	33.477,29	
30/06/2011	543	437816654	SPI-CCU - MIN.	SERVICIOS CE	28.730,80	
30/06/2011	543	437816650	SPI-CCU - MIN.	SERVICIOS CE	13.865,37	
30/06/2011	543	437824006	SPI-CCU - MIN.	SERVICIOS CE	5.948,62	
30/06/2011	543	437833771	SPI-CCU - MIN.	SERVICIOS CE	4.535,78	
29/06/2011	10	436458362	DEPOSITO	IBARRA	860,00	
30/06/2011	10	440182775	DEPOSITO	GUAYAQUIL TC	860,00	
28/06/2011	41	432469960	REMESA CHEG	CENTRO DE AI	806,25	
30/06/2011	543	437815980	SPI-CCU - MIN.	SERVICIOS CE	789,96	
28/06/2011	10	432444015	DEPOSITO	CENTRO DE AI	728,30	
03/06/2011	41	363207894	REMESA CHEG	CENTRO DE AI	496,45	
30/06/2011	10	439621507	DEPOSITO	ELOY ALFARO	435,12	
30/06/2011	41	440184651	REMESA CHEG	GUAYAQUIL TC	304,75	
29/06/2011	10	436084677	DEPOSITO	GUAYAQUIL TC	298,75	
30/06/2011	106	438304017	TRANSFERENC	TULCAN	292,00	
30/06/2011	10	441130369	DEPOSITO	SANTA MARTH	268,50	
30/06/2011	10	440178795	DEPOSITO	GUAYAQUIL TC	257,33	
29/06/2011	10	435265078	DEPOSITO	GUAYAQUIL TC	205,10	
29/06/2011	41	435277177	REMESA CHEG	GUAYAQUIL TC	202,11	
30/06/2011	543	437836295	SPI-CCU - MIN.	SERVICIOS CE	180,65	
30/06/2011	10	440126886	DEPOSITO	REMIGIO CRES	179,93	
30/06/2011	10	438385151	DEPOSITO	AGENCIA LOJA	176,50	
29/06/2011	10	436250019	DEPOSITO	LA PLAZA	152,50	
28/06/2011	10	431809647	DEPOSITO	MACHALA	137,50	
30/06/2011	10	440128256	DEPOSITO	REMIGIO CRES	127,50	

En este documento que refleja la conciliación bancaria de la empresa Vantive Cia. Ltda. A junio del 2011, se puede apreciar que existe una gran cantidad de partidas conciliatorias y esto relativamente se da por la falta de eficiencia en la gestión del área de cajas ya que por un lado las notas de crédito de las diferentes empresas que realizan las acreditaciones de las tarjetas de crédito, llegan a la sucursal Colon ya que esa era antiguamente la dirección de la matriz de la compañía, y por ende el envío de la documentación es tardía. Por otro lado la asistente de caja no revisa semanalmente las páginas de internet donde se pueden verificar los pagos como: de Pacificard o Produbanco, por falta de tiempo y de conocimiento.

En cuanto a los ingresos de cajas que son depósitos o remesas de cheques existen falta de registros desde el mes de enero y eso se debe a facturas extraviadas o no enviadas a cajas según las aseveraciones de la asistente de caja, en cuanto a los pagos de las instituciones del estado existe demora ya que no pueden identificar rápidamente las facturas que fueron canceladas por la cantidad de IESS a los cuales la empresa presta vende sus productos.

CUADRO DE DETALLE SEGUN MOVIMIENTOS MES JUNIO 2011

AC1

TIPO MOVIMIENTO	VALORES CAJA AMBATO	VALORES CUENCA	VALORES GUAYAQUIL	VALORES CD CALDERON	VALORES CROSS DOCKING	VALORES QUITO	
SALDO AL 30 MAY 2011	1.656,62	1.513,95	8.153,09	7.857,10	2.139,23	23.352,18	
VENTAS DE JUNIO según modulo	5.811,81	9.818,12	29.525,47	17.502,82	2.889,24	113.715,99	
PAGOS DE JUNIO	5.545,93	8.373,77	30.955,16	17.790,28	2.776,98	115.039,95	
SALDO CONTABLE	1.922,50	2.958,30	6.723,40	7.569,64	2.251,49	22.028,22	
<b>AJUSTE (+/-) MES ANTERIOR</b>						<b>(9.118,23)</b>	
SALDO DE SPUES DE AJUSTE A JUNIO 30	1.922,50	2.958,30	6.723,40	7.569,64	2.251,49	12.909,99	34.335,32
<b>AJUSTE (+/-)</b>	-	-	-	-	-	-	
<b>VALOR DE DETALLE FISICO</b>	<b>904,09</b>	<b>2.200,71</b>	<b>1.378,91</b>	<b>5.201,21</b>	<b>501,38</b>	<b>19.995,73</b>	30.182,03
DIF. ENTRE FISICO VS SALDO CONTABLE	(1.018,41)	(757,59)	(5.344,49)	(2.368,43)	(1.750,11)	7.085,74	4.153,29

Conclusion.-

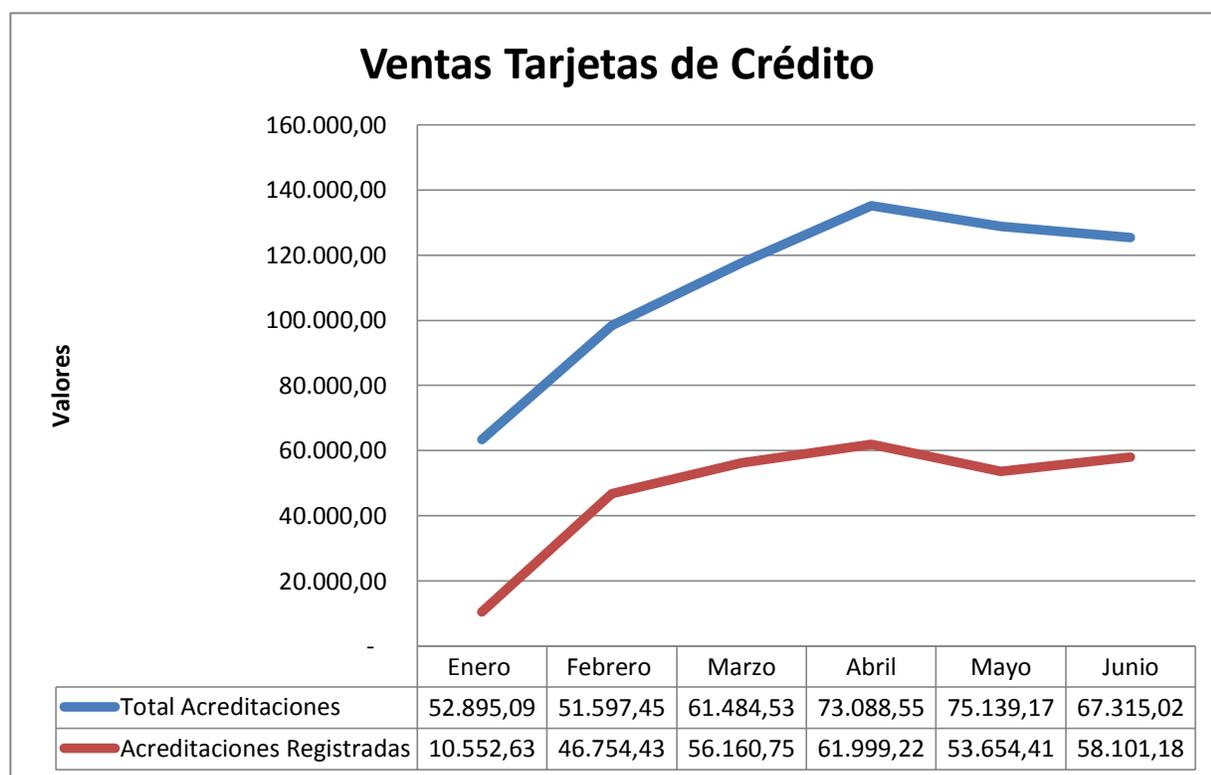
Las diferencias entre la revision de la documentacion fisica versus con el saldo contable, se da:

- 1.- Existen muchas facturas con el registro de la forma de pago erronea, es decir si se cancelo a credito y la factura dice contado, la asistente de caja la registra como contado, es decir no se da de baja del modulo d dicho boucher y la afecta contra la cuenta de cajas de contado.
- 2.- El extravio de la documentacion enviada por parte de las sucursales y el no control del secuencial de las m
- 3.- El ajuste a nivel contable para compensar de alguna manera la inflacion de la cuenta caja bouchers.
- 4.- La no gestion de recuperacion de bouchers muy antiguos teniendo en cuenta que las tarjetas emisoras se cancelan maximo en 48 horas.

RTC

## TARJETAS DE CREDITO

Mes	Total Acreditaciones	Acreditaciones Registradas	Porcentaje	%
Enero	52.895,09	10.552,63	0,20	20
Febrero	51.597,45	46.754,43	0,91	91
Marzo	61.484,53	56.160,75	0,91	91
Abril	73.088,55	61.999,22	0,85	85
Mayo	75.139,17	53.654,41	0,71	71
Junio	67.315,02	58.101,18	0,86	86



**Procedimiento.-** Se realizo una division entre el total de acreditaciones mensuales de tarjetas de credito contra los registros de las mismas reflejados en el mayor contable de cada una de las tarjetas multiplicando su resultado por 100 para obtener el porcentaje de eficiencia en cuanto al ingreso de la cobranza de tarjeta de credito en el mes.

**Conclusion.-** En el grafico estadistico que indica la eficiencia de registro de tarjetas de credito en el mes de la compania, se puede apreciar que el grado de eficiencia es aceptable, sin embargo aun quedan cantidades importantes por ingresar al sistema, es por esto que en la presentacion de balances la cuenta caja vouchers, denota la falta de registro, ya sea por tarjetas ingresadas a medias o por cuadros forzados de las mismas e incluso esto afecta directamente con la concesion de credito por parte de la empresa ya que antes de desbloquear algun pedido la oficial de credito revisa el estado de cuenta del cliente y si los registros no se encuentran al dia no se podra dar paso a la venta del medicamento.

---

