



**“PROPUESTA DE UN PLAN DE AUDITORÍA INTERNA PARA UN
CENTRO DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE CONSUMO
MASIVO”**

**Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Magister en
Auditoría.**

Presentado por

Sr. José Guinetti Núñez.

Sr. Dante Flores Atencio.

Asesor: Profesor José Díaz.

2013

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi familia por su apoyo y comprensión; a mis padres por su ejemplo y hermosa humildad y a Dios por su inmensa bondad.

José Guinetti Núñez

El presente trabajo de investigación está dedicado a mi Padre Pedro Flores que está en el cielo y que, en vida, con su ejemplo, me enseñó a perseverar por mis metas; a mi Madre Antonieta Atencio, parte fundamental de mi vida, quien me inculcó valores y confió en mí de manera incondicional. A mis tíos, en especial a mi tía Alicia Flores, quienes siempre estuvieron conmigo cuando necesitaba de sus sabios consejos.

Dante Flores Atencio

Índice

Índice de Tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	ix-x
Índice de anexos.....	xii-xiii
Introducción.....	1
Capítulo I Identificando el Problema.....	2
1. Antecedentes y justificación.....	2
2. Problemática.....	3
3. Preguntas de la investigación.....	3
4. Objetivos.....	3
4.1Objetivos generales.....	3
4.2Objetivos específicos.....	4
4.2.1 Establecer los criterios de evaluación de riesgos.....	4
4.2.2 Establecer la metodología de evaluación a desarrollar en los trabajos de auditoría interna	4
4.2.3 Establecer los procesos a evaluar y herramientas a utilizar en los trabajos de auditoría interna.....	4
Capítulo II – Marco Teórico.....	5
1. Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna.....	5
1.1Normas para la auditoría interna.....	5
1.1.1 Actividades definidas en la Norma Internacional de Auditoría Interna para los Auditores Internos y el Director Ejecutivo de Auditoría(DEA),.....	5-6
2. La gestión de riesgos corporativos- marco integrado COSO-EMR.....	6
2.1Componentes de COSO-ERM	6-7
2.2 Relación entre objetivos y componentes.....	7
3. El rol de la auditoría interna en relación con la gestión de riesgos.....	8
3.1 Brindando aseguramiento en el ERM.....	8
4. Uso de herramientas de gestión en la auditoría interna.....	9-10

Capítulo III Conocimiento de la empresa Grupo AJE.....	11
1. Antecedentes.....	11
1.1 Nombre de la empresa.....	11
1.2 Visión.....	11
1.3 Misión.....	11
1.4 Valores.....	11
1.5 Los factores claves de éxito.....	11
2. Descripción.....	12
2.1 Propietarios.....	12
3. Productos y servicios.....	12
3.1 Descripción de los productos y servicios.....	12
4. Calidad y certificaciones.....	12
5. Mercado de bebidas en el Perú.....	12
5.1 Mercado de bebidas no alcohólica.....	12
6. Estrategias de marketing.....	13
6.1 Investigación del mercado.....	13
6.2 La estrategia del producto.....	13
6.3 La estrategia del precio.....	13
6.4 La estrategia de la plaza.....	13
6.4.1 Ubicación.....	13
6.4.2 Los canales de distribución.....	13
6.5 La estrategia de promoción.....	13
7. Organización.....	14
7.1 Estructura y estrategia.....	14
7.1.1 Análisis estratégicos y definición de objetivos.....	14
7.2 Cadena de valor del grupo AJE	14
7.2.1 Modelo de procesos del grupo AJE.....	15
7.3 Organización funcional del grupo AJE.....	16
7.4 Estructura organizacional de auditoría interna.....	17
8. Buenas prácticas empresariales.....	18

8.1	La motivación y la capacitación para el emprendimiento.....	18
8.2	El fomento de la producción local y la autosuficiencia.....	18
8.3	La ayuda social.....	18
Capítulo IV Metodología.....		19
1.	Nuestra metodología.....	19
2.	Diseño del proceso.....	20
3.	Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....	20
Capitulo V Evaluación del Sistema de Control Interno.....		21
1.	Flujo descriptivo del proceso de planeamiento, recepción, almacenamiento y despacho.....	22
1.1	Planificación de la demanda.....	23
1.2	Plan de la distribución.....	23
1.3	Quiebres y oportunidad de venta.....	23
1.4	Plan requerimiento de producto.....	24
1.5	Recepción del producto.....	24
1.6	Plan de almacenaje de producto.....	24
1.6.1	Control de punto de cambio.....	25
1.6.2	Control en el área de desmedros.....	25
2	Flujo Descriptivo del proceso de ventas y distribución.....	25
2.1	Preventa y generación del pedido.....	26
2.2	Facturación, programación y orden de carga.....	26
2.3	Distribución y entrega de pedido.....	26
2.3.1	Preparación de carga.....	26
2.3.2	Generación de guía de despacho.....	27
2.3.3	Reparto y entrega de producto.....	27
3	Flujo descriptivo del proceso de liquidación de ingresos y gastos.....	27
3.1	Liquidación de patio.....	27
3.2	Liquidación de sistemas.....	28
3.3	Liquidación de caja.....	28

3.3.1	Recepción de dinero en caja.....	28
3.3.2	Recaudación y traslado de valores.....	29
3.4	Pagos por fondo fijo.....	29
3.5	Pago de proveedores.....	29
3.6	Pago de comisiones a transportistas.....	30
3.7	Pago de comisiones a vendedores.....	30

Capítulo VI Problemática Determinada sobre el Ambiente de Control de un CEDI.....31

1.	Ambiente de control de los centros de distribución.....	31
2.	Calificación de los procesos críticos del CEDI.....	31-32
3.	Estratificación de la calificación de los procesos críticos.....	33
4.	Matriz de riesgos.....	34

Capítulo VII Problemática Determinada sobre el Trabajo de Auditoría Interna.....35

Capítulo VIII Estructura Propuesta del Plan de Auditoría Interna.....36

1.	Objetivos.....	36
1.1	Objetivos generales.....	36
1.2	Objetivos específicos.....	36
2.	Propuesta de implementación.....	37
2.1	Criterios de evaluación de riesgos.....	37
2.1.1	Tiempo transcurrido de la última auditoría.....	38
2.1.2	Porcentaje de ventas con relación a la venta total.....	38
2.1.3	Calificación del ambiente de control.....	38
2.1.4	Comportamiento de los incidentes de ética.....	38
2.1.5	Porcentajes de cumplimiento de perfiles.....	38
2.2	Metodología de evaluación a desarrollar en los trabajos de auditoría.....	38
2.2.1	Riesgo mínimo.....	38
2.2.2	Riesgo bajo.....	38
2.2.3	Riesgo medio.....	39

2.2.4	Riesgo alto.....	39
2.2.5	Riesgo externo.....	39
2.3	Tipo de alcances por aplicar en los trabajos de auditoría interna y horas estimadas de desarrollo.....	39
2.4	Opiniones a los procesos.....	40
2.4.1	Cumple con estándares.....	40
2.4.2	Necesita mejoras.....	40
2.4.3	Es débil.....	40
2.5	Tendencias del ambiente de control.....	40
2.5.1	En aumento.....	40
2.5.2	Permanece constante.....	40
2.5.3	En disminución.....	40
2.6	Determinación de las horas a utilizar en los trabajos de auditoría interna.....	40
2.7	Técnicas de auditoría aplicadas en cada trabajo.....	41
2.7.1	Estudio general.....	41
2.7.2	Análisis.....	41
2.7.3	Confirmación.....	41
2.7.4	Investigación.....	41
2.7.5	Certificación.....	41
2.7.6	Observación.....	41
2.7.7	Cálculo.....	41
2.8	Herramientas de evaluación a desarrollar en los trabajos de auditoría interna.....	41
2.8.1	CEDI scorecard.....	41
2.8.2	Prueba global de movimiento de existencias.....	41
2.8.3	Prueba global de facturación e ingresos.....	41
2.9	Reporte de auditoría interna.....	42
2.10	Tabla de Seguimiento de observaciones.....	42
Capítulo IX Plan de Auditoría Interna Propuesto.....		43
1.	Evaluación de riesgos.....	43

2. Plan de auditoría interna a desarrollar.....	44-46
Capítulo X Determinación del Costo Beneficio y Aportes Obtenidos.....	47
1. Seguimiento a la evolución del ambiente de control de los centros de distribución CEDI's.....	47-49
2. Control de los desmedros a nivel corporativo, objetivo anual 0.20% con relación a las ventas.....	49
3. Control de créditos, con un objetivo anual del 10% con relación a las ventas.....	49
4. Rediseño del reporte de auditoría interna.....	50
Capítulo XI Conclusiones.....	51
Bibliografía.....	52-53
Definiciones.....	54-59

Índice de Tablas

Tabla 1.	Bebidas y gaseosas comercializadas en bodegas.....	02
----------	--	----

Índice de Gráficos

Gráfico 1	Cubo de gestión de riesgos corporativo empresarial COSO.....	07
Gráfico 2	Rol de la auditoría interna en ERM.....	08
Gráfico 3	Significado de los símbolos en el flujograma de procesos.....	09
Gráfico 4	Matriz de riesgos por impacto y probabilidad.....	10
Gráfico 5	Cadena de valor grupo AJE.....	14
Gráfico 6	Objetivos estratégicos y procesos del negocio del grupo AJE.....	15
Gráfico 7	Modelo organizacional grupo AJE.....	16
Gráfico 8	Estructura organizacional de auditoría interna grupo AJE.....	17
Gráfico 9	Elaboración de un plan de auditoría.....	19
Gráfico 10	Cadena de valor de un centro de distribución – CEDI por procesos operativos.....	21
Gráfico 11	Cadena de valor de un centro de distribución - CEDI por subprocesos	22
Gráfico 12	Resumen de principales procesos y subprocesos operativos en un CEDI.....	31
Gráfico 13	Calificación de los procesos críticos.....	32
Gráfico 14	Matriz de impacto y probabilidad por procesos grupo AJE.....	33
Gráfico 15	Matriz de impacto y probabilidad por subprocesos grupo AJE.....	34
Gráfico 16	Resumen de la opinión sobre el trabajo del departamento de auditoría interna grupo AJE.....	35
Gráfico 17	Criterio de evaluación de riesgos.....	37
Gráfico 18	Alcances que se deben aplicar en los trabajos de auditoría interna.....	39
Gráfico 19	Evaluación de riesgos de los centros de distribución CEDI´s Zona Norte.....	43
Gráfico 20	Evaluación de riesgos de los centros de distribución CEDI´s Zona Sur.....	43
Gráfico 21	Evaluación de riesgos de los centros de distribución CEDI´s Zona Oriente.....	44
Gráfico 22	Plan de trabajo a desarrollar en los centros de distribución CEDI´s Zona Norte.....	44
Gráfico 23	Plan de trabajo a desarrollar en los centros de distribución CEDI´s Zona Sur.....	45
Gráfico 24	Plan de trabajo a desarrollar en los centros de distribución CEDI´s Zona Oriente.....	45
Gráfico 25	Determinación de horas disponibles por auditor.....	46
Gráfico 26	Seguimiento al comportamiento del ambiente de control de los centros de distribución – CEDI´s Zona Norte.....	47

Gráfico 27	Seguimiento al comportamiento del ambiente de control de los centros de distribución – CEDI’s Zona Sur.....	48
Gráfico 28	Seguimiento al comportamiento del ambiente de control de los centros de distribución – CEDI’s Zona Oriente.....	48
Gráfico 29	Seguimiento al comportamiento del ambiente de control de los centros de distribución – CEDI’s grupo AJE.....	49

Índice de Anexos

Anexo 1	Reseña histórica, operaciones y distribución de las plantas.....	61-64
Anexo 2	Estrategias AJE.....	65-66
Anexo 3	Encuesta a los principales ejecutivos y auditores internos.....	67-69
Anexo 4	Flujograma planificación de la demanda y plan de distribución.....	70
Anexo 5	Flujograma plan de quiebres y oportunidad de ventas.....	71
Anexo 6	Flujograma plan de requerimiento de productos.....	72
Anexo 7	Flujograma recepción de producto.....	73
Anexo 8	Flujograma plan de almacenes de productos.....	74
Anexo 9	Flujograma control de punto de cambio.....	75
Anexo 10	Flujograma control en el área de desmedros.....	76
Anexo 11	Flujograma preventa y generación del pedido.....	77
Anexo 12	Flujograma facturación programación, orden de carga.....	78
Anexo 13	Flujograma distribución y entrega de pedidos.....	79
Anexo 14	Flujograma preparación de carga.....	80
Anexo 15	Flujograma generación de guía de despacho.....	81
Anexo 16	Flujograma reparto y entrega de producto.....	82
Anexo 17	Flujograma liquidación de patio.....	83
Anexo 18	Flujograma liquidación de sistemas.....	84
Anexo 19	Flujograma liquidación de caja.....	85
Anexo 20	Flujograma recepción de dinero en caja.....	86
Anexo 21	Flujograma recaudación y traslado de valores.....	87
Anexo 22	Flujograma pago por fondo fijo.....	88
Anexo 23	Flujograma pago de proveedores.....	89
Anexo 24	Flujograma pago de comisiones a transportistas.....	90
Anexo 25	Flujograma pago de comisiones a vendedores.....	91
Anexo 26	Matriz de riesgos de un CEDI.....	92
Anexo 27	Parámetros y criterios de evaluación Cedí scorecard.....	93
Anexo 28	Prueba global de movimiento de existencias.....	94

Anexo 29	Prueba global de existencias, facturación e ingresos.....	95-96
Anexo 30	Reporte de auditoría interna.....	97
Anexo 31	Semaforización de riesgos de procesos de CEDI.....	98
Anexo 32	Tabla de seguimiento a observaciones de auditoría interna	99
Anexo 33	Archivo de seguimiento a observaciones de auditoría interna.....	100
Anexo 34	Situación del Ambiente de control.....	101

Introducción

Debido al constante crecimiento del grupo AJE, impulsado por una expansión de operaciones a nivel mundial basada principalmente en la creación de centros de distribución – CEDI que son pilares para iniciar la venta en dichas operaciones, hemos identificado la oportunidad para desarrollar un plan de trabajo de auditoría interna, orientado a evaluar el control interno que tienen los centros de distribución, considerando el rol crucial que juegan en el modelo de negocios del grupo.

Una evaluación constante del control interno permitirá desarrollar una auditoría de carácter preventivo, orientada a identificar oportunidades de mejora cuyo objetivo sea fortalecer la cadena de valor y, como consecuencia, tener procesos de comercialización más eficientes, económicos y eficaces que apoyen al logro de los objetivos estratégicos del grupo.

El desarrollo de este proyecto requiere conocer estos procesos de comercialización, de preferencia en los momentos críticos de la operación; esto nos permitirá determinar el grado de madurez de su ambiente de control. Con el conocimiento obtenido el presente trabajo de investigación quiere presentar la propuesta de un plan de auditoría que permita establecer los trabajos de auditoría a desarrollar, los tiempos requeridos para cada uno de ellos, dimensionar las necesidades de personal del área de auditoría interna, así como las herramientas necesarias para efectuar la evaluación, los modelos de reportes para comunicar los resultados y los métodos de seguimiento de las oportunidades determinadas en cada auditoría.

Para el desarrollo de nuestra investigación realizaremos visitas a un CEDI, nos entrevistaremos con los responsables para entender el modelo del negocio y desarrollaremos encuestas en base de cuestionarios a funcionarios de la empresa. El presente trabajo de investigación contiene 10 capítulos. El primer capítulo plantea los antecedentes, la pregunta de la investigación y los objetivos, el segundo capítulo presenta el marco teórico, en el tercer capítulo presentamos el conocimiento de la empresa, el cuarto capítulo describe la metodología de la investigación, el quinto capítulo el análisis del sistema de control de un CEDI, el capítulo sexto la metodología empleada para determinar los aspectos críticos a evaluar, en el capítulo séptimo tenemos la problemática determinada sobre el trabajo de auditoría, el capítulo octavo presenta la estructura propuesta para elaborar un plan de auditoría, en el capítulo noveno tenemos la propuesta del plan de auditoría y el capítulo decimo tiene el costo beneficio del plan de auditoría.

Capítulo I. Identificando el Problema

1. Antecedentes y justificación

El continuo crecimiento del grupo AJE, le ha permitido ingresar a nuevas operaciones y tener presencia en 16 países (en América y Asia); con exportaciones a Estados Unidos y España. El aumento de sus niveles de facturación fue de \$500 MUSD a \$2,000 MUSD en un periodo de 4 años y los centros de distribución que desarrollan una modalidad de venta principalmente a detalle generan en promedio el 40% de esta facturación, convirtiéndose en una de las fortalezas del grupo AJE.

El grupo tiene a nivel mundial 120 centros de distribución, que atienden a más de un millón de puntos de ventas y comercializan cada año más de 3,000 millones de litros de bebidas, bajo las modalidades de preventa, venta directa y econoredes; el sistema de distribución utilizado es principalmente tercerizado. Para impulsar la venta se utilizan estrategias como el otorgamiento de bonificaciones y descuentos, que conjuntamente con tener precios competitivos y entregar productos de alta calidad, permiten a clientes y al grupo AJE tener márgenes rentables y competitivos, como base de un crecimiento comercial que ha permitido ampliar la base de consumidores por tipo de productos. Así se han desarrollado los mercados, colocando los productos en las tiendas de la esquina “Las Bodegas”, siendo ejemplo para las demás modalidades de venta, como son econoredes, sub-distribuidores y clientes mayoristas. Como mostramos en la tabla 1, los productos de bebidas y gaseosas del grupo AJE como Agua Cielo, Sporade y Cifrut, se comercializan más en las bodegas:

Tabla 1. Bebidas y gaseosas comercializadas en bodegas

Producto	Frecuencia de consumo	%	Lugar de compra	%		%
Agua de mesa y mineral	Consumidores: 81					
	Diario/ Interdiario	67	Bodega	77	Cielo	49
	Semanal	14	Supermercado	17	San Luis	33
	Eventual	19	Mercado	6	San Mateo	14
Jugos naturales envasados	Consumidores: 55					
	Diario/ Interdiario	32	Bodega	73	Frugos	64
	Semanal	28	Supermercado	21	Pulp	22
	Eventual	40	Otros lugares	6	Gloria	8
Bebidas energizantes rehidratantes refrescos	Consumidores: 46					
	Diario/ Interdiario	33	Bodega	72	Sporade	43
	Semanal	22	Supermercado	20	Gatorade	30
	Eventual	45	Otros lugares	8	Red Bull	11
Refrescos	Consumidores: 28					
	Diario/ Interdiario	35	Bodega	72	Cifrut	34
	Semanal	22	Supermercado	18	Zuko	18
	Eventual	44	Mercado	8	Tampico	12
			Otros lugares	2	Negrita	11

Fuente CPI: Mercado de Productos de Consumo y Uso Personal, Mayo 2012

2. Problemática

Los controles internos implementados en un CEDI se volvieron insuficientes y, como consecuencia, las pérdidas se incrementaron mermando el rendimiento económico del grupo; así, la principal característica del grupo, ser líder en costos y gastos, se vio afectada. Las oportunidades para reforzar el control se agudizaron en los diferentes procesos, como son: el abastecimiento, la toma de pedidos por parte de la fuerza de ventas, la elaboración de cargas y reparto de productos, las cobranzas y liquidaciones, el otorgamiento de créditos, el control en los almacenes de productos terminados y desmedros, el control de cambios, el control de cuentas por pagar y gastos, la entrega de obsequios y, finalmente, los descuentos y bonificaciones.

Los descuentos otorgados a los clientes en los últimos 4 años pasaron de \$20 MUSD a \$80MUSD; las bonificaciones de \$10 MUSD a \$40 MUSD; de tener una política de venta solo al contado en el año 2012 se efectuaron ventas al crédito por \$800 MUSD (20% del total de la facturación). Las pérdidas por desmedros representaron el 0.4% con relación a la venta y los gastos de distribución superaron el 5% del margen comercial. Así las pérdidas por controles ineficientes sobrepasaron los \$80 MUSD y las afectaciones por temas que infringieron el código de ética \$1.5 MUSD en 163 casos ocurridos el 2012.

3. Pregunta de la investigación

Desarrollar una propuesta de un plan de auditoría basado en riesgos, aplicable a un CEDI con el objeto de fortalecer el sistema de control interno en cada uno de sus procesos, ¿permitirá contar con indicadores de gestión confiables, como base para una adecuada toma de decisiones y generadores de alertas con información oportuna, como base para el desarrollo de una auditoría preventiva?

4. Objetivos

4.1 Objetivos generales

Elaborar un plan de auditoría interna basado en riesgos, que permita: determinar los trabajos de auditoría a realizar; las herramientas a utilizar para el desarrollo de los mismos; dimensionar los recursos de personal; y establecer el desarrollo de pruebas globales orientadas a dar razonabilidad a las operaciones de existencias, facturación e ingresos. Por otra parte, monitorear de manera permanente el sistema de control interno; desarrollar una auditoría de carácter preventivo que permita presentar oportunidades de manera oportuna, con la finalidad de fortalecer la cadena de valor de un CEDI, como base de un proceso de comercialización eficiente, económico y eficaz, que se convierta en apoyo de la gestión comercial.

4.2 Objetivos específicos

4.2.1 Establecer los criterios de evaluación de riesgos, tomando como base la experiencia del equipo de auditoría interna, los comentarios de nuestros clientes y el comportamiento del ambiente de control de un CEDI.

4.2.2 Establecer la metodología de evaluación a desarrollar en los trabajos de auditoría interna, considerando la calificación del nivel de riesgos existente en cada CEDI, se establecerán los objetivos de las auditorías y el alcance de las mismas.

4.2.3 Establecer los procesos a evaluar y herramientas a utilizar en los trabajos de auditoría interna, lo cual permitirá establecer los criterios en los que se basará la opinión sobre la fortaleza del ambiente de control.

CAPÍTULO II. Marco teórico

Debido a la evolución del grupo AJE en los últimos años los controles internos se volvieron insuficientes y estaban afectando los objetivos estratégicos de la empresa. En este sentido, se precisaban cambios de proceder de la unidad de la auditoría interna, a fin de ser capaz de adaptarse a los nuevos tiempos y escenarios en los que la organización tiene que operar y, de esa forma, aportar el máximo valor agregado mejorando los controles internos para que coadyuven a cumplir con los objetivos de la organización¹.

En este proceso de cambios en la organización, proponemos un plan de auditoría basada en riesgos fundamentado en la aplicación del marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna, marco integrado COSO ERM y el rol de los auditores en la gestión de riesgos corporativos; ellos servirán como guía bajo un enfoque metodológico de aseguramiento de controles y evaluación de riesgos para mejorar los procesos y las operaciones de la organización, lo que resultará básico y muy beneficioso.

El plan de auditoría reflejará las metas para el año siguiente, los tipos de auditoría a realizarse, los procesos a auditarse, el alcance de las auditorías y las estimaciones de uso de recursos.

1. Marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna

El marco internacional para la práctica profesional de la auditoría interna es una guía que proporciona las metodologías y técnicas que deben cumplir los auditores internos. Está integrado por el código de ética, las normas, los consejos para la práctica y otras guías².

1.1 Normas para la auditoría interna²

Las normas tienen el carácter de cumplimiento obligatorio para los auditores internos individualmente y para las actividades de auditoría interna. Los auditores internos son responsables de cumplir con las normas relacionadas con la objetividad, aptitud, cuidado profesional y las relacionadas con el desempeño de su trabajo.

1.1.1. Actividades definidas en la norma internacional de auditoría interna para los auditores internos y el director ejecutivo de auditoría (DEA):

- Ser independiente y objetivo en el cumplimiento de su trabajo.
- Obtener conocimientos adecuados y tener cuidado profesional para cumplir con sus responsabilidades.

¹ Instituto de Auditoría Interna IIA-Normas de Auditoría Interna- relacionado con la definición de la Auditoría Interna www.theiia.org

² Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna IIA de España-Enero 2013- Normas de IIA 1100 Independencia y objetividad, 1200 Aptitud y cuidado profesional, 2010 Planificación, 2020 Comunicación y aprobación, 2100 Naturaleza del trabajo, 2300 Desempeño del trabajo y 2500 Seguimiento del progreso.

- Gestionar las actividades de auditoría para asegurar añadan valor a la organización.
- El plan de auditoría debe estar basado en una evaluación de riesgos.
- Prepara el plan de auditoría basándose en el universo de auditoría.
- Analizar las auditorías considerando las competencias de su personal.
- Comunicar los planes y requerimientos de recursos.
- Comunicar al Comité de Auditoría el impacto cuando haya limitación de recursos.
- Evaluar y contribuir a la mejora de los procesos de gobierno, gestión de riesgos y control, utilizando un enfoque sistemático y disciplinado.
- Aceptar las auditorías solicitadas por la administración y el comité de auditoría.
- Asegurar que los recursos para la auditoría interna sean adecuados.
- Identificar, analizar, evaluar y documentar suficiente información de manera tal que le permita cumplir con el trabajo.
- Establecer y mantener un sistema para vigilar la disposición de los resultados comunicados al Comité de Auditoría.

2. Gestión de riesgos corporativos del marco integrado COSO-ERM³

En Estados Unidos, el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Tredway (Coso, en inglés) publicó en el 2004 un Informe de Gestión de Riesgos Corporativos – Marco Integrado, (ERM, en inglés) - Enfoque integrado COSO ERM. Que es la ampliación del COSO I publicado en el año 1992 definido como modelo de control. Este COSO ERM toma como base los cinco componentes de controles del COSO I y separa el componente “Evaluación de Riesgos” del COSO I en tres componentes enfocado en la gestión de riesgos: 1. Identificación del riesgo, 2. Evaluación del riesgo y 3. Respuesta a los riesgos; con la finalidad de evaluar y mejorar el proceso de administración de riesgos.

2.1 Componentes de COSO- ERM

El COSO-ERM tiene cuatro categorías de objetivos, que son:

- **Estrategia:** Objetivos relacionados con la misión, y visión de la organización.
- **Operaciones:** Objetivos para el uso eficaz y eficiente de los recursos.
- **Información:** Objetivos para brindar información confiable interna y externa.
- **Cumplimiento:** Objetivos para el cumplimiento de leyes y normas aplicables.

³ Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado Coso –IIA- *Pricewaterhouse Coopers*

El COSO-ERM consta de ocho componentes relacionados entre sí, que son:

- **Ambiente interno**, es la base de cómo la entidad percibe y trata los riesgos, incluyendo la filosofía para su gestión, el riesgo aceptado, la integridad y valores éticos.
- **Establecimientos de objetivos**, asegura que la alta dirección, fija objetivos alineados con la misión definida de la empresa.
- **Identificación de eventos**, los acontecimientos internos y externos que afectan a los objetivos de la entidad deben ser identificados, sean oportunidades o riesgos.
- **Evaluación de riesgos**, se considera su probabilidad e impacto en el logro de los objetivos de la organización para administrarlos.
- **Respuesta al riesgo**, la dirección selecciona las respuestas para evitar, aceptar o reducir los riesgos, en relación con el apetito de riesgo determinado por la organización.
- **Actividades de control**, las políticas y procedimientos necesarios para asegurar que las respuestas a los riesgos sean eficientes.
- **Información y comunicación**, la información relevante se identifica, capta y comunica en forma y plazos adecuados, fluyendo en todas direcciones dentro de la entidad.
- **Supervisión**, la gestión de riesgos corporativos se supervisa y modifica cuando es necesario, mediante actividades de la dirección o evaluaciones independientes.

2.2 Relación entre objetivos y componentes

Existe una relación directa entre los objetivos y los componentes de la gestión de riesgos corporativos que representan lo que hace falta para lograr aquellos. La relación se representa con una matriz tridimensional, en forma de cubo como se muestra en el gráfico 1.

Gráfico 1. Cubo de gestión de riesgo corporativo empresarial de COSO



Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado COSO-IIA- Pricewaterhouse Coopers.

3. El rol de la auditoría interna en relación con la gestión de riesgos⁴

La declaración del IIA publicado en setiembre 2004 afirma que “El rol principal de la auditoría interna con respecto a la ERM es proporcionar aseguramiento objetivo al consejo respecto de la eficacia de las actividades de ERM, para garantizar que los riesgos claves del negocio se gestionan correctamente y que el sistema de control interno funciona eficazmente”. La declaración de posición describe los roles que la función de auditoría interna no debería desempeñar en un diagrama en forma de abanico, como se muestra (ver gráfico 2).

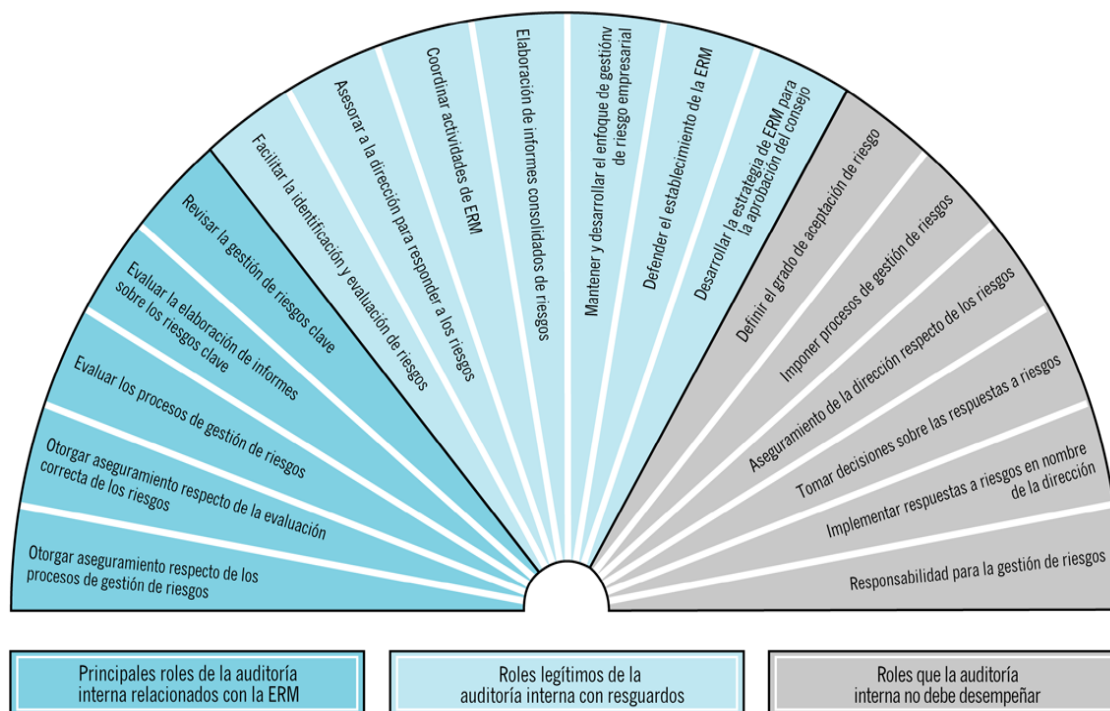
3.1 Brindar aseguramiento en el ERM

La auditoría interna normalmente brinda aseguramiento en tres áreas:

- Procesos de gestión de riesgo, tanto para su diseño como para su funcionamiento.
- Gestión de riesgos, incluidas la eficacia y otras respuestas a esos riesgos.
- Evaluación confiable del estado de los riesgos y del control.

En el gráfico 2 se presenta una variedad de actividades de gestión de riesgo empresarial, los roles que debe desempeñar una función de auditoría interna profesional y cuáles son los que no debe llevar a cabo; considerando si la actividad amenaza la independencia y objetividad de su función y si es probable mejorar los procesos de gestión de riesgos y control de la organización.

Gráfico 2. Rol de la auditoría interna en ERM



Fuente: www.iaa.org.uk-setiembre 2004

⁴ www.iaa.org.uk-setiembre 2004.













4. Uso de herramientas de gestión en la auditoría interna⁵

Dentro de las cuales podemos mencionar:

a) El flujograma:

Es un elemento para evaluar el sistema de control interno y la eficiencia de las actividades o procesos, ver gráfico 3.

Gráfico 3. Significado de los símbolos en el flujograma de procesos

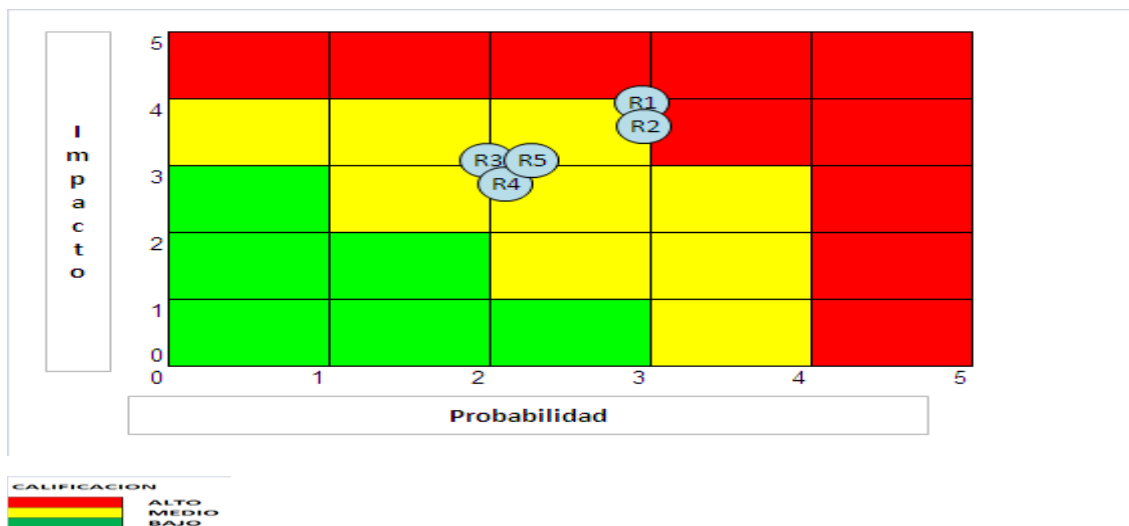
Icono	Significado	Descripción
	Inicio/ Fin	Se utilizara para iniciar/finalizar un proceso
	Proceso	Indicar proceso precedente o subsecuente al que se está mapeando, o proceso intermedio.
	Actividad	Indicar actividad
	Actividad	Indicar actividad
	Documento	Información física o electrónica.
	copias	Indica copia por triplicado
	Decisión	Abre diversos caminos, SI / NO
	Correos- envío	Recepción via correo o mail
	Conector dentro de la pagina	Se utilizará de manera correlativa.
	Conector a otra pagina	Se utilizará de manera correlativa.
	Operación manual	Se realiza manualmente.
	Interacción	Interacción al sistema

Fuente: Departamento de Auditoría Interna Grupo AJE.

⁵ Leon Lefcovichi, Mauricio: *Auditoría Interna un enfoque sistemático y de mejora continua*. (2008), www.monografias.com.

- a) Diagrama de causa y efecto (diagrama de espina de pez o diagrama de Ishikawa):
Este brinda una técnica para resolver problemas y asiste a los auditores internos en la búsqueda sistemática de las causas de condiciones adversas y en el desarrollo de resultados y recomendaciones.
- b) Análisis preventivos:
Se utiliza la lluvia de ideas por parte de los auditores internos a los efectos de detectar para cada proceso, dónde o qué problemas pueden surgir, analizando cómo evitarlos y fijando sistemas para su detección.
- c) El Método de la seis preguntas fundamentales. Estas son:
¿qué? ¿cómo? ¿quién? ¿dónde? ¿cuándo? y ¿por qué?, cada respuesta permite detectar oportunidades para mejorar la eficiencia de los procesos.
- d) Metodología de evaluación de riesgos:
Es una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas.
- Se aplican técnicas cualitativas cuando los riesgos no se prestan a la cuantificación o cuando no se dispone de datos suficientes y creíbles.
 - Y técnicas cuantitativas, depende del conocimiento y juicio de las personas implicadas y de su comprensión de los acontecimientos.
- e) Escala de medición:
Al estimar la probabilidad de impacto de posibles eventos, sobre la base del efecto residual, se debe aplicar alguna forma de medición, como se muestra en la gráfico 4.

Gráfico 4. Matriz de riesgos por impacto y probabilidad



Fuente: Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado COSO-IIA- Pricewaterhouse

Capítulo III. Conocimiento de la empresa grupo AJE

1. Antecedentes

1.1 Nombre de la empresa

El nombre del grupo AJE, fundado hace 25 años, proviene de los apellidos de la familia Añaños Jerí.

1.2 Visión

Ser una de las 20 mejores empresas multinacionales del mundo para el año 2020.

1.3 Misión

Ser la mejor alternativa de productos elaborados en busca de la excelencia de forma integral, para contribuir al bienestar de la sociedad.

1.4 Valores

El grupo AJE tiene integrados como parte de su cultura los valores de pasión, unidad, humildad, respeto, congruencia y honradez.

1.5 Los factores claves de éxito⁶

Desde 1983, el sueño se inicia hipotecando la casa familiar para obtener \$30 Mil dólares americanos y así poder comprar su primera embotelladora a la que llamaron Atahualpa, con una capacidad de producción de 48 cajas por día, que se envasaban en botellas de cerveza obtenidas en préstamo al ser distribuidores también de este producto. Ahora el grupo AJE tiene presencia en 16 países, cuenta con 27 plantas de embotellado, 120 centros de distribución propios, una red de más de 15,000 colaboradores, atiende a más de un millón de puntos de venta y vende cada año más de 3,000 millones de litros de bebidas. Esto fue posible gracias a:

- Desarrollar un amplio y variado portafolio de productos con los que puede competir en casi todas las categorías de bebidas no alcohólicas y algunas alcohólicas.
- Ser líder en costos; inicialmente, con el slogan “La bebida a precio justo” permitió ser una alternativa al alcance de todos; ahora, con “Piensa en Grande”, se transmite un concepto aspiracional que se difunde en toda su cadena de valor.
- Desarrollar el consumo de los mercados de cada producto que se fabrica y comercializa; desarrollando estrategias para fidelizar al bodeguero y al cliente.

⁶ Revista “Poder”. Edición noviembre 25, (2011).Perú. “*Historia del Grupo AJE*”. P.25-32

2. Descripción

2.1 Propietarios

La familia Añaños, fundó en 1980 una empresa de bebidas que inició sus operaciones en el patio de su casa y que actualmente apunta a ser una de las mayores multinacionales hacia el año 2020 (ver anexo 1).

3. Productos y servicios

3.1 Descripción de los productos y servicios

Big Cola o KR como es llamada en el Perú es el “buque insignia” de AJE y representa el primer lugar de sus ventas, comparte el portafolio de bebidas gaseosas con “ORO” y “Big Fresh”. En la línea de Aguas elabora “Agua Cielo” y “Big Agua Vital”. En la línea de jugos se ha desarrollado “Pulp”, “Cifrut”, “Big Citrus” y “Big Frutales”. En Hidratantes “Sporade”. En la línea de Tees “Free Tea” y “Cool Te”, en cervezas “Franca”, “Club” y “Tres Cruces” y como bebida energética “Volt”.

4. Calidad y certificaciones

El grupo AJE aplica métodos y sistemas de control estadísticos que le han permitido obtener la certificación ISO-9001 el año 2008 y el ISO-22000 el año 2005. AJE opera sus plantas de acuerdo con sistemas de gestión y prácticas de calidad como SMED (single minute exchange die), TPM (total productive maintenance), 5 S's. Value Stream Mapping, Kaizen. En el año 2008 Cerveza Franca, es auditada por el Research Center Weihenstephan (RCW), instituto que es reconocido mundialmente por sus investigaciones en el ámbito cervecero, obteniendo la certificación de Producto Premium de Alta Calidad.

5. Mercado de bebidas en el Perú

5.1 Mercado de bebidas no alcohólicas

La industria de bebidas no alcohólicas está compuesta principalmente por cuatro líneas de negocio: gaseosas, aguas embotelladas, jugos y refrescos y bebidas isotónicas (rehidratantes). La línea más importante es la de bebidas gaseosas, la cual concentró el 66% del volumen de producción durante el año 2011 (71% en el año 2009), seguida de las aguas embotelladas con el 16%; los jugos y néctares con el 13% y las bebidas isotónicas con el 4%.

6. Estrategia de marketing⁷

6.1 Investigación del mercado

La expansión y diversificación se basa en la identificación de mercados desabastecidos; que tienen la voluntad de sacrificar ciertos atributos a cambio de obtener un mejor precio; de esta manera, se crea un considerable interés y valor hacia el producto.

6.2 La estrategia del producto

Elaborar productos innovadores, variados y de calidad reconocida internacionalmente, que se conviertan en alternativas de consumo en los diferentes sectores sociales de un país.

6.3 La estrategia del precio

La estrategia de costos bajos le permite al grupo vender las bebidas a precios menores que las multinacionales, ampliando de esta manera el mercado consumidor y atendiendo la demanda de segmentos interesados en adquirir productos más baratos y de excelente calidad.

6.4 La estrategia de la plaza

Tiene una ventaja competitiva al tener marcas propias como Kola Real, Sabor de Oro, Big Kola, Agua Cielo; al dejar de pagar franquicias y regalías y también al contar con libertad para actualizar maquinarias y envases de acuerdo a las tendencias de la tecnología, sin tener que estar ligados a contratos y maquinarias propias muy antiguas.

6.4.1 Ubicación

La empresa tiene plantas ubicadas en Lima, Sullana (Piura), Trujillo (La Libertad), Iquitos (Loreto), Pucallpa (Ucayali), Tarapoto (San Martín), Ayacucho y Huancayo.

6.4.2 Los canales de distribución

Cuenta con sistemas de distribución de microempresarios, estrategia que le ha permitido llegar a 180 mil puntos de venta en el Perú⁸.

6.5 Estrategia de promoción

Los sistemas actuales para captar la atención de los clientes son la publicidad clásica a través de anuncios en televisión, radio, revistas, publicaciones especializadas y ser el sponsor de entidades que son ejemplos de calidad y de bien hacer las cosas, como son el Club Barcelona y la selección de fútbol Inglesa.

⁷Merino Aguilar Marco (2010) Mercadotecnia Avanzada Caso Ajegroup.

⁸ Ppt Sistemas de Información Ajegroup- www.slideshare.net

7. Organización

Democratizando el consumo

El modelo de negocio de AJE está basado en la elaboración de productos innovadores de calidad internacional a precios muy competitivos para consumidores exigentes.

7.1 Estructura y estrategia

7.1.1 Análisis estratégicos y definición de objetivos

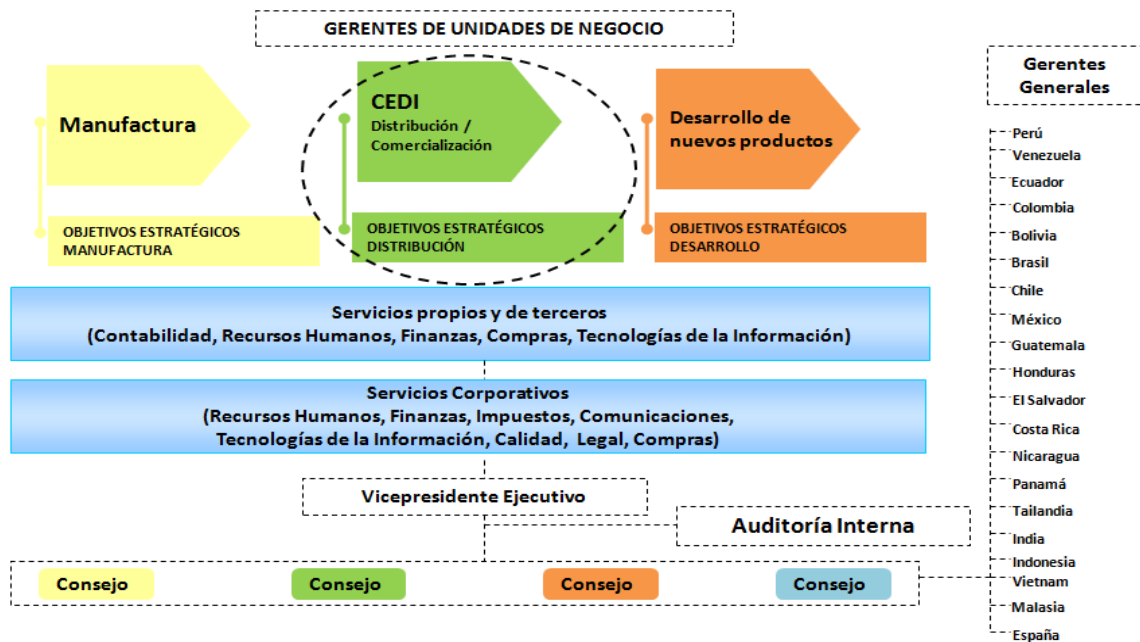
“AJE Group va a llegar a los Países del Primer Mundo”, dice su Vicepresidente Ejecutivo⁹ Gonzalo Begazo (26-09-2011) (ver anexo 2), para ello considera los siguientes objetivos:

- Presentar el producto como una alternativa altamente deseable.
- Lograr la empatía y transmitir un mensaje claro y memorable.
- Tener precios bajos y varias presentaciones.

7.2 Cadena de valor del grupo AJE

El modelo de negocio está orientado a resultados y su objetivo es maximizar la eficiencia, buscar la simplificación, fortalecer el control y orientarse a obtener un costo competitivo (ver gráfico 5).

Gráfico 5. Cadena de valor grupo AJE



Fuente: Departamento de Auditoría Interna – Grupo AJE

⁹ Entrevista de Miguel Ángel Farfán a Gonzalo Begazo – www.ajegroup.com/Noticias

7.2.1 Modelo de procesos del grupo AJE

De acuerdo con la alineación de componentes entre las estrategias, los procesos, los colaboradores y los recursos en AJE, se tiene el siguiente modelo de unidades de negocio (ver gráfico 6).

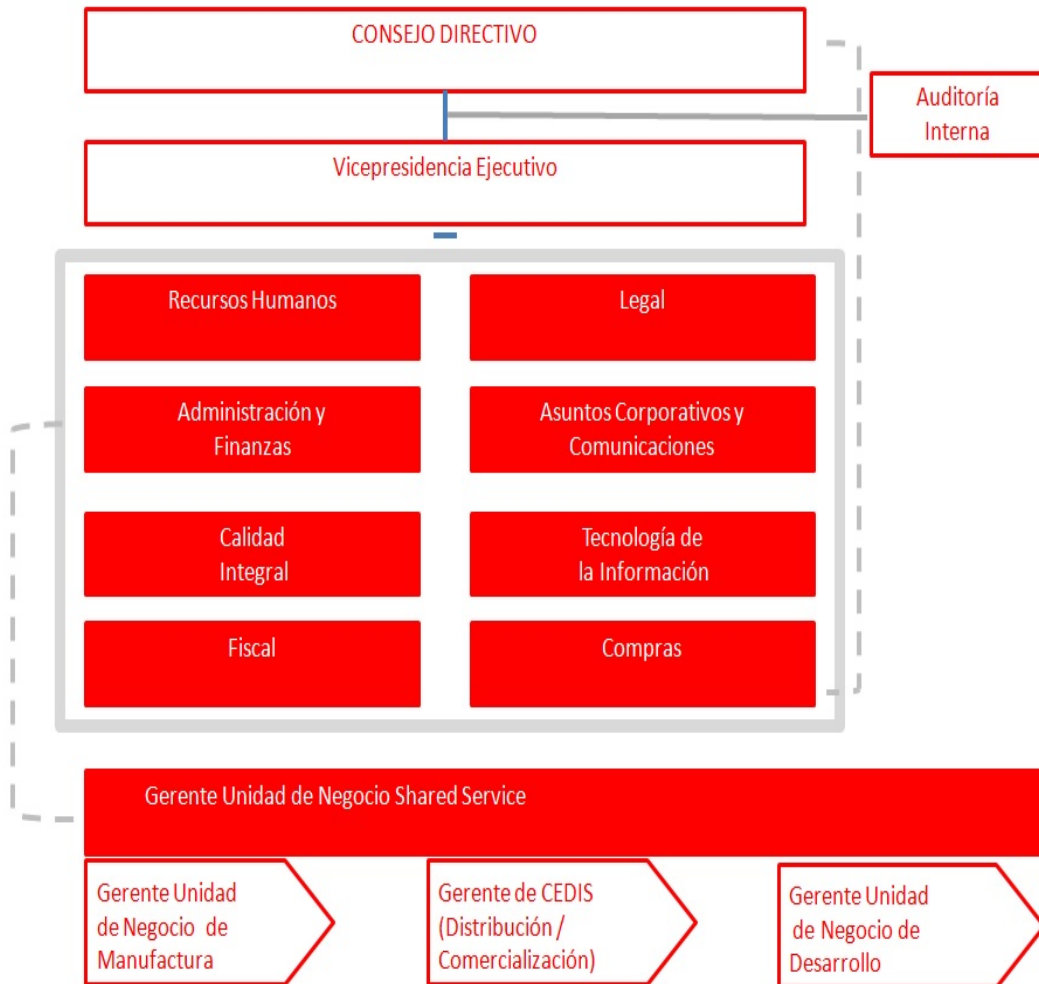
Gráfico 6. Objetivos estratégicos y procesos del Grupo AJE



Fuente: Departamento de Auditoría Interna – Grupo AJE

7.3 Organización funcional del grupo AJE (ver gráfico 7).

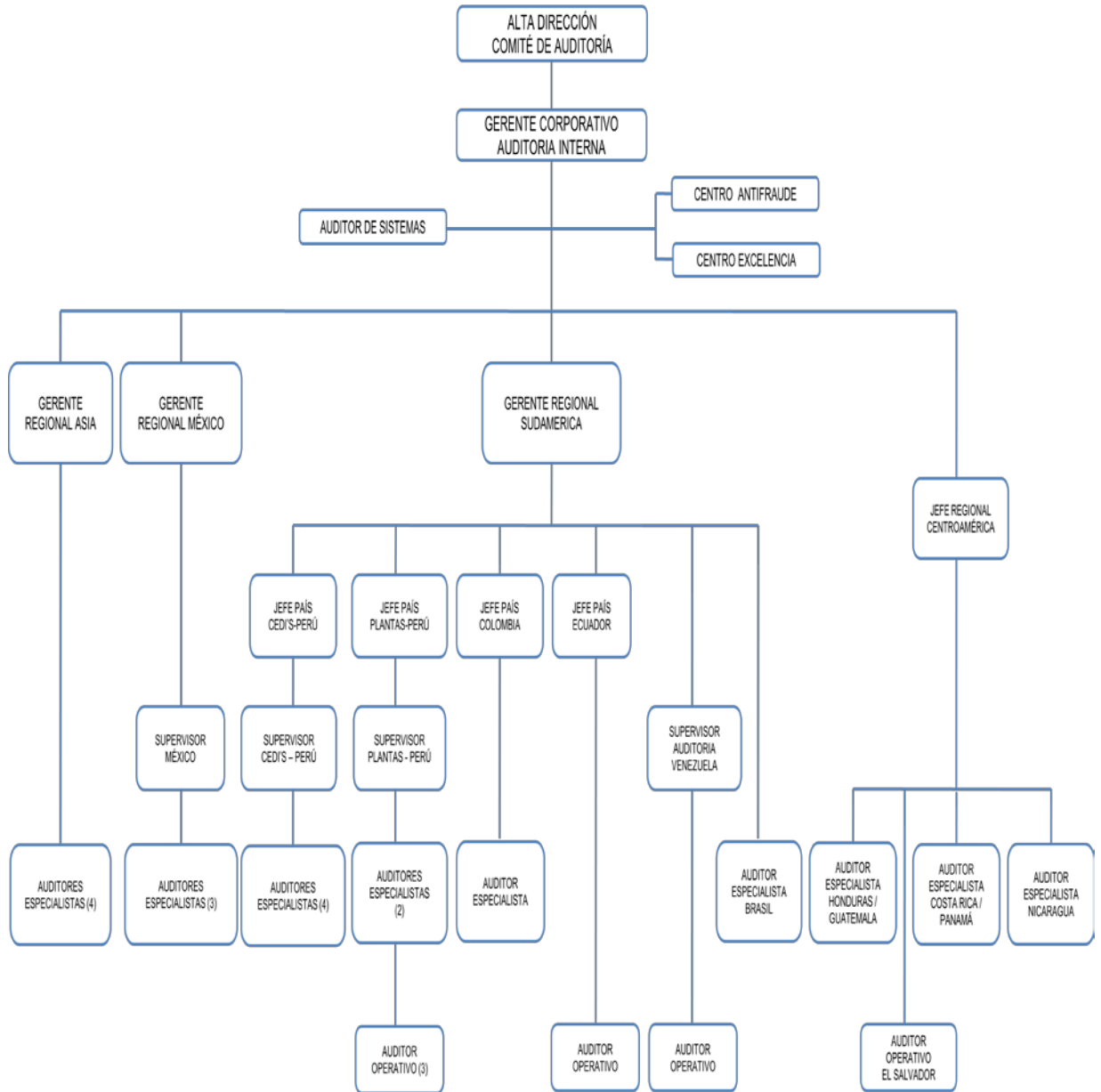
Gráfico 7. Modelo organizacional Grupo AJE



Fuente: Departamento de Auditoría Interna – Grupo AJE

7.4 Estructura organizacional de auditoría interna (ver gráfico 8).

Gráfico 8. Estructura organizacional de auditoría interna del grupo AJE



Fuente: Departamento de Auditoría Interna – Grupo AJE

8 Buenas prácticas empresariales

8.1 La motivación y la capacitación para el emprendimiento

Para el grupo es importante motivar a los futuros beneficiarios, hacerles saber que existe un motivo sólido que será el premio a su esfuerzo. Si no se asegura a los emprendedores que sí es posible que sus negocios crezcan, será poco probable que decidan invertir tiempo en ampliar sus conocimientos en temas de gestión y planificación estratégica.

8.2 El Fomento de la producción local y la autosuficiencia

Están orientados a la implementación de proyectos a mediano y largo plazo que permitan generar valor interno y empleo para 15,000 familias en los siguientes cinco años (lo que equivale a 25,000 o 30,000 empleos) utilizando terrenos que, en muchos casos, están abandonados.

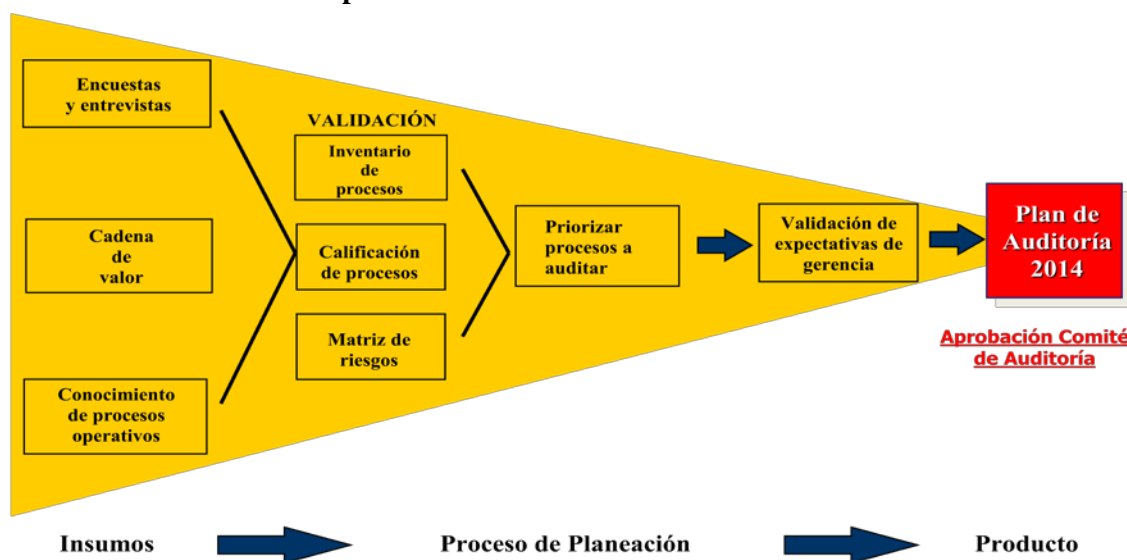
8.3 La ayuda social

El grupo AJE no se vale de ella como parte de su estrategia publicitaria; no se gasta dinero en anuncios de este tipo. Sería un contrasentido, pues ese dinero podría utilizarse en brindar más ayuda, subraya Doña Mirta Jerí de Añaños. Desde el financiamiento de viajes de ajedrecistas y de escolares peruanos a torneos internacionales pasando por la donación de dinero para solventar operaciones de alto riesgo y el regalo de canastas navideñas y de juguetes a niños de escasos recursos, hasta la premiación de alumnos destacados en concursos escolares, la Fundación busca que los beneficiarios sientan que cuentan con una organización que confía en ellos y en sus capacidades.

Capítulo IV. Metodología

Toda vez que los recursos del Departamento de Auditoría Interna se deben enfocar en las principales áreas de riesgo del CEDI, desarrollamos el siguiente proceso para definir nuestro plan anual de trabajo, como se muestra en el gráfico 9.

Gráfico 9. Elaboración del plan de auditoría



Fuente: Elaboración Propia, 2013

Con el objetivo de conocer las operaciones que se realizan en un centro de distribución, como base para determinar los riesgos operativos que en ellas se generan, evaluaremos los procesos presentados en la cadena de valor, aplicando la metodología que detallamos a continuación:

1. Nuestra metodología

Realizamos encuestas y entrevistas a los ejecutivos y auditores internos, como base para determinar el grado de madurez del ambiente de control interno de un CEDI, también hemos elaborado el mapeo de los procesos con la finalidad de identificar los puntos débiles de control, para finalmente haber efectuado pruebas que nos permitan validar el cumplimiento de la información obtenida. A continuación detallamos los procedimientos realizados:

- Entrevistas con los ejecutivos responsables de la administración de un CEDI.
- Relevamiento de información relacionada con el ambiente de control interno de los procesos críticos con incidencia en la cadena de valor, para lo cual entrevistamos al personal que participa en dichos procesos.
- Elaboramos un flujograma por cada proceso crítico, para identificar las actividades que los componen, la frecuencia de cada una de ellas y los controles que posee la empresa para mitigar los riesgos.

2. Diseño del proceso

Entrevistas con los ejecutivos del grupo AJE que tienen relación con el CEDI como Gerente Comercial, Gerente de Administración y Auditores Internos; para realizar encuestas que permitan identificar los procesos y subprocesos críticos de un CEDI (ver anexo 3).

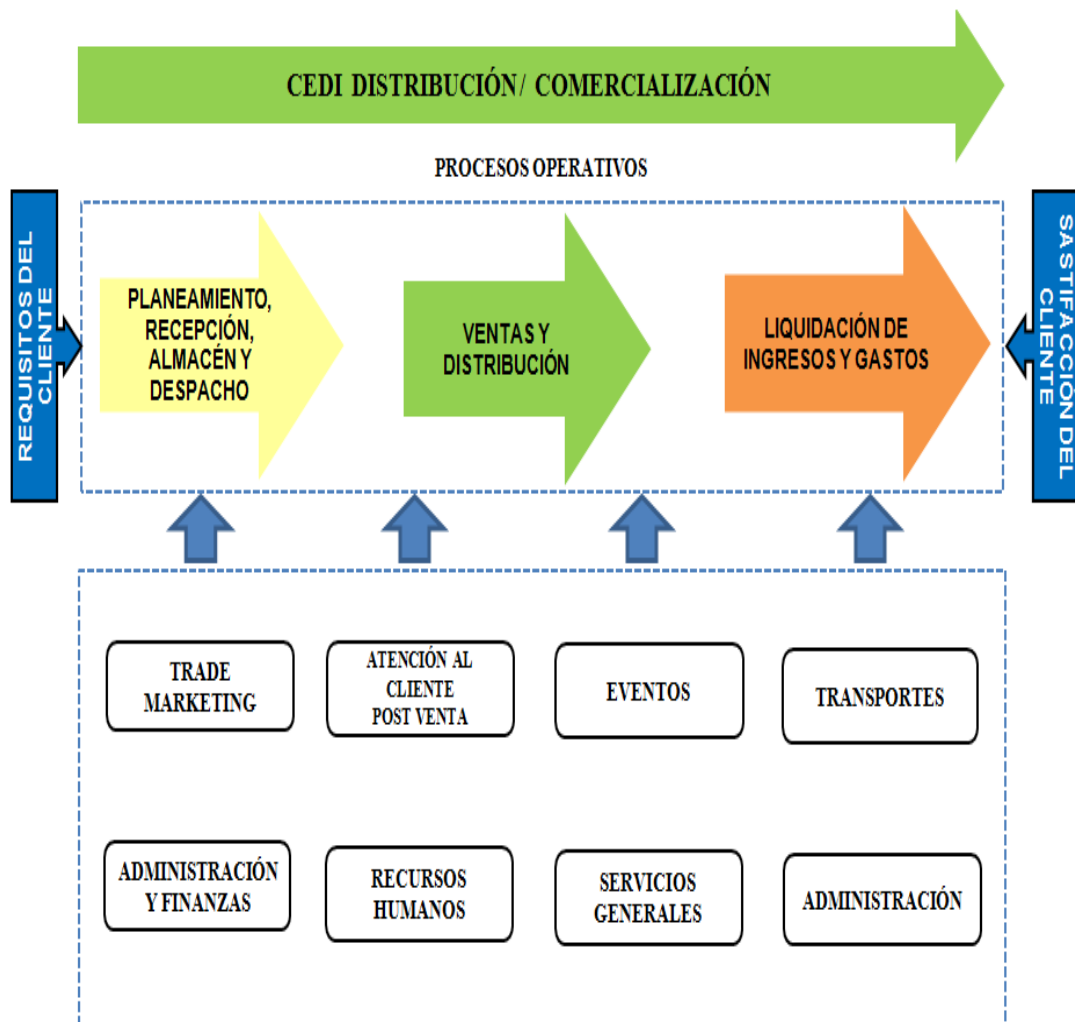
3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se utilizaron las técnicas de investigación, entrevistas, encuestas, observación y análisis documental. Los principales instrumentos que se utilizaron en la presente investigación, fueron guía de entrevistas, cuestionarios, guía de observación y guía de análisis documental.

Capítulo V. Evaluación del sistema de control interno

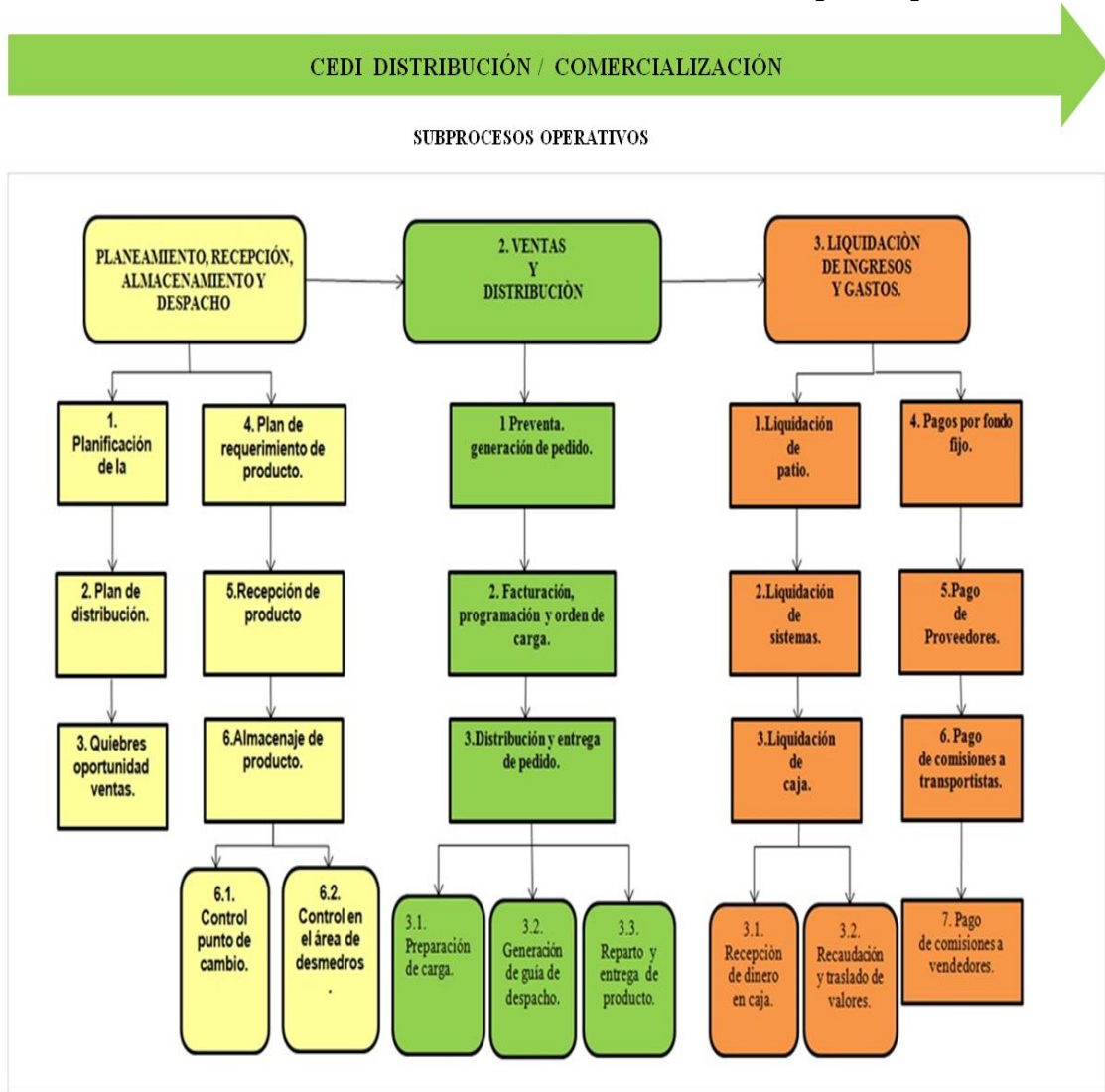
Con el objeto de identificar los riesgos en un centro de distribución – CEDI de productos de consumo masivo, hemos realizado una evaluación de los principales flujos del negocio que tienen relación con la cadena de valor del negocio, como son planeación, ventas y liquidación. Para ello recibimos el apoyo de los principales ejecutivos del centro y de los auditores internos encargados de las evaluaciones. En el capítulo IV se detallan los procedimientos técnicos así como las reuniones y entrevistas realizadas al personal, que fueron utilizados para documentar los flujos de los procesos operativos, conocer las fortalezas del control interno y elaborar la matriz de riesgos correspondiente. A continuación, mostramos la cadena de valor del centro de distribución, gráfica 10 y 11:

Gráfico 10. Cadena de valor de un centro de distribución – CEDI por procesos operativos



Fuente: Departamento de Auditoría Interna – Grupo AJE

Gráfico 11. Cadena de valor de un centro de distribución - CEDI por subprocesos



Fuente: Departamento de Auditoría Interna – Grupo AJE

1. Flujo descriptivo del proceso de planeamiento, recepción, almacenamiento y despacho

El jefe de operaciones realiza el proceso de consolidación, para ello coordina con los encargados de sistemas de cada CEDI las modificaciones en el sistema por las diferencias encontradas; ellos modifican y generan un nuevo reporte consolidado que envían al coordinador de operaciones, quien lo envía el día miércoles al proveedor, si la información no es enviada en dicha fecha se genera retraso en la atención de productos, estos errores deben comunicarse a la gerencia general; finalmente el reporte es enviado a la casa Matriz para su inclusión en el consolidado final.

1.1 Planificación de la demanda

El coordinador de operaciones determina el stock disponible según el inventario físico de producto terminado y estima una venta promedio de una semana, considerando un crecimiento del 15%. El jefe del CEDI comunica el lanzamiento de bonificaciones al coordinador de operaciones y ambos determinan el inicio del lanzamiento; cuando no hay bonificaciones se considera solo acción comercial. El coordinador de operaciones elabora un plan de demanda para la semana, teniendo en cuenta cada SKU-marca-formato y sabor, ingresa la información a la página web del proveedor y se lo envía, vía correo, los miércoles, y así, ellos preparan el plan de distribución que envían los lunes, vía correo electrónico, al CEDI para su revisión y aprobación.

1.2 Plan de distribución

El coordinador de operaciones recibe, vía correo, el plan de distribución los días lunes, verifica la programación y, cuando no es conforme, la reenvía, vía correo, al proveedor AJE, modificando el plan de distribución de acuerdo con la necesidad por SKU; sí es conforme, reenvía el correo aceptando la programación para ser atendida. El jefe de planeamiento del proveedor AJE, recibe, vía correo, el plan de distribución “modificado”, revisa y procede a atender a cada CEDI y programando el transporte para la distribución (ver anexo 4).

1.3 Quiebres y oportunidad de venta

El facturador inicia el proceso generando reporte por la preventa del día por cada vendedor, coordina con el supervisor de ventas la carga por cada vehículo y asigna a cada unidad las rutas de reparto correspondientes sobre la base de la preventa realizada.

El almacenero determina el stock según el resultado del inventario físico de producto disponible, enviando al coordinador de operaciones, vía correo, la información, quien la recibe junto a la preventa del día. Sobre la base del stock de producto, menos la preventa del día, determina los productos con riesgos de quiebre de stock, registrando la información en la plantilla por cada producto. El quiebre de stock se determina al comparar la preventa con la programación de carga; se revisa, también, si se cuenta con el stock mínimo para 3 días; de no ser así, se consideran productos críticos para la plantilla de quiebres. En el caso de no tener stock el facturador no considera el total de la preventa, ni se programa la carga, procediendo el coordinador de operaciones a realizar el envío al proveedor AJE, de la plantilla de quiebres y solicitando la confirmación de la recepción conforme (ver anexo 5).

1.4 Plan de requerimientos de producto

El coordinador de operaciones inicia el proceso comparando la disponibilidad del stock de producto terminado, según el inventario físico, en relación con la necesidad de stock requerida por la preventa de productos; de no tener suficiente producto, prepara la plantilla de quiebres que es enviada al proveedor de manera diaria; paralelamente, evalúa el stock de seguridad en relación con la proyección de las ventas y requerimientos urgentes, determinando el plan de abastecimiento semanal el cual es enviado los miércoles al proveedor (ver anexo 6). El proveedor recibe los archivos, vía correo electrónico, y da su conformidad por esta vía, a la recepción y disponibilidad de atención; de no contar con productos, lo comunica y detalla las fechas de su posible atención.

1.5 Recepción de producto

Se recibe del proveedor el producto sustentado con la guía de despacho, la cual se adjunta a la factura y a la orden de carga; el personal de vigilancia revisa que la documentación esté completa, procede a registrar lo recibido en el cuaderno de ocurrencias y comunica al coordinador de operaciones solicitando la autorización de ingreso. Al ingresar el transporte se verifica el estado en que llega el producto; si tiene desperfectos se registra evidencia fotográfica y se envía un correo con el reclamo al proveedor; luego, los auxiliares de almacén proceden a la descarga de los productos (ver anexo 7).

1.6 Plan de almacenaje de producto

El producto es descargado por los auxiliares de almacén en el patio para la verificación por parte del almacenero; si no es conforme, se comunica vía telefónica con el proveedor y se determina si es un faltante de fábrica o por responsabilidad del transportista; en ambos casos se emite una guía y se cobra a los responsables. Si el producto es conforme, el coordinador de operaciones firma la guía en señal de conformidad y entrega copia al transportista para que la adjunte a su factura cuando solicite el pago por el flete efectuado. El almacenero verifica la conformidad y ordena a los auxiliares el ingreso del producto a los almacenes, registra en el sistema – almacén 1002, se ordena el producto por tipo, considerando que la ubicación facilite cumplir con el método de despacho las primeras entradas, son las primeras salidas - método “FIFO”, diariamente se recoge de los almacenes los productos deteriorados, los cuales se trasladan al área de desmedros. Los almaceneros realizan inventarios al cierre de cada turno: si el inventario no da diferencias, se envía el movimiento de almacén (MOA) al coordinador de operaciones quien lo autoriza. Si existen diferencias, se sustentan ante el coordinador y se determinan responsabilidades (ver anexo 8).

1.6.1 Control de punto de cambio

El encargado de control de punto de cambio hace firmar las boletas de cambio, coloca su visto bueno en las boletas en señal de haber programado el cambio y entrega las boletas al transportista con los comprobantes que sustentan el canje de productos desmedrados a clientes. El transportista lleva los productos canjeados al encargado de control de punto de cambio para que revise los productos, si no están conformes a lo detallado en la boleta de cambio, se rechazan y, si están conformes, recibe el producto desmedrado al igual que la boleta de cambio aceptada por el cliente y se procede al archivo. El encargado elabora de manera manual un formato del control de punto de cambio donde especifica el canje y lo firma, entregando una copia al transportista para que la adjunte a su liquidación. Realiza el inventario de productos desmedrados, llena el formato manual, lo revisa con el encargado del área de desmedros y concilia con el almacenero (ver anexo 9).

1.6.2 Control en el área de desmedros

El auxiliar de almacén encargado del área de desmedros, recibe los productos canjeados, los clasifica por motivo y los traslada al área de desmedros. Al cierre de mes, hace la separación de productos desmedrados con responsabilidad de la empresa de aquellos que serán reclamados al proveedor por tener fallas de fábrica y procede a almacenarlos en los lugares asignados para cada uno. Los desmedros se almacenan en un área cerrada para dar de baja cuando el personal administrativo envíe la carta de baja presentada a SUNAT y de acuerdo con las fechas programadas. La baja consiste en destapar y desechar el producto; en el caso de los reclamos al proveedor, se espera la carta de baja presentada a SUNAT, para proceder a destapar todo el producto y botar el líquido. El plástico y el vidrio se separan en bolsas para luego pesarlos y venderlos a proveedores autorizados, generando la guía y factura; siendo la cancelación inmediata y al contado (ver anexo 10).

2 Flujo descriptivo del proceso de ventas y distribución

El proceso de venta comienza con la visita del vendedor al cliente para ofrecerle el portafolio de productos y obtener el pedido de compra que es procesado por el encargado de facturación dentro de las 24 horas siguientes. Posteriormente, se realiza la programación de la carga de acuerdo con las rutas, capacidades y conocimiento de las rutas por parte de los transportistas independientes; ellos realizan la entrega del pedido a los clientes, efectúan la cobranza y la liquidación de ventas correspondiente al final del día. En este proceso se consideran los subprocesos de preventa y generación de pedido, facturación, programación y orden de carga, distribución y entrega de pedido y preparación de carga, generación de guía, reparto y entrega de pedido.

2.1 Preventa y generación del pedido

Se inicia con la visita del vendedor al cliente, quien le ofrece el portafolio de productos y obtiene el pedido de compra, el cual es ingresado al sistema vía remota (por nextel) o de manera manual dictando la información al facturador. El facturador verifica el pedido, si es conforme emite un reporte de consistencia de preventas por vendedor pero, si la consistencia no es conforme por aumento de pedido o modificación esta es devuelta al vendedor para su modificación (ver anexo 11).

2.2 Facturación, programación y orden de carga

La facturación es la práctica de crear información de pago precisa y oportuna a los clientes, como garantía del pago adecuado por toda la mercancía enviada. Se inicia con la preventa realizada por los vendedores, se emiten las consistencias por parte del facturador, se evalúa la suficiencia de los inventarios para determinar posibles quiebres de stock. Si procede el pedido, se emite la factura, se envía la información a los supervisores para su conformidad y se programa la carga generando una orden que se envía al encargado de almacén (ver anexo 12).

2.3 Distribución y entrega de pedido

La distribución de productos se hace de acuerdo con el plan de rutas, que se relaciona con el código del cliente. Luego de cargar los camiones, el almacenero genera la guía de remisión y la orden de pedido, documentos que entregan al transportista en adición a los comprobantes de pago y boletas de cambio que le dan los vendedores. El transportista entrega los documentos al agente de seguridad; quien toma nota del número de guía y hora de salida, datos que registra en la bitácora de control. El transportista, al llegar al cliente, menciona el pedido; si se acepta, los auxiliares de reparto entregan la mercadería y se pide al cliente que verifique los productos; si está de acuerdo, cancela el importe más la percepción; si no es conforme, rectifican y se completa el pedido según comprobante y cancela. Si el cliente no cancela, se coordina con el vendedor para el apoyo en la cobranza, continúa con el reparto y vende el rechazo para ganar el incentivo de 2%. Retorna al CEDI, seguridad registra el número de placa del camión, hora y fecha de ingreso y procede a la liquidación de patio (ver anexo 13).

2.3.1 Preparación de carga

Se consolidan las órdenes de carga a despachar y se procede a cargar los productos de acuerdo con la ruta de reparto. El proceso se inicia con la facturación, impresión y entrega de la orden de carga al área de almacén, los operarios preparan la carga bajo la supervisión de los almaceneros (ver anexo 14).

2.3.2 Generación de guía de despacho

La emisión de la guía de despacho está relacionada con la orden de carga de cada camión; una vez que se termina de cargar los camiones de reparto, se entrega la orden de carga a los encargados del almacén; para que preparen la guía de despacho. La guía de despacho y la orden de carga son entregadas al transportista quedando listo para la distribución; el almacenero genera una guía adicional por camión si llevan cartón o parihuelas (ver anexo 15).

2.3.3 Reparto y entrega de producto

El transportista sale al mercado aproximadamente a las 7.45 a.m., siguiendo el plan de ruta según el horario previsto en función del criterio de distancias de los clientes. El transportista, al llegar al cliente, menciona el pedido; si se acepta, los auxiliares de reparto bajan la mercadería del camión y la entregan; se pide al cliente que verifique los productos y, si está de acuerdo, cancela el importe más la percepción; si no es conforme, rectifican y se completa el pedido según comprobante. Si el cliente no cancela, el transportista coordina con el vendedor para el apoyo en la cobranza, y continúa con el reparto (ver anexo 16).

3 Flujo descriptivo del proceso de liquidación de ingresos y gastos

Tenemos los subprocesos de liquidación en patio, en sistemas y en caja que comprende la recepción del dinero y el traslado del mismo al banco, pagos por el fondo fijo, a proveedores, y pago de comisiones a transportistas y vendedores.

3.1 Liquidación de patio

El transportista llega al CEDI y solicita al almacenero su hoja de liquidación de patio impresa y la lleva al auxiliar de almacén – liquidador de patio, luego procede a identificar y ordenar los ítems declarados como devolución y canje, para que el liquidador realice el conteo y registro, trasladando el producto al control de punto de cambios. El liquidador de patio registra manualmente los productos devueltos en la hoja de liquidación verificando los formatos; si está conforme, firma y entrega la hoja original al transportista y lo deriva al liquidador de sistemas. Al finalizar el día, solicita al liquidador de sistemas la consistencia de devoluciones y procede a conciliar con el inventario de devoluciones del día; luego, lo comunica para que se realice el cierre diario (ver anexo 17).

3.2 Liquidación de sistemas

El transportista entrega la hoja de liquidación de patio, el comprobante de pago, los comprobantes de pago rechazados, las boletas de cambio y otros como datos de préstamos al liquidador de sistemas, quien, al recibir todos los documentos, llena la guía a liquidar. Se ingresan las devoluciones; si hay rechazos, se anulan los comprobantes con dos motivos 002 cerrado y 04 re-facturación; si no hay rechazos, se procesa a la liquidación. Si hay diferencias, se genera una guía de excesos o se procede a la re-facturación y cruce de formatos para el cuadro; luego, se emite la liquidación de sistemas que se entrega al transportista para que proceda con la liquidación de caja. El liquidador de sistemas consolida las devoluciones, los canjes y los excesos de carga con el liquidador de patio y coordina con el encargado de almacén la generación de las guías de productos por exceso de carga verificando que se encuentren liquidadas; al final de cada mes, identifica las guías pendientes por liquidar coordinando con el área de ventas y con el transportista la entrega de las ventas pendientes de despacho (ver anexo 18).

3.3 Liquidación de caja

El transportista cuenta el dinero clasificándolo por denominación, llena un formato de liquidación (balancín), adjunta los voucher de depósitos, las facturas de gastos y los entrega al cajero, quien los verifica; en el caso de billetes o monedas falsas son sellados y retenidos en caja, previa coordinación con el responsable de operaciones; si es conforme, se consigna el monto recibido y se entrega una copia al transportista. En el caso de faltantes, se anota el importe en la liquidación y se entrega una copia al transportista para el control en vigilancia; el cajero ingresa los datos reflejando los faltantes en la cuenta corriente del transportista y realiza los pagos con el dinero de caja central, como canje de cheques con autorización de los apoderados; luego, prepara las bolsas y remitos para el traslado de valores, que entrega a los agentes de recaudo, después genera los reportes y procede al cierre de caja (ver anexo 19).

3.3.1 Recepción de dinero en caja

El transportista entrega el efectivo y el formato de liquidación al cajero que recibe y valida los documentos; si hay algún billete o moneda falsa, se retienen en caja, previa coordinación con el responsable de operaciones y consigna el importe recibido; si está conforme sella el formato y la liquidación de sistemas que entrega en copia al transportista para su control en vigilancia (ver anexo 20).

3.3.2 Recaudación y traslado de valores

El cajero recuenta y prepara el dinero, emitiendo el remito que entrega a los agentes recaudadores que firman el cargo dejando una copia al cajero. Los agentes recaudadores se retiran del CEDI; ya en sus oficinas, revisan las bolsas de dinero según el remito; de no estar conforme, comunican por correo electrónico; si es conforme, realizan los abonos en las entidades indicadas y comunican al coordinador de operaciones del CEDI y al cajero, enviando los sustentos de los abonos y, si hubiere diferencias, el acta de anomalía (ver anexo 21).

3.4 Pagos por fondo fijo

Finanzas entrega el fondo fijo mediante acta de responsabilidad. El fondo es creado para pagar gastos menores, como combustible, peaje, alimentos, estacionamiento y otros. En el caso de pagos a los transportistas itinerantes, estos presentan sus facturas al coordinador de transporte para su visto bueno que revisa y, a su vez, solicita el visto bueno al jefe de CEDI, devuelve el comprobante al transportista y este efectúa el canje por efectivo en caja y procede a liquidar; estos gastos le serán descontados de sus comisiones. La reposición del fondo es realizada al 70% de su valor; para ello, se comprueba que los documentos estén autorizados, se prepara la orden de giro provisional y se efectúa la rendición solicitando el reembolso a finanzas. La mesa de control recibe y verifica si los documentos están autorizados, los deriva al Área Contable para que generen la provisión contable; luego, pasa al Área de Finanzas para el reembolso, está genera la orden de giro de cheque y archiva la documentación (ver anexo 22).

3.5 Pago de proveedores

Prepara pagos de flete pesado y ligero, gastos notariales, útiles de aseo y de oficina, gastos de mantenimiento y alquiler de montacargas, pagos de seguridad y traslado de valores entre otros. El proceso se inicia al llegar las facturas al CEDI, el Área de Logística y el Área de Sistemas las reciben y las derivan a mesa de control; es aquí donde verifican el gasto y solicitan la autorización al coordinador y al jefe de operaciones, quienes revisan que lo facturado sea correcto, pasando los documentos al Área de Contabilidad, que recibe, provisiona el gasto y lo deriva al Área de Finanza para que verifiquen si se cumple con el adecuado sustento documentario y la autorización para proceder al pago según la forma acordada, generalmente, se hace por transferencia a la cuenta bancaria del proveedor (ver anexo 23).

3.6 Pago de comisiones a transportistas

La jefatura de operaciones determina el factor de comisión por transportista, el gerente general aprueba y comunica al administrador del sistema para la actualización correspondiente; este comunica al facturador para generar el reporte de comisiones por transportista de manera quincenal. Se realiza la consistencia para determinar que se paguen comisiones por todos los productos. Si no es conforme, se comunica al Área de Operaciones para que ingrese las comisiones o modifique el factor comisional, luego pasa al coordinador de transporte para su revisión y la publicación de la relación de comisiones por transportista para su facturación; se emite la factura de manera semanal, documento entregado al jefe de CEDI y enviado al Área de Finanzas, quienes descuentan faltantes y facturas por cobrar al transportista y se procede al pago de la diferencia vía transferencia a la cuenta bancaria del transportista o por cheque, de estar autorizado (ver anexo 24).

3.7 Pago de comisiones a vendedores

La jefatura de operaciones determina el factor de comisión por vendedor, el gerente general aprueba y comunica al administrador la tabla de comisiones en el sistema para la actualización, este la comunica al facturador para que genere el reporte de comisiones por vendedor de manera quincenal. Se realiza la consistencia para determinar que se paguen comisiones por todos los productos, si no es conforme, se comunica al Área de Operaciones para que ingrese las comisiones o modifique el factor comisional, luego lo pasa al facturador para que efectúe los cálculos; si es conforme, se envía la información por correo electrónico al Área de Recursos Humanos, que verifican los cálculos de manera selectiva; tomando en cuenta las comisiones del sistema, se prepara las planillas para el pago quincenal y con ello se concluye el proceso (ver anexo 25).

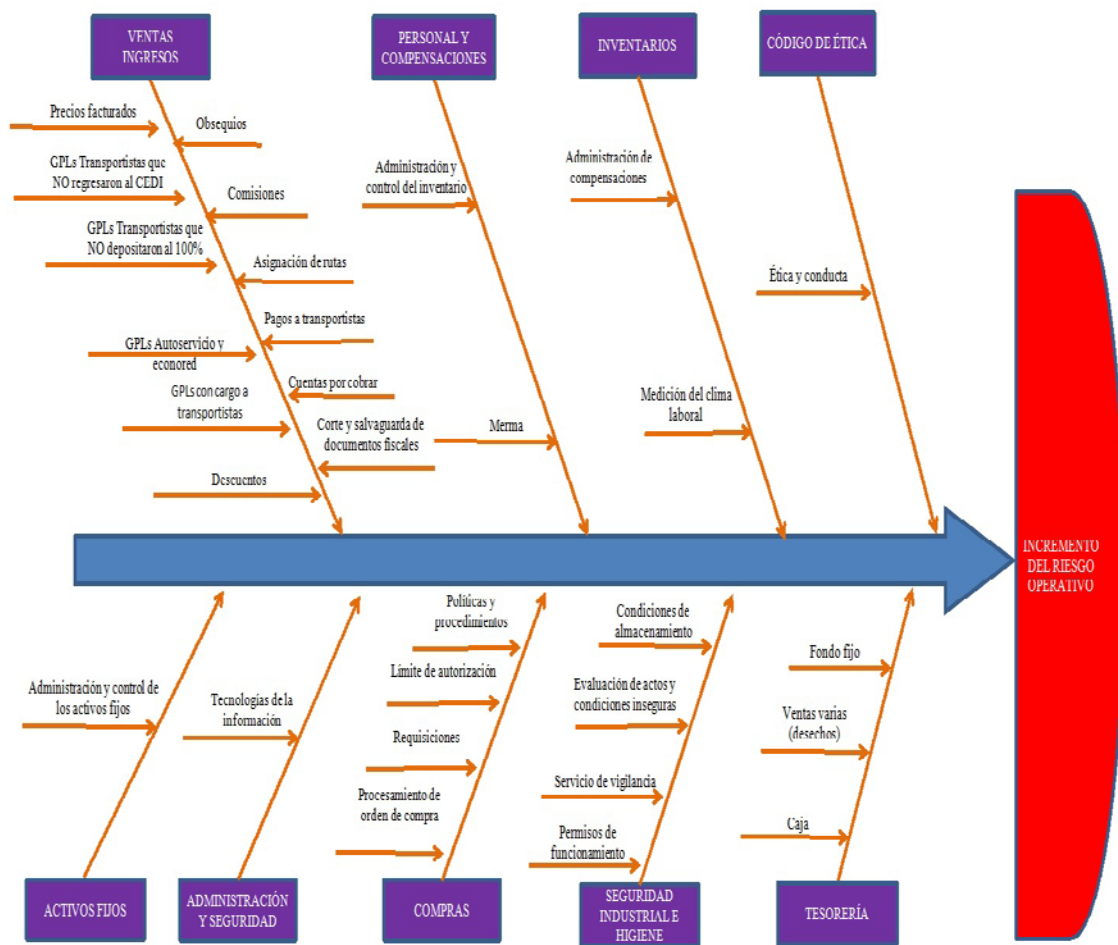
Capítulo VI. Problemática determinada sobre el ambiente de control de un CEDI

El resultado del levantamiento de información relacionada con los procesos operativos, realizado en base al mapeo de los procesos, encuestas y entrevistas nos ha permitido identificar la siguiente problemática.

1. Ambiente de control de los centros de distribución.

Tomando como base los principales procesos y subprocesos, tenemos (ver gráfico 12):

Gráfico 12. Resumen de principales procesos y subprocesos operativos en un CEDI



Fuente: Elaboración propia 2013

2. Calificación de los procesos críticos del CEDI

Tomando como referencia el resultado de las encuestas efectuadas a los gerentes de procesos críticos y el porcentaje que representa el valor de las operaciones que se generan en un proceso con relación al valor de las ventas en un determinado periodo; se han calificado los principales procesos y subprocesos. El resultado se muestra en el gráfico 14:

Gráfico 13. Calificación de los procesos críticos

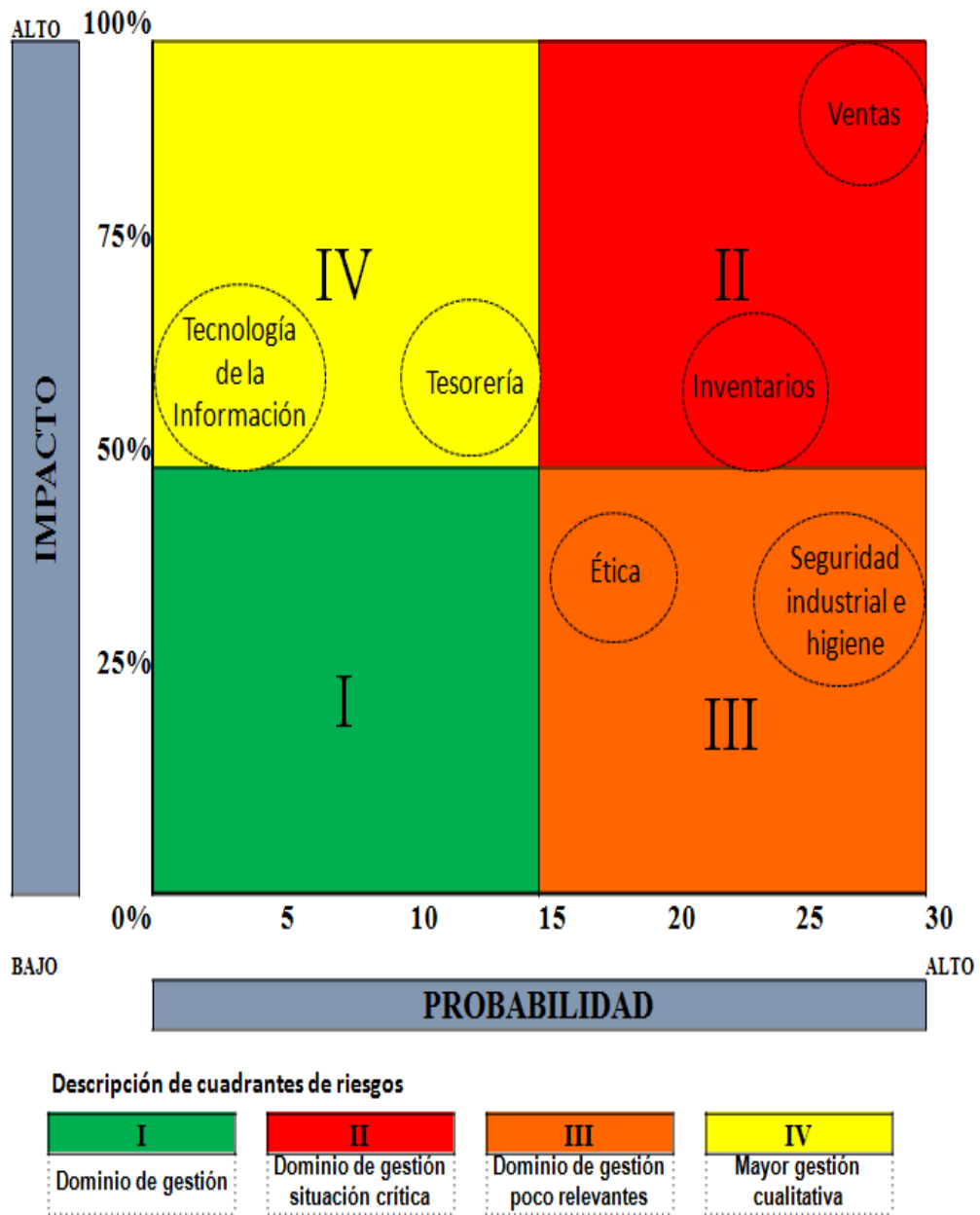
CALIFICACIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE UN CEDI CON RELACIÓN AL TOTAL DE LAS VENTAS								
CÓDIGO N°	PROGRAMA DE TRABAJO	RUBRO	GERENTE 1	GERENTE 2	GERENTE 3	TOTAL	VALOR ESTIMADO DEL PROCESO	PORCENTAJE CON RELACIÓN A LA VENTA
1	Ventas e ingresos (Facturación)	Precios facturados	10	9	10	29	700,000	88
2	Ventas e ingresos (GPL's)	GPLs Detalle de transportistas que NO regresaron al CEDI	9	9	8	26	120,000	15
3	Ventas e ingresos (GPL's)	GPLs Detalle de transportistas que NO depositaron al 100%	8	8	9	25	60,000	8
4	Ventas e ingresos (Descuentos)	Descuentos	8	7	8	23	120,000	15
5	Ventas e ingresos (Obsequios)	Obsequios	7	8	8	23	120,000	15
6	Ventas e ingresos (comisiones a vendedores)	Comisiones a vendedores	5	5	6	16	40,000	5
7	Ventas e ingresos (Embarques)	Razonabilidad y justificación de asignación de rutas	4	5	5	14	30,000	4
8	Ventas e Ingresos (Embarques)	Pagos a transportistas	4	4	4	12	40,000	5
9	Ventas e ingresos (crédito/ CxC clientes/ CxC transportistas/ Cuentas de cobranza dudoso)	Cuentas por cobrar	8	8	8	24	440,000	55
10	Ventas e ingresos (salvaguarda de documentos)	Corte y salvaguarda de documentos fiscales	3	3	3	9	120,000	15
PROCESO	VENTAS	CALIFICACIÓN	66	66	69	20		90
11	Inventario PT y mermas (Inventario de P.T.)	Inventarios	7	6	7	20	480,000	60
12	Inventario PT y mermas (Mermas)	Mermas	6	7	7	20	4,000	1
PROCESO	INVENTARIOS	CALIFICACIÓN	13	13	14	20		60
13	Tesorería (Fondo fijo)	Fondo fijo	3	2	2	7	16,000	2
14	Tesorería	Gestión del efectivo	7	7	7	21	440,000	55
PROCESO	TESORERÍA	CALIFICACIÓN	10	9	9	14		60
15	Compensaciones (Clima laboral)	Medición del clima laboral	3	3	3	9	80,000	10
16	Código de ética y conducta / política de investigación de incidentes	Ética	4	5	5	14	16,000	2
PROCESO	ETICA	CALIFICACIÓN	7	8	8	12		30
17	Seguridad industrial e higiene (solo los relacionados)	Permisos de funcionamiento	5	6	5	16	240,000	30
18	Seguridad industrial e higiene	Seguridad física	5	6	5	16	240,000	30
19	Seguridad industrial e higiene	Seguridad industrial e infraestructura	5	5	6	16	40,000	5
PROCESO	SEGURIDAD	CALIFICACIÓN	15	17	16	16		30
II	Tecnologías de la Información	Sistemas Cedi	5	4	5	14		60

Fuente: Elaboración propia 2013

3. Estratificación de la calificación de los procesos críticos

Tomando como referencia el resultado de la evaluación efectuada a los procesos críticos del CEDI que se presenta en el punto 2 (ver gráfico 13), se elaboró la siguiente matriz de riesgos a nivel de procesos como se muestra en el gráfico 14:

Gráfico 14. Matriz de impacto y probabilidad por procesos

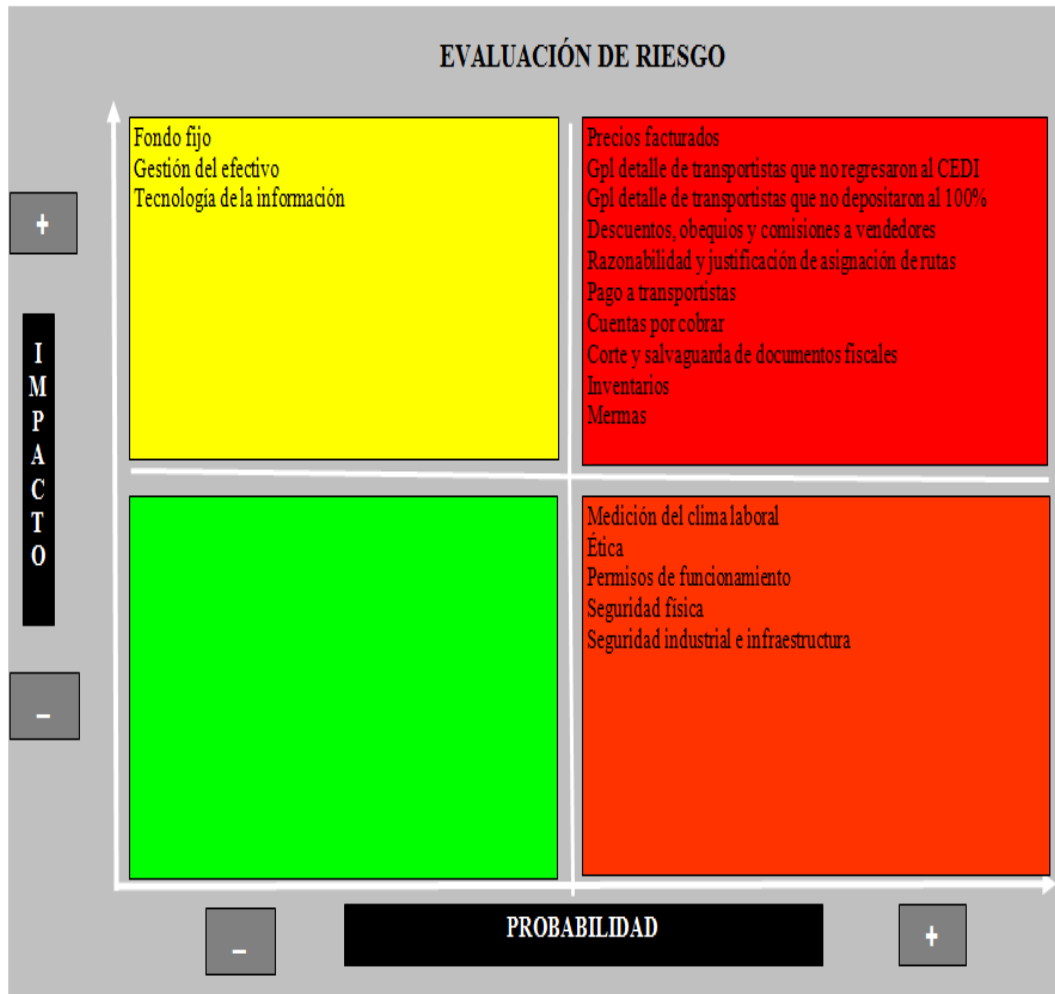


Fuente: Elaboración Propia, 2013

4. Matriz de riesgos

Tomando como referencia el resultado de la evaluación efectuada a los procesos críticos del CEDI que se presenta en el punto 3, se elaboró la siguiente matriz de riesgos a nivel de subprocesos (ver gráfico 15):

Gráfico 15. Matriz de impacto y probabilidad por subprocesos Grupo Aje

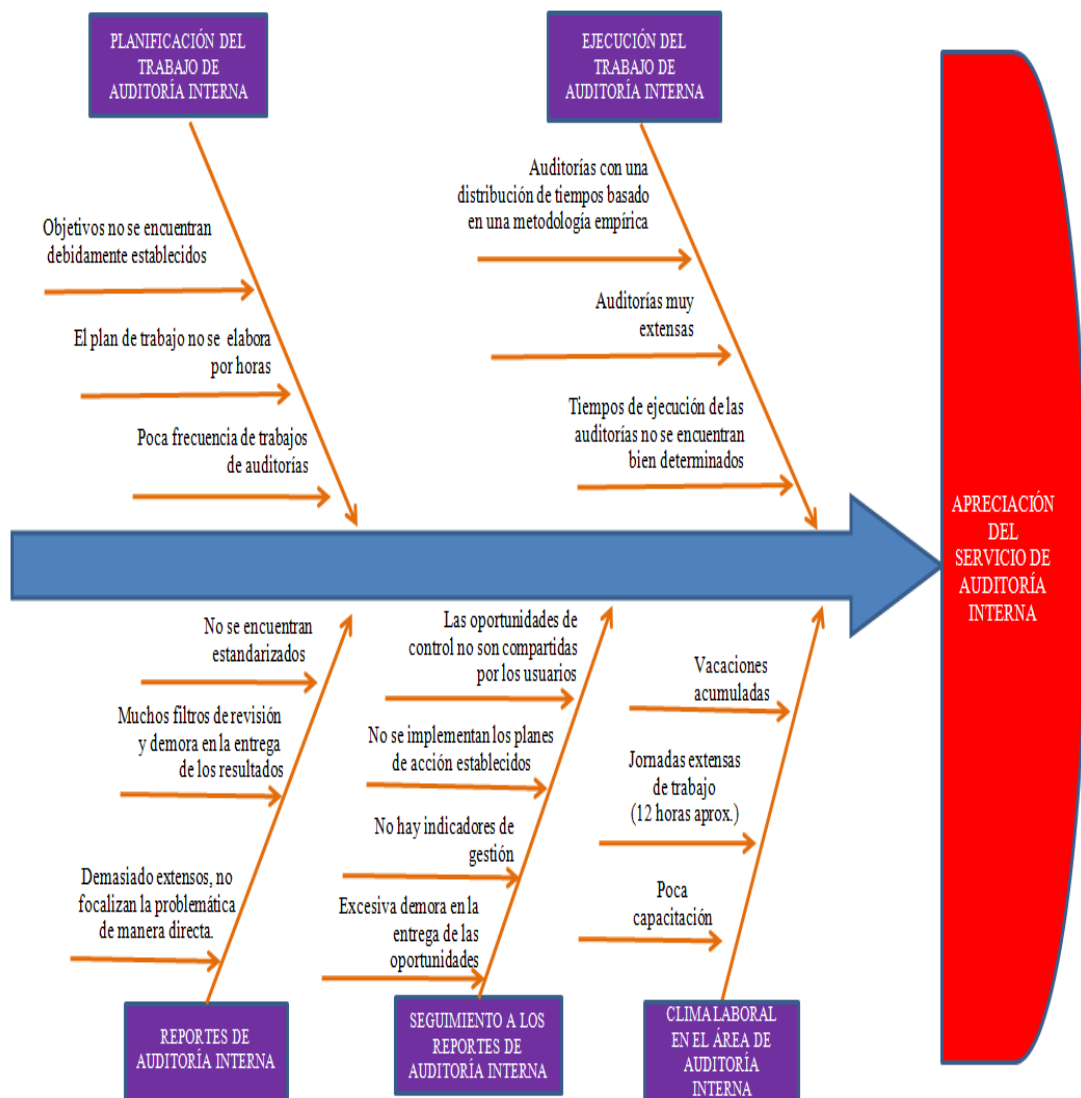


Fuente: Elaboración Propia, 2013

Capítulo VII. Problemática determinada sobre el trabajo de auditoría interna

Las encuestas efectuadas a los gerentes de comercialización y a los participantes del proceso como los auditores internos, ha permitido conocer la opinión y apreciación que se tiene sobre el trabajo efectuado por el departamento de auditoría interna, que presentamos a continuación (ver gráfico 16):

Gráfico 16. Resumen de la opinión sobre el trabajo del departamento de auditoría interna Grupo Aje



Fuente: Elaboración Propia, 2013

Capítulo VIII. Estructura propuesta del plan de auditoría interna

Considerando nuestra metodología indicada en el capítulo IV “Metodología” y los resultados presentados en el capítulo V “Evaluación del Sistema de Control Interno”, capítulo VI “Problemática determinada sobre el ambiente de control interno de un CEDI” y capítulo VII “Problemática determinada sobre el trabajo de auditoría interna”, hemos considerado que un plan de trabajo debería tener los siguientes elementos: objetivos, criterios de evaluación, evaluación de riesgos, alcances de los trabajos, opiniones de los procesos y tendencias para monitorear el ambiente de control interno. Con esta información podremos dimensionar los recursos con los que debería contar el Departamento de Auditoría Interna, las técnicas a aplicar en el desarrollo de la auditoría, las herramientas que servirán de base en la evaluación, el modelo de reporte a utilizar y la metodología de seguimiento de observaciones a implementar. A continuación ampliamos cada uno de estos conceptos:

1 Objetivos

1.1 Objetivos generales

Contar con un plan de trabajo de auditoría interna alineado con los objetivos de los procesos críticos de un centro de distribución - CEDI, el cual permita monitorear de manera permanente y eficaz el sistema de control interno, buscando desarrollar una auditoría de carácter principalmente preventivo que permita determinar oportunidades para fortalecer la cadena de valor. De esta manera el trabajo de auditoría interna contribuirá fortaleciendo los controles del proceso de comercialización y buscando tener operaciones eficientes, económicas y eficaces.

1.2 Objetivos específicos

Diseño de un plan de auditoría corporativo que permita:

- Definir los exámenes en tiempos y alcance.
- Determinar la necesidad de recursos basada en horas efectivas de trabajo.
- Establecer el perfil del equipo en cuanto a competencias técnicas.
- Definir las responsabilidades de auditoría interna.
- Establecer la metodología de evaluación permanente de riesgos.
- Rediseñar los reportes de auditoría interna.
- Definir las actividades de seguimiento.
- Elaborar el análisis del ambiente de control.
- Elaboración de matrices de riesgos, por procesos y por resultados.
- Elaborar pruebas de evaluación de existencias, facturación e ingresos.

2. Propuesta de implementación

Tomando como base los resultados de las encuestas, presentamos la metodología por aplicar en la elaboración de un plan de trabajo para un centro de distribución – CEDI.

2.1 Criterios de evaluación de riesgos

Los criterios para calificar el ambiente de control en los centros de distribución son: tiempo transcurrido de la última auditoría, participación en relación con las ventas, ambiente de control, probabilidad de fraude y cumplimiento de perfiles de puestos; criterios que, de acuerdo con las encuestas, son considerados críticos por los diferentes usuarios. Esta combinación de calificaciones permitirá definir el alcance de los trabajos de auditoría interna.

- Una calificación baja propondrá realizar trabajos basados en pruebas selectivas. Porque se habrían efectuado visitas frecuentes de auditoría interna, operaciones cuyos volúmenes de venta no son representativos, ambientes de control controlados, con pocas probabilidades de la ocurrencia de fraudes y cuyo personal conoce sus responsabilidades.
- Una calificación alta será el resultado de no haber realizado trabajos de auditoría de manera frecuente, operaciones cuyas ventas son mayores al 10% con relación a las ventas del país, con ambientes de control débiles, con exposición a fraudes y cuyo personal no se encuentra capacitado. En el gráfico 17 presentamos un modelo de calificación:

Gráfico 17. Criterio de evaluación de riesgos

Criterio	Tiempo transcurrido de la última auditoría	% con relación a las ventas	Ambiente de control	Probabilidad de fraudes	% Cumplimiento de perfiles	Total
Puntuación	3 meses : 1	5% : 1	Cumple con estándares : 1	Baja : 1	Cumple : 1	5
	a 6 meses : 3	10% : 3	Necesita mejoras : 3	Media : 3	En proceso : 3	15
	Más de 6 meses : 5	a más : 10	Débil : 5	Débil : 5	No cumple : 5	25
	15%	30%	20%	20%	15%	100%

Fuente: Elaboración Propia, 2013

Explicación de los criterios de evaluación del ambiente de control:

2.1.1 Tiempo transcurrido de la última auditoría

Es una práctica óptima efectuar auditorías con una frecuencia no mayor a tres meses. Una auditoría preventiva debe conocer oportunamente las debilidades, para implementar planes de acción que mitiguen los riesgos de manera oportuna, minimizando un posible impacto sea por negligencia, incumplimiento o actos antiéticos. Auditar después de un año genera mayor probabilidad de pérdidas con un mayor impacto económico.

2.1.2 Porcentaje de ventas con relación de la venta total

Consideramos que los centros de distribución que generan más del 10% del total de la venta son operaciones complejas y el riesgo por el tipo y características de las operaciones se incrementa. El otorgamiento de créditos, descuentos y bonificaciones, operaciones que fomentan la venta, tienen mayor envergadura y requieren mayor control y seguimiento.

2.1.3 Calificación del ambiente de control

Los centros de distribución con ambientes débiles nos exponen a robos y pérdidas por ineficiencias; la necesidad de trabajos más extensos se verá reflejada en los alcances.

2.1.4 Comportamiento de los incidentes de ética

La frecuencia de los incidentes de ética repercute en el ambiente de control del CEDI; en operaciones en las que se vulneran los controles es necesaria mayor gestión de revisión.

2.1.5 Porcentaje de cumplimiento de perfiles

Las operaciones que no cuentan con personal con perfiles idóneos en competencias y experiencias, están expuestas a tener ambientes de control débiles, principalmente por que aquellas personas que deben fomentar el autocontrol no están debidamente preparadas.

2.2 Metodología de evaluación a desarrollar en los trabajos de auditoría interna

Si consideramos las calificaciones obtenidas al evaluar los riesgos, tenemos los siguientes tipos:

2.2.1 Riesgo mínimo

Los controles son apropiados, están implementados y operan eficientemente. Se requiere revisar los procesos al menos dos veces al año, principalmente evaluando el comportamiento de las cuentas de inventarios y cuentas por cobrar.

2.2.2 Riesgo bajo

Los controles son apropiados, están implementados, operan eficientemente y las exposiciones observadas son menores o están mitigadas por otros controles. Se requiere efectuar evaluaciones a través de pruebas globales y auditorías limitadas, considerando la toma de inventarios y arqueos y efectuando el seguimiento a la implementación de los planes de acción establecidos en anteriores trabajos de auditoría interna.

2.2.3 Riesgo medio

Atención a prácticas y procedimientos debe ser dada para cumplir con estándares y controles apropiados para reducir la exposición de las áreas a futuras pérdidas y enfocar acciones para lograr una efectividad y eficiencia operacional. Se deben realizar de manera obligatoria pruebas globales de existencias, de facturación y auditorías limitadas.

2.2.4 Riesgo alto

Existen ineficiencias que representan importantes deficiencias de control y violaciones serias a políticas y/o procedimientos. Son operaciones que requieren obligatoriamente desarrollar pruebas globales completas y cuyo alcance está relacionado con el resultado que se obtenga de dichas pruebas globales.

2.2.5 Riesgo extremo

Exposiciones e ineficiencias observadas representan importantes deficiencias de control, violaciones serias a políticas y/o procedimientos y/o exposiciones inaceptables a pérdidas o fraude. Se deben efectuar auditorías permanentes de manera obligatoria y, desarrollar pruebas globales, así como actividades de monitoreo mensuales.

2.3 Tipos de alcances que se deben aplicar en los trabajos de auditoría interna y horas estimadas de desarrollo

Estos servirán de base para determinar la cantidad de recursos con los que debería contar el área de auditoría interna, lo cual permitirá cumplir con las revisiones que se requieran de acuerdo con la calificación del ambiente de control. En el siguiente cuadro (gráfico 18) presentamos los alcances y horas propuestas.

Gráfico 18. Alcances que se deben aplicar en los trabajos de Auditoría Interna

	CALIFICACIÓN	HORAS	ACTIVIDADES
E	CedisScorecard completo - Critico	120	Auditorias permanentes obligatorias, pruebas y cedi scorecard completo. Monitoreos mensuales.
A	CedisScorecard completo - Pruebas globales	80	Obligatorio pruebas globales y cedi scorecard completo. Alcance de acuerdo a resultado de pruebas.
M	CedisScorecard limitado - Prueba global	40	Desarrollo de prueba global de existencias y auditoria limitada.
AM	Actividades de monitoreo	24	Análisis y seguimiento de cuentas corporativas a detalle.

Fuente: Elaboración Propia, 2013

2.4 Opiniones a los procesos

De acuerdo con las exposiciones determinadas del ambiente de control, tendremos las siguientes calificaciones:

2.4.1 Cumple con estándares

Los controles apropiados, están implementados, operan eficientemente y las exposiciones observadas son menores o están mitigadas por otros controles.

2.4.2 Necesita mejoras

La atención a prácticas y procedimientos se debe dar para cumplir con estándares y controles apropiados para reducir la exposición de las áreas a futuras pérdidas y enfocar acciones para lograr una efectividad y eficiencia operacionales.

2.4.3 Es débil

Las exposiciones e ineficiencias observadas representan importantes limitaciones de control, violaciones serias a políticas o procedimientos y exposiciones inaceptables a pérdidas o fraude. Se requiere una acción inmediata de la gerencia para asegurar una acción correctiva.

2.5 Tendencias del ambiente de control

2.5.1 En aumento

Los controles que se aplican no son apropiados o no están implementados y no operan eficientemente.

2.5.2 Permanece constante

Los controles no están implementados de manera que operen eficientemente; pero las prácticas y procedimientos permiten cumplir con estándares y controles apropiados y reducen la exposición de las áreas a futuras pérdidas.

2.5.3 En disminución

Cuando los controles operan de manera eficiente y no hay violaciones serias a políticas o procedimientos ni exposiciones inaceptables a pérdidas o fraude.

2.6 Determinación de las horas a utilizar en los trabajos de auditoría interna

Se considerarán 30 días por mes, a los cuales se les restarán los días sábados y domingos, más los que sean declarados oficialmente feriados y los días de vacaciones. El resultante de días se multiplicará por 8 horas, que es la cantidad establecida por la legislación laboral del país.

2.7 Técnicas de auditoría aplicadas en cada trabajo

Estas técnicas permitirán ejecutar una auditoría objetiva, sistemática e independiente. Las técnicas propuestas son:

2.7.1 Estudio general: apreciación de la empresa, sus estados financieros y de las partidas importantes, significativas o extraordinarias.

2.7.2 Análisis: clasificación de los elementos individuales de tal manera que los grupos constituyan unidades homogéneas.

2.7.3 Confirmación: comunicación escrita de una persona o empresa, que conozca la operación y la confirme de manera válida.

2.7.4 Investigación: obtención de información, datos y comentarios de los funcionarios y empleados de la propia empresa.

2.7.5 Certificación: obtención de un documento que asegure la verdad de un hecho, legalizado con la firma de una autoridad.

2.7.6 Observación: presencia para constatar cómo se realizan ciertas operaciones o hechos.

2.7.7 Cálculo: verificación matemática de alguna partida.

2.7 Herramientas de evaluación a utilizar en los trabajos de auditoría interna

Estas nos permitirán evaluar el comportamiento de las operaciones en un determinado periodo, principalmente, de los procesos de la cadena de valor, como son: ventas e ingresos, existencias e ingresos. A continuación un breve concepto de cada herramienta:

2.8.1 Cedi scorecard: considera la evaluación de los procesos considerados críticos, proporcionando los papeles de trabajo a utilizar, técnicas de auditoría por aplicar, las mejores prácticas de control que debemos esperar se cumplan en la evaluación y los parámetros que se consideran para determinar nuestra opinión (ver anexo 27).

2.8.2 Prueba global de movimiento de existencias: esta prueba tiene como finalidad dar razonabilidad a los movimientos de existencias que se suceden en el centro de distribución en un periodo determinado. Está pensada para las operaciones críticas como son recepción y venta de producto y por aquellas que complementan la venta como son el otorgamiento de obsequios, bonificaciones y descuentos y por las que regularizan saldos (ver anexo 28).

2.8.3 Pruebas global de facturación e ingresos: esta prueba tienen como finalidad dar razonabilidad a los movimientos de facturación e ingresos que se suceden en el centro de distribución en un periodo determinado. Está diseñada para las operaciones críticas como son ingresos a caja, movimientos de cheques, transferencias y depósitos bancarios (ver anexo 29).

2.9 Reporte de auditoría interna: este reporte detalla los objetivos y el alcance de la auditoría, (ver anexo 30) para ello presenta de manera resumida y didáctica los resultados obtenidos sobre la evaluación del ambiente de control, mediante el empleo de una semaforización que presente la opinión a través de los colores asignados para cada una y la tendencia de los mismos (ver anexo 31).

2.10 Tabla de seguimiento de observaciones de auditoría interna

Esta herramienta permitirá presentar las observaciones encontradas, los riesgos asociados a ellas, los planes de acción establecidos, las fechas y los nombres de los responsables de implementarlos. Adicionalmente, podremos controlar el cumplimiento o atraso de los planes de acción (ver anexo 32).

Capítulo IX. Plan de auditoría interna propuesto

Presentamos el plan de trabajo de auditoría interna planteado para evaluar los procesos críticos de un centro de distribución - CEDI; este plan se ha elaborado aplicando los conceptos tratados en el capítulo VIII y aplicar este plan nos permitirá monitorear de manera permanente y eficaz el ambiente de control interno, buscando desarrollar una auditoría interna de carácter preventivo que nos permita determinar las oportunidades para fortalecer la cadena de valor.

1. Evaluación de riesgos

Aplicando la metodología planteada obtuvimos la calificación de riesgos, como se muestra en los gráficos 19, 20 y 21:

Gráfico 19. Evaluación de riesgos de los centros de distribución CEDI's - Zona Norte

MATRIZ DE RIESGOS POR CEDI'S - NORTE								
Nº	PAÍS	LOCALIDAD	ÚLTIMA AUDITORÍA	% VENTAS	AMBIENTE DE CONTROL	PROBABILIDAD DE INCIDENTES DE ÉTICA	% PERFILES	TOTAL
1	LIMA	TUMBES	3	1	3	3	3	13
2	LIMA	PIURA	1	3	3	3	3	13
3	LIMA	SULLANA	1	3	1	3	5	13
4	LIMA	CAJAMARCA	3	3	3	3	5	17
5	LIMA	CHICLAYO	3	5	3	3	3	17
6	LIMA	GUADALUPE	3	1	3	3	1	11
7	LIMA	TRUJILLO	3	5	3	3	1	15
8	LIMA	CHIMBOTE	1	1	3	3	3	11
9	LIMA	HUACHO	3	1	3	3	1	11
10	LIMA	HUARAZ	3	1	3	3	1	11
11	LIMA	LIMA NORTE	3	5	5	5	3	21
12	LIMA	LIMA CALLAO	1	5	3	3	3	15

Fuente: Elaboración Propia, 2013

Gráfico 20. Evaluación de riesgos de los centros de distribución CEDI's - Zona Sur

MATRIZ DE RIESGOS POR CEDI'S - SUR								
Nº	PAÍS	LOCALIDAD	ÚLTIMA AUDITORÍA	% VENTAS	AMBIENTE DE CONTROL	PROBABILIDAD DE INCIDENTES DE ÉTICA	% PERFILES	TOTAL
1	LIMA	ICA	3	1	3	3	3	13
2	LIMA	HUANCAYO	3	3	5	5	5	21
3	LIMA	SAN RAMÓN	3	3	5	5	5	21
4	LIMA	AREQUIPA	1	3	3	3	3	13
5	LIMA	LIMA SUR	3	5	3	3	3	17
6	LIMA	LIMA CENTRO	5	1	3	3	5	17

Fuente: Elaboración Propia, 2013

Gráfico 21. Evaluación de riesgos de los centros de distribución CEDI's - Zona Oriente

MATRIZ DE RIESGOS POR CEDI'S - ORIENTE								
Nº	PAÍS	LOCALIDAD	ÚLTIMA AUDITORÍA	% VENTAS	AMBIENTE DE CONTROL	PROBABILIDAD DE INCIDENTES DE ÉTICA	% PERFILES	TOTAL
1	LIMA	BAGUA CHICA	3	1	5	5	5	19
2	LIMA	BAGUA GRANDE	3	3	5	5	5	21
3	LIMA	JAEN	3	3	5	5	5	21
4	LIMA	YURIMAGUAS	3	3	5	5	5	21
5	LIMA	TARAPOTO	3	5	5	5	5	23
6	LIMA	JUANJUI	5	3	5	5	5	23
7	LIMA	MOYOBAMBA	3	5	5	5	5	23
8	LIMA	TINGO MARIA	3	1	5	5	5	19
9	LIMA	HUANUCO	3	1	5	5	5	19
10	LIMA	PUCALLPA	3	1	5	5	5	19
11	LIMA	IQUITOS	3	5	5	3	3	19

Fuente: Elaboración Propia, 2013

2. Plan de auditoría interna a desarrollar

Considerando la calificación de riesgos obtenida en el punto anterior y aplicando los alcances para los trabajos de auditoría interna que se establecieron en el capítulo VIII. 2.3 “Tipos de alcances por aplicar en los trabajos de auditoría interna y horas estimadas de desarrollo”, hemos podido determinar la cantidad de asignaciones y tiempos requeridos para su desarrollo, como se muestra en los gráficos 22, 23 y 24:

Gráfico 22. Plan de trabajo a desarrollar en un centro de distribución CEDI'- Zona Norte

MATRIZ DE RIESGOS POR CEDI				Responsable	CRONOGRAMA												Total Horas / Hombre
Nº	PAÍS	LOCALIDAD	TOTAL		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1	PERÚ	TUMBES	13	JUAN LÓPEZ					AM					AM		AM	128
2	PERÚ	PIURA	13	JUAN LÓPEZ		A				AM					AM		128
3	PERÚ	SULLANA	13	JUAN LÓPEZ						AM		A		AM			128
4	PERÚ	CAJAMARCA	17	JUAN LÓPEZ			E			AM					AM		168
5	PERÚ	CHICLAYO	17	JUAN LÓPEZ	E					AM						AM	168
6	PERÚ	GUADALUPE	11	JUAN LÓPEZ				M					AM		AM		88
7	PERÚ	TRUJILLO	15	JUAN LÓPEZ	A							AM		AM			128
8	PERÚ	CHIMBOTE	11	JUAN LÓPEZ			AM		M		AM					AM	112
9	PERÚ	HUACHO	11	JUAN LÓPEZ			M				AM				AM		88
10	PERÚ	HUARAZ	11	JUAN LÓPEZ						AM			M		AM		88
11	PERÚ	LIMA NORTE	21	JUAN LÓPEZ		E			AM				AM		AM		192
12	PERÚ	LIMA CALLAO	15	JUAN LÓPEZ				A		AM			AM		AM		152
TOTAL HORAS																1568	

Fuente: Elaboración Propia, 2013

Gráfico 23. Plan de trabajo a desarrollar en un centro de distribución CEDI's - Zona Sur

MATRIZ DE RIESGOS POR CEDI				Responsable	CRONOGRAMA												Total Horas / Hombre
Nº	PAÍS	LOCALIDAD	TOTAL		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1	PERÚ	ICA	13	JUAN LÓPEZ	A			AM					AM			128	
2	PERÚ	HUANCAYO	21	JUAN LÓPEZ	E		AM			M				AM		208	
3	PERÚ	SAN RAMÓN	21	JUAN LÓPEZ		E		M			AM				AM	208	
4	PERÚ	AREQUIPA	13	JUAN LÓPEZ		A			AM			AM				128	
5	PERÚ	LIMA SUR	17	JUAN LÓPEZ			E		AM			AM				168	
6	PERÚ	LIMA CENTRO	17	JUAN LÓPEZ				E		AM			AM			168	
TOTAL HORAS															1008		

Fuente: Elaboración Propia, 2013

Gráfico 24. Plan de trabajo a desarrollar en un centro de distribución CEDI's – Zona Oriente

MATRIZ DE RIESGOS POR CEDI				Responsable	CRONOGRAMA												Total Horas / Hombre
Nº	PAÍS	LOCALIDAD	TOTAL		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1	PERÚ	BAGUA CHICA	19	JUAN LÓPEZ	M			AM				AM			E	208	
2	PERÚ	BAGUA GRANDE	21	JUAN LÓPEZ	E			AM				AM				168	
3	PERÚ	JAEN	21	JUAN LÓPEZ		E		AM		AM			AM			192	
4	PERÚ	YURIMAGUAS	21	JUAN LÓPEZ			E		AM					AM		168	
5	PERÚ	TARAPOTO	23	JUAN LÓPEZ				E		AM					AM	168	
6	PERÚ	JUANJUI	23	JUAN LÓPEZ	AM			E			AM					192	
7	PERÚ	MOYOBAMBA	23	JUAN LÓPEZ		AM			E			AM				168	
8	PERÚ	TINGO MARIA	19	JUAN LÓPEZ			AM			E			AM			168	
9	PERÚ	HUANUCO	19	JUAN LÓPEZ				AM			E			AM		168	
10	PERÚ	PUCALLPA	19	JUAN LÓPEZ				AM				E			AM	168	
11	PERÚ	IQUITOS	19	JUAN LÓPEZ		AM			AM				E			168	
TOTAL HORAS															1936		

Fuente: Elaboración Propia, 2013

Comparando la cantidad de horas necesarias con relación a la cantidad de horas disponibles requeridas de acuerdo con lo establecido en el capítulo VIII. 2.6 **“Determinación de las horas a utilizar en los trabajos de auditoría interna”**, hemos determinado que tenemos recursos suficientes para atender el desarrollo del plan de trabajo de auditoría interna planteado (ver gráfico 25), la determinación de las horas disponibles:

Gráfico 25. Determinación de horas disponibles por auditor

País	Días calendario	Fines de semana	Feriados no laborables	Días netos	Cantidad de auditores	Total Horas de auditoría	Vacaciones auditor	Capacitación	Horas netas
Perú	365	105	8	252	1	2,016	210	40	1,766
TOTAL									1,766

Fuente: Elaboración Propia, 2013

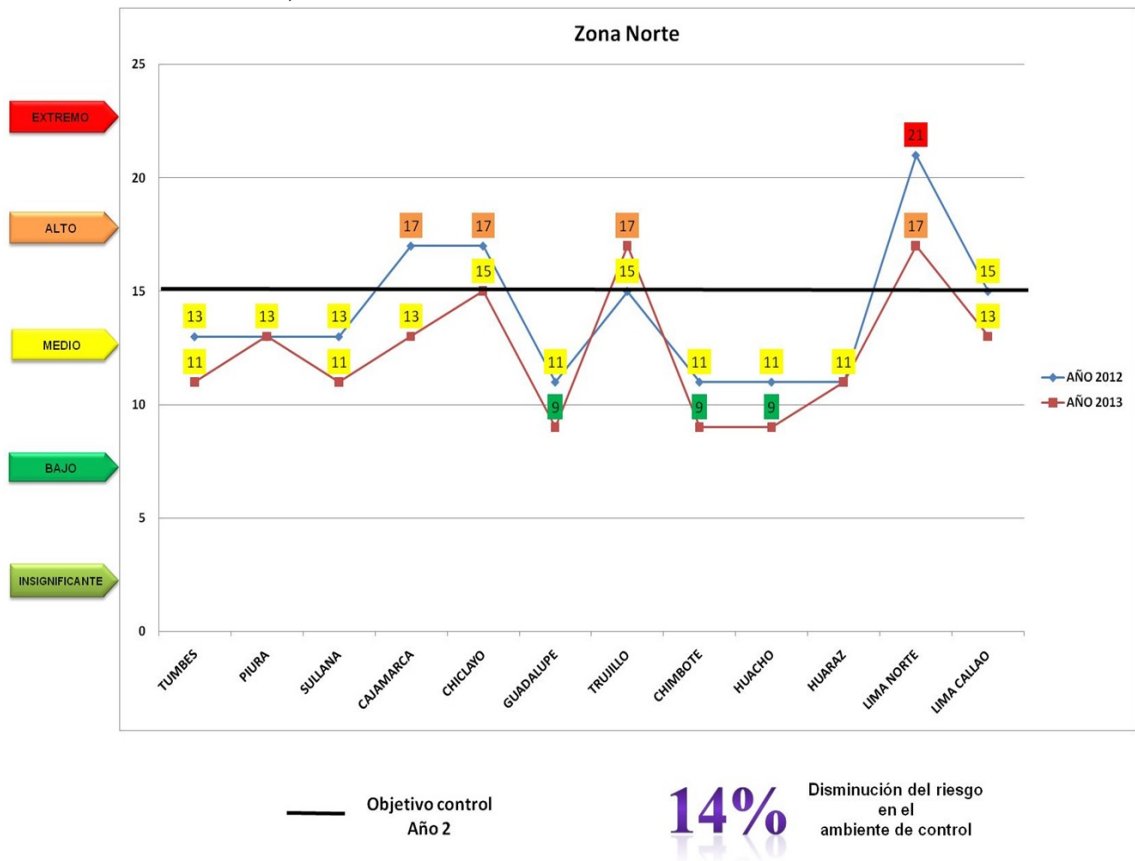
Capítulo X. Determinación del costo beneficio y aportes obtenidos

El presente trabajo adicionalmente a proporcionarnos una metodología para la elaboración de un plan de trabajo de auditoría interna, nos ha permitido establecer los siguientes beneficios:

1. Seguimiento a la evolución del ambiente de control de los centros de distribución – CEDI's.

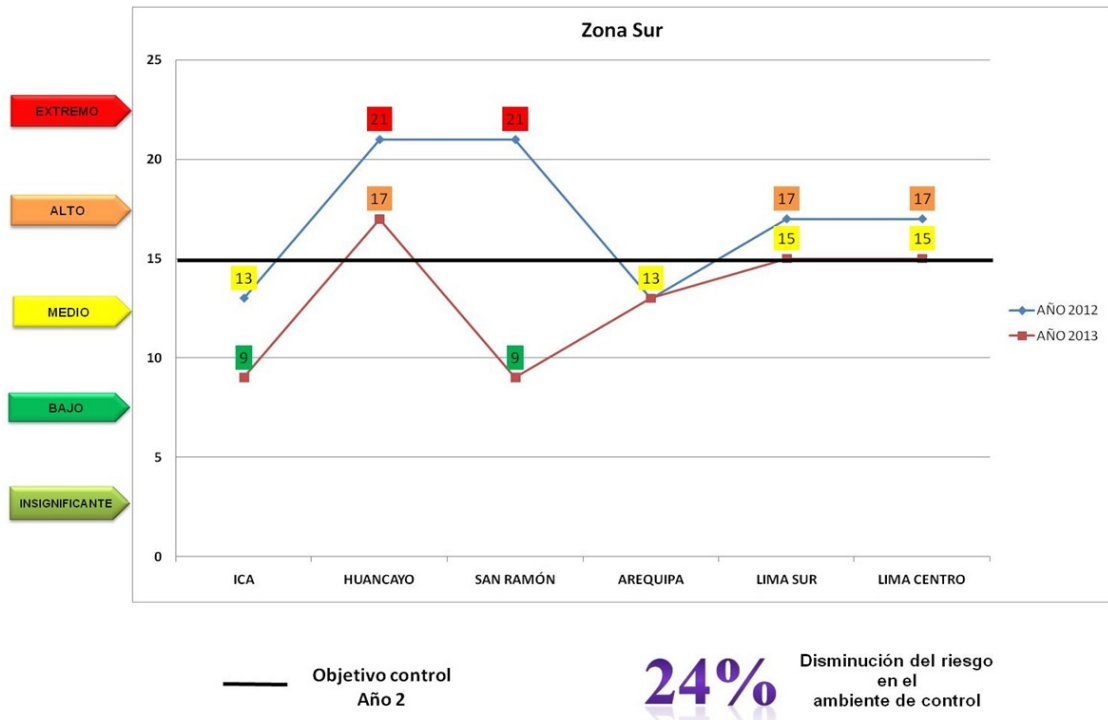
Esta herramienta nos ha permitido medir el comportamiento del ambiente de control de los centros de distribución del grupo AJE; así de acuerdo a los resultados se ha podido dar atención de manera oportuna a las desviaciones que han elevado la exposición al riesgo, ver gráfico 26, 27, 28 (País Perú), gráfico 29 (Grupo Aje).

Gráfico 26. Seguimiento al comportamiento del ambiente de control de los centros de distribución – CEDI's, Zona Norte:



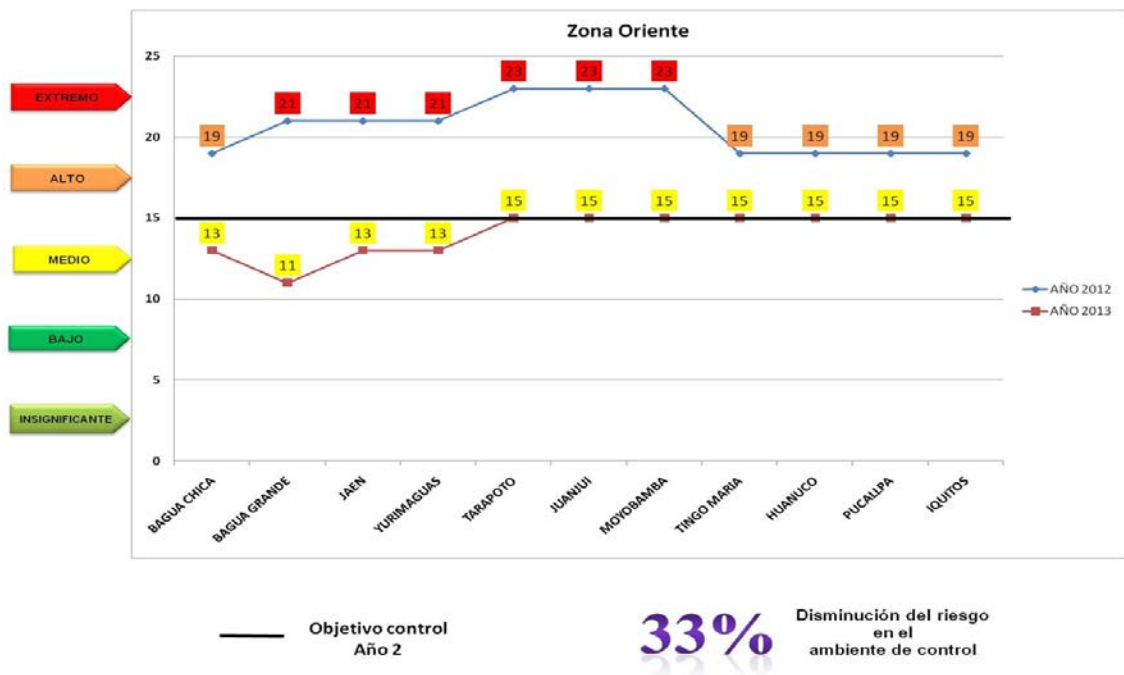
Fuente: Elaboración Propia, 2013

Gráfico 27. Seguimiento al comportamiento del ambiente de control de los centros de distribución – CEDI's, Zona Sur:



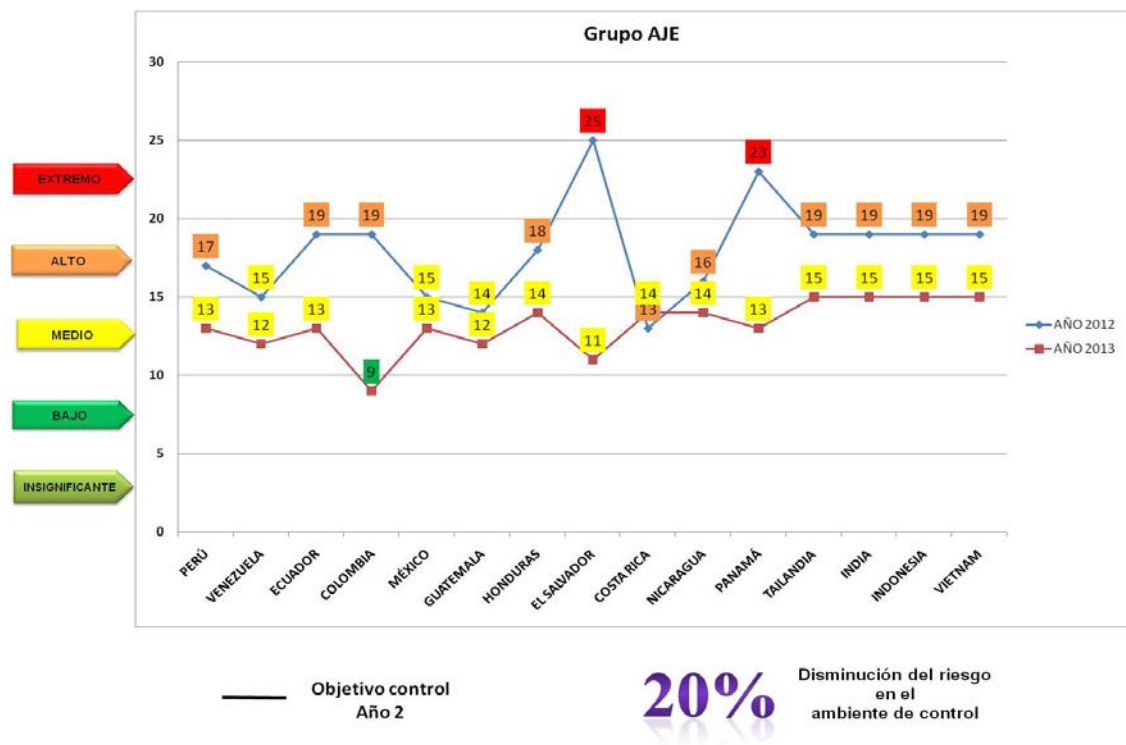
Fuente: Elaboración Propia, 2013

Gráfico 28. Seguimiento al comportamiento del ambiente de control de los centros de distribución – CEDI's, Zona Oriente:



Fuente: Elaboración Propia, 2013

Gráfico 29. Seguimiento al comportamiento del ambiente de control de los centros de distribución Grupo AJE:



Fuente: Elaboración Propia, 2013

2. Control de los desmedros a nivel corporativo, con un objetivo anual de 0.20% en relación con las ventas

Actualmente, los desmedros tienen un estándar de 0.50% en relación con las ventas del país, lo cual una pérdida aproximada de \$2 MUSD (dos millones de dólares). Con el monitoreo constante del ambiente de control del CEDI, donde los desmedros son uno de los temas más álgidos, se tratará de bajar el estándar a 0.20% lo que representará una disminución de la pérdida en un estimado de \$1,2 MUSD (un millón doscientos mil dólares.)

3. Control de los créditos, con un objetivo anual del 10% con relación a las ventas

Actualmente, no se ha establecido un porcentaje máximo de créditos con relación a las ventas; adicionalmente, no se han emitido de manera formal las políticas para la administración de los créditos en cuanto a límites, niveles de autorización y documentación de respaldo. Los créditos otorgados al año ascienden a \$80,000 MUSD (ochenta millones de dólares), el objetivo es manejar solo el 10% de la venta al crédito, esto permitirá recuperar una disponibilidad de efectivo de \$40,000 MUSD (cuarenta millones de dólares).

4. Rediseño del reporte de auditoría interna

Se ha establecido un nuevo modelo de reporte a utilizar por el Departamento de Auditoría Interna, el cual comprenda un reporte ejecutivo (ver anexo 30), que presenta una semaforización del nivel de madurez del control interno (ver anexo 31), una Tabla de Seguimiento a las Observaciones de Auditoría Interna – denominada “Tabla SOA” (ver anexo 32), un control para el seguimiento de los planes de acción establecidos por los responsables de los procesos sobre los cuales los trabajos de auditoría interna han determinado oportunidades de mejora (ver anexo 33) y una grafica con la situación del ambiente de control de acuerdo a los niveles de atributos que presentan cada uno de los procesos (ver anexo 34).

Capítulo XI. Conclusiones

Existía una problemática en la estrategia para la elaboración y desarrollo del plan anual de auditoría interna; como consecuencia se realizaba un trabajo correctivo, orientado a solucionar problemas, sobre el cual la organización no percibía el valor agregado.

Un plan de auditoría basado en riesgos nos ha permitido profundizar en la problemática de los procesos y subprocesos que se desarrollan en un centro de distribución; para de esta manera identificar eventos futuros que puedan generar riesgos que impidan o dificulten la obtención de los objetivos trazados por la organización.

Desarrollar un plan de trabajo en base a riesgos aplicando una metodología que considere criterios definidos a optimizado la ejecución de las auditorías, principalmente en cuanto a establecer los requerimientos del personal, tiempos de desarrollo y formas de comunicar los resultados.

El tener indicadores de gestión, ha permitido al área de auditoría interna proporcionar información relacionada con el ambiente de control de los diferente procesos, en cuanto a las principales oportunidades y a la aplicación de planes para fortalecer dicho ambiente.

BIBLIOGRAFÍA

Encuesta CPI – (mayo 2012). Mercado de Productos de Consumo Masivo y Uso Personal.

Entrevista de Miguel Ángel Farfán a Gonzalo Begazo, 29 de setiembre 2011. Fecha de consulta: 11/12/2012. Disponible en: www.ajegroup.com/Noticias

Gestión de Riesgos Corporativos Marco Integrado COSO-IIA- (2005) Pricewaterhouse Coopers. Instituto de Auditores Internos.

Historia de AJE. Fecha de consulta: 18/11/2012. Disponible en: www.ajegroup.com.

Instituto de auditoría interna IIA, (2013). *Marco Internacional para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna*. Instituto de Auditores Internos de España. Madrid: Editorial Iberdrola.

León Lefcovichi, Mauricio (2008). “*Auditoría Interna un enfoque sistemático y de mejora continua*”. Fecha de consulta: (11/12/2012) . Disponible en: www.monografias.com.

Luzuriaga, Manuel - (Octubre 2011). *Caso Aje-KR* .Fecha de consulta: 11/12/2012. Disponible en: www.scribd.com/doc/77452569/kr-caso-de-estudio.

Merino Aguilar Merino (2010). *Mercadotecnia Avanzada - Caso Ajegroup*.

Nano, Pablo - [pablo.nano.@scotiabank.com.pe](mailto:pablo.nano@scotiabank.com.pe) . Fecha de consulta: 07/12/2012.

Revista “Poder” Edición noviembre 25, (2011). Perú “*Historia del Grupo AJE*” . P.25-32.

Ppt *Sistemas de Información Ajegroup*- Slideshare. Fecha de consulta: 28/11/2012. Disponible en: [www.slideshare.net/.../ppt-Sistemas-de-información -ajegroup-8357242](http://www.slideshare.net/.../ppt-Sistemas-de-información-ajegroup-8357242) . Del 20 de junio 2011.

Por conexión ESAN, 17 de noviembre 2010. “*A sus 22 años, Ajegroup sigue conquistando mercados*” Profesor de Esan: Italo Bizerra. Fecha de consulta: 28/11/2012.

Quintana Cáceres Erika (Septiembre 2010). “*Manual de Plan de Negocios y Esquemas Sectoriales*”- *Manual Eje*. Fecha de consulta: 15/11/2012. Disponible en: <http://es.scribd.com/doc/38429277/Manual-Eje>.

www.iaa.org.uk – (setiembre 2004). Fecha de consulta: (11/12/2012).

DEFINICIONES¹⁰

La auditoría basada en riesgos

Es un proceso y una metodología que revisan las cosas que importan en la organización. Otra manera de trabajar la auditoría basada en riesgos es con la ayuda de la teoría de proceso.

Fuente: *Phil Griffiths* (2009) en su documento “*Risk Based Auditing*”

Actividades de control

Todas las acciones tomadas por la dirección, o el consejo para gestionar el riesgo y favorecer el logro de los objetivos establecidos. La dirección planifica, organiza y dirige la realización de acciones para brindar una seguridad razonable de que se lograrán los objetivos y las metas.

Actividades de control a nivel de procesos

Es un proceso específico que tiene el propósito de lograr los objetivos a nivel de proceso.

Aceptación del riesgo

El riesgo que una organización está dispuesta a aceptar.

Actividad de auditoría interna

Proporciona servicios independientes y objetivos de aseguramiento, concebidos para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. La actividad de auditoría interna ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinario para evaluar la eficacia de los procesos de gestión de riesgos, control y gobierno.

Añadir o agregar valor

El valor se genera mediante la identificación de mejoras operativas o la reducción de la exposición al riesgo, tanto con servicios de aseguramiento como de consultoría.

Código de ética

El Código de Ética del Instituto de Auditores Internos (*The Institute of Internal Auditors – IIA*) señala los principios para la profesión y el ejercicio de la auditoría interna y describen el comportamiento que se espera de los auditores internos.

¹⁰ Muchas de las definiciones de este glosario se toman del glosario de PositionPaper_ERM.pdf. Glosario y libro Auditoría Interna Servicio de Aseguramiento y Consultoría IIA. Glosario.

Servicios de aseguramiento

Consiste en la inspección objetiva de la evidencia con el fin de proporcionar una evaluación independiente de los procesos de gestión de riesgos, control o gobierno de la organización.

Empresa

Toda organización establecida para lograr un conjunto de objetivos.

Gestión de riesgo empresarial (ERM)

Es un proceso estructurado y continuo que abarca a toda la organización para identificar, evaluar e informar las oportunidades y amenazas que afectan el logro de sus objetivos.

Facilitación

Consiste en trabajar con un grupo para conseguir el logro de los objetivos acordados. Se requiere escuchar, observar y apoyar al grupo y a sus miembros.

Riesgos

Es la posibilidad de que se produzca un evento que tendrá un impacto en el logro de los objetivos. El riesgo se mide en términos de impacto y probabilidad.

Conflicto de intereses

Cualquier relación que vaya en contra del interés de la organización o de la capacidad de una persona para desempeñar sus obligaciones y responsabilidades de manera objetiva.

Consejo (consejo de administración)

Cuerpo de gobierno de una empresa a quien reporta el director ejecutivo de auditoría.

Control

Cualquier medida que tome la dirección, el consejo u otras partes, para gestionar los riesgos y aumentar la probabilidad de alcanzar los objetivos.

Control adecuado

Es el que proporciona un aseguramiento razonable de que los objetivos y metas de la organización serán alcanzados de forma eficiente y económica.

Controles de tecnología de la información

Son los que dan soporte a la gestión y proporcionan controles sobre las infraestructuras de tecnología de la información; como aplicaciones, información, infraestructura y personas.

Cumplimiento

Es la adhesión de las personas involucradas a las políticas, planes, procedimientos, leyes, regulaciones, contratos y otros requerimientos de la institución.

Debe

En las normas se emplea la palabra “debe” para referirse a un requisito incondicional.

Debería

Se utiliza esta expresión cuando las normas esperan un cumplimiento a menos que las circunstancias, basadas en el juicio profesional, justifiquen alguna desviación.

Desmedros

Es el deterioro o pérdida del bien de manera definitiva, así como a su pérdida cualitativa es decir a la pérdida de lo que es, en propiedad, carácter y calidad, impidiendo de esta forma su uso, ya sea por obsoleto, tecnológico, cuestión de moda u otros.

Director ejecutivo de auditoría

Es el responsable de las actividades, de la calidad y de informar a la alta dirección respecto de las actividades de auditoría y de dar seguimiento a los resultados de los trabajos.

Entorno o ambiente de control

Es la actitud y las acciones del consejo y de la dirección con respecto a la importancia del control dentro de la organización; proporciona disciplina y estructura para la consecución de los objetivos del sistema de control interno y consta de los siguientes elementos:

- Integridad, valores éticos.
- Filosofía de dirección y estilo de gestión.
- Estructura de la organización.
- Asignación de autoridad y responsabilidad.
- Políticas y prácticas de recursos humanos.
- Compromiso de competencia profesional.

Fraude

Cualquier acto ilegal caracterizado por engaño, ocultación o violación de confianza, perpetrados por individuos y por organizaciones para obtener dinero, bienes o servicios, para evitar pagos o para asegurarse ventajas personales.

Gestión de riesgos

Es el proceso que sirve para administrar acontecimientos y proporcionar un aseguramiento razonable respecto del alcance del cumplimiento de los objetivos de la organización.

Gobierno

Consiste en la combinación de procesos y estructuras implantados por el Consejo de Administración para administrar las actividades con el fin de lograr los objetivos.

Independencia

Es actuar con libertad de condicionamientos que amenacen la objetividad del trabajo del auditor.

Impedimentos o menoscabos

Los impedimentos son conflicto de intereses personales; limitaciones al alcance; restricciones al acceso a los registros, al personal y a los bienes; y limitaciones de recursos (fondos).

Marco internacional para la práctica profesional

Es el marco conceptual que organiza la guía de orientación autorizada, promulgada por el IIA, que incluye dos categorías (1) obligatoria y (2) aceptada y recomendada enérgicamente.

Norma

Es un pronunciamiento profesional promulgado por el Consejo de Normas de Auditoría Interna que describe los requerimientos para desempeñar y evaluar las actividades de auditoría.

Objetividad

Es una actitud mental independiente, que permite que los auditores internos lleven a cabo sus trabajos con honesta confianza en el producto de su labor.

Objetivos del trabajo

Son declaraciones de los auditores internos que definen los logros pretendidos del trabajo.

Procesos de control

Políticas y actividades que forman parte de un enfoque de control diseñado para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de evaluación.

Programa de trabajo

Es un documento que contiene una lista de los procedimientos a seguir durante un trabajo y está, diseñado para cumplir con el plan de trabajo.

Proveedor externo de servicios

Es la persona o empresa, ajena a la organización, que posee conocimientos, técnicas y experiencia en una disciplina en particular y que puede aportarlos a la auditoría interna.

Riesgo residual

Es el riesgo que permanece después que la dirección realiza sus acciones para reducir el impacto y la probabilidad de un acontecimiento adverso.

Significatividad o materialidad

Es la importancia de un asunto dentro de un contexto en el cual está considerado, incluyendo factores cuantitativos y cualitativos, como magnitud, naturaleza, efecto, relevancia e impacto.

Trabajo

Es una específica asignación de auditoría interna, tarea o actividad de revisión, revisión de autoevaluación de control, examen de fraude, o consultoría.

Mapa de procesos

Documenta visualmente el flujo cronológico de eventos dentro de un proceso y permite:

- Identificar las actividades del proceso, en las que ocurren los problemas.
- Identificar dónde se presentan los riesgos de negocios.
- Evaluar el desempeño y las brechas de control.
- Examinar los controles relacionados con un proceso y brindar soluciones.

Inventarios de eventos

Son relaciones detalladas de acontecimientos potenciales comunes de un sector determinado.

Análisis del flujo del proceso

Esta técnica considera e identifica los eventos que pueden afectar la consecución de los objetivos.

Anexos

Reseña Histórica, operaciones y distribución de las plantas¹¹

DE AYACUCHO AL MUNDO

La familia Añaños se inició en el negocio de las bebidas gaseosas con la marca Kola Real que comercializaban en Ayacucho y, luego, la primera planta de lo que hoy es el Grupo AJE se instaló en Huancayo. La empresa empieza en la hacienda Patibamba, en San Miguel, Ayacucho. Hacia 1970 don Nivardo Añaños, propietario de la hacienda, decidió parcelarla para mitigar los efectos de la Reforma Agraria y asegurar algunas tierras para sus hijos, entre los que se encontraba Eduardo. Con el apoyo de su esposa la Sra. Mirtha Jerí, quien se desempeñaba como maestra, don Eduardo optó por dedicarse a la agricultura para mantener a su familia. Jorge, el mayor de sus seis hijos, era un adolescente de 14 años, mientras que Carlos, el menor, apenas superaba los 2 años. Además de ellos, componían su familia sus hijos Ángel, Álvaro, Arturo y Vicky. La vida de los Añaños Jerí durante los siguientes diez años transcurrió entre la casa que tenían en Huamanga y la parcela de San Miguel y posiblemente ello no habría cambiado si el terrorismo no hubiera llegado a sus vidas.

En 1982 tras un ataque terrorista a San Miguel, abandonan Ayacucho y viajan a Lima. Jorge, con 26 años, era independiente y fue el único que se quedó en Ayacucho, pues tenía un negocio de distribución de cerveza. La cercanía de Jorge al sector de las bebidas le permitió percatarse hacia 1986 del potencial del negocio gaseoso, así los camiones de la competencia no llegaban a Huamanga por los asaltos que sufrían, existiendo desabastecimiento del producto.

Durante dos años, habló del tema con su padre, hasta convencerlo de hipotecar la casa de Huamanga al Banco Industrial, con los ahorros que tenían más la venta de un tractor, adquirieron su primera máquina de producción, la cual bautizaron como Atahualpa. Esta primera línea permitía producir 48 cajas al día. Jorge, quien había estudiado agronomía, fue el encargado de desarrollar la fórmula de la primera bebida Kola Real sabor a naranja, posteriormente se añaden más sabores, incluido el de cola. Y para garantizar las ventas, se establecieron precios equivalentes a casi la mitad de los que tenía la escasa competencia, sobre la base de un manejo de costos muy austero y la eliminación de algunos costos como el del envase.

Entre cada compra de producto que hacían para su negocio de distribución de cerveza, Jorge utilizaba los envases vacíos para embotellar sus gaseosas. Abrir una embotelladora por aquel entonces no era tan excéntrico como se cree hoy en día, era muy común fuera de Lima (420 empresas dedicadas a este negocio, incluyendo aguas y jugos), incluso otras marcas embotellaban en pequeñas empresas locales que tenían independencia para producir sus propios productos pero que preferían con el tiempo centrarse en las marcas tradicionales y dejar las suyas de lado. Coca Cola tenía una red de 14 embotelladoras, Inca Kola tenía 13 y Pepsi Cola contaba con 3. Los mercados se los repartían por zonas geográficas y no se enfrentaban entre ellas por límites.

¹¹ Revista Poder Noviembre 2011/Perú

Ya en 1991, era evidente el éxito de Jorge en Ayacucho, sus otros cinco hermanos, que lo habían apoyado a él y a su padre en la aventura, quisieron replicar la experiencia en otro departamento del país. Se juntaron los cinco menores y decidieron montar una planta por su cuenta en Andahuaylas. “Ambas ciudades eran muy parecidas y era evidente que se podía repetir el éxito”, recuerda Carlos, el menor de los Añaños. Al hablar con su hermano mayor y su padre, se pusieron de acuerdo; total, “somos familia y hay espacio para todos”, les diría su padre, quien siempre los motivó a unirse. Eso sí, don Eduardo fue claro: “Ustedes no pueden pensar en pequeño, tienen que ver más allá. Andahuaylas no es el único lugar al que deberían ir”. Un comentario que los obligó a sentarse y realizar su primer planeamiento estratégico como grupo empresarial. “Luego de evaluar las fortalezas y debilidades del producto y de ver el potencial de algunas ciudades, los cinco se inclinaron por Huancayo”, comenta Carlos y fue allí donde en realidad nació la primera fábrica del hoy Grupo AJE.

Mientras que Jorge se centró en abastecer al sur del país, sus hermanos menores, liderados por Ángel, el mayor entre los cinco, miraron al norte. Si bien ambos grupos usaban la misma marca y compartían fórmulas y estrategias (como la de usar envases de cerveza), los suyos serán negocios separados. De Huancayo, los menores se fueron a Bagua, en donde abrieron su segunda planta, luego se dieron cuenta que era hora de entrar a la costa, el calor del norte era ideal para vender gaseosas y en un solo año montaron la planta de Sullana, aprovechando que gozarían de las exoneraciones tributarias de la zona de frontera. Para suerte de los Añaños, la competencia decidió vender plantas que no necesitaba, entre ellas la de Sullana. La experiencia en Bagua y Sullana le permitió al grupo descubrir algo que aún no estaba en sus planes: en el extranjero también había espacio para Kola Real. La ciudad de Machala, en Ecuador, mostró una gran aceptación por el producto. En el norte, encontraron algo más: la Universidad de Piura, lugar donde recibirían asesoría y encontrarían “defensores” de su modelo de negocio, que en su momento fue duramente cuestionado por sus rivales.

Si bien la falta de capital de trabajo había sido un problema que manejaban relativamente bien hasta ese momento, su ingreso a la capital se dio en un contexto en el cual las cerveceras locales crearon su gremio y entre sus primeras decisiones, prohibieron a los Añaños seguir usando sus envases. Un problema que convirtieron en una oportunidad, el agresivo impulso que ponían las marcas tradicionales al envase PET (plástico), les permitió encontrar en los proveedores de envases de vidrio a un socio inesperado que, históricamente era reacio a dar crédito, y que fue muy sensible a las necesidades crediticias de los Añaños. Tras ocho años en el mercado, Kola Real, por fin, contó con su primer envase, con el cual dieron el salto a Lima.

Su llegada a la capital no fue bien vista por la competencia, pues rápidamente captó las bodegas populares y los puntos de venta callejeros, con precios que eran muy bajos para Coca Cola o Inca Kola. El contexto, sin embargo, volvió a ayudar a los Añaños, Pepsi Cola le había quitado el contrato a su embotellador de Lima y Embotelladora Rivera tuvo que descuidar su territorio natural del norte del país para ver cómo, sin mucho capital de trabajo, defendía la capital de Coca Cola e Inca Kola. Sin un rival de peso por el lado de Pepsi Cola, se desató una guerra comercial entre los dos grandes por captar el espacio dejado, ignorando a los Añaños, durante dos años; hasta que Coca Cola adquirió Inca Kola, las miradas sobre Kola Real no se concretaron en acciones reales. Luego, ya consolidada en el liderazgo, vendría el ataque de la

competencia, pero era tarde; los Añaños estaban ya expandiéndose a nuevas categorías y a nuevos mercados, así Sporade fue un suceso, con un precio equivalente a la mitad del de Gatorade, entonces líder de la categoría de rehidratantes.

LA INTERNACIONALIZACIÓN

Comenzaron con la incursión a Venezuela, concretamente a Valencia. En sólo unos años, habían dejado de ser una embotelladora desconocida en el Perú y eran la primera en salir del país. En el 2000 incursionan en Ecuador y al igual que lo ocurrido cuando ingresaron a Lima, habían adquirido maquinaria para Sullana pero decidieron instalarla en Guayaquil y aprovechar la demanda ya existente en la zona. Les tomaría un par de años conseguir el 5% del mercado venezolano, mientras en el Perú alcanzaban el 15% y en Ecuador el 3%. Si bien las participaciones eran pequeñas, los ingresos de Venezuela eran mayores a los que obtenían en el Perú; además, la mayor participación que ganaban no estaba ligada a la captura de clientes de la competencia, sino a los nuevos consumidores que habían creado para la categoría. Una prueba clara de ello se dio en el Perú, donde gracias a una política de “precios justos” en la categoría de aguas con su marca Cielo, se logró multiplicar el mercado por diez en solo tres años. La misma estrategia la repetirían en los países a donde iban llegando.

En el 2012, lanzan la ampliación de su planta de Venezuela, escondiendo su verdadera estrategia de entrar al mercado de México, en donde se generaban 11% de las ganancias globales de la competencia. Para evitar que lanzaran una marca pequeña a competir con ellos, apuestan por una bebida con sabor a cola Big Cola, de gran tamaño (2,6 litros) a la mitad del precio de la competencia. Como ocurrió con Venezuela, tres de los hermanos se mudaron a México para manejar in situ el negocio, no era para menos había 110 millones de personas y más de un millón de puntos de venta. En sus primeros tres años lograron el 8% de participación y ya con experiencia, fue sencillo ingresar a América Central.

Antes de ingresar a México, los cinco hermanos menores ya sabían que el objetivo era Asia; el país elegido fue Tailandia, donde casi el 80% de la población no podía acceder a una bebida de las marcas tradicionales. Tras la definición de la estrategia por seguir, el Grupo AJE abrió en Vietnam, Indonesia y la India en el 2010 y dejó claro que el próximo paso será China, donde tendrá una planta productora de Big Cola. El consumo de gaseosas en el gigante asiático es de los más bajos del mundo, motivo por el cual el potencial es muy grande. Mientras tanto, en febrero de este año el grupo hizo su incursión en Brasil con una planta ubicada en el límite de Río de Janeiro y Sao Paulo. El primer paso es aumentar su participación en los países donde ya posee operaciones, así como mantener sus planes de exportación; consolidarse en Brasil y continuar su expansión a otros países, como Filipinas, Malasia y el gran salto que significaría el ingreso a China. Hoy la organización diversifica su producción y lanza nuevas marcas que logran importante participación como es el caso de:

- **BIG KOLA** un auténtico fenómeno de talla mundial que hoy satisface a millones de consumidores en América y Asia.
- **Agua Cielo** una marca histórica que hizo crecer el mercado de aguas más de 20 veces.
- **SPORACE** una marca que ha permitido el ingreso a las bebidas rehidratantes de millones de nuevos consumidores en el Perú y América Latina.

- PULP hizo crecer la categoría de jugos y néctares de 30 a 120 millones de litros y ha mejorado la calidad de vida de millones de familias.
- ORO,
- FIRST marca multisabor que disfruta en 7 países.
- FREE LAY exitosa incursión del grupo en las aguas funcionales.
- CIFRUT un nuevo miembro de la familia que marca el paso en el mercado de los citros boy con un sabor que disfrutan públicos de diversos países.
- El nuevo gran reto del grupo, es ingresar al mercado cervecero con FRANCA, una cerveza peruana con el sabor que tú te mereces.

Todo esto demuestra que el grupo es capaz de alcanzar cualquier meta, cualquier sueño: como dice Don Eduardo Añaños “**LOS SUEÑOS DEBEN SER GRANDES**”; así, con la misma filosofía de sus inicios, hoy tienen el orgullo de presentarse ante el mundo entero como AJE una organización de ideas audaces que se atreve a competir en los más exigentes mercados, siendo un auténtico modelo de eficiencia con el gran compromiso de brindar bienestar a las personas, el futuro de AJE se resume en una frase de Doña Mirtha de Añaños “**EL PLANETA ES GRANDE**”¹².

¹² www.ajegroup.com Historia de AJE

ESTRATEGIAS AJE – VICEPRESIDENTE SR. GONZALO BEGAZO.

Gonzalo Begazo, quien fue director de Finanzas de Google, explica las tres estrategias corporativas de AJEGROUP para llegar a la meta de ser una de las 20 principales compañías del planeta y estar en 100 países:

Primera Estrategia

La primera es mantener la excelencia operativa. Si bien este concepto es difícil de introducir en una compañía grande, tratamos de controlar nuestros costos al máximo. Inculcamos a los colaboradores que hagan más con menos recursos. Tratamos de estirar el dinero como una liga. Lo que queremos es que sean muy creativos con la ‘plata’ que tienen para trabajar y que no piensen que hay grandes presupuestos. Cada dólar que entra se usa con ingenio.

¿Han puesto un tope a sus presupuestos anuales?

El presupuesto crece de acuerdo a como crece la compañía. Pero siempre hay una disciplina fiscal fuerte. No aceptamos proyectos que no den la rentabilidad que tenemos.

¿Cuál es el margen de rentabilidad que esperan?

No lo puedo decir; pero, si las unidades de negocio tienen una rentabilidad de 100%, no podemos trabajar un proyecto que tenga 98% sería retroceder.

Segunda Estrategia

Queremos seguir creciendo en el mundo. Estamos en 16 países y mi trabajo no es pensar en qué hacer en esos mercados, sino planear procesos sólidos para 100 países. En el 2020 pensamos operar en esa cantidad de mercados y, desde ahora, tenemos que asegurar nuestro funcionamiento. También tratamos de armar buenos ecosistemas de trabajo, por eso, creamos relaciones sólidas con nuestros socios externos, los banqueros y los proveedores, por ejemplo.

¿En esa expansión están teniendo en cuenta salir del esquema de atención a los países emergentes y entrar a países desarrollados?

Para cumplir nuestros planes debemos llegar a los países del primer mundo. Pero es un proceso de aprendizaje. En este momento somos muy buenos en nuestro segmento. De hecho, por eso mucha gente del extranjero nos está mirando. Las grandes empresas internacionales dicen que el futuro está en los mercados emergentes. Sin embargo, nosotros sí pensamos entrar a los mercados maduros.

¿Cómo planean el ingreso a un nuevo país?

Tratamos de entender muy bien el mercado antes de iniciar operaciones de forma directa. Cuando entramos, empezamos de la nada, como empezaron los fundadores de la empresa en Huancayo. No compramos compañías. Tenemos un equipo especializado en este trabajo, en abrir trocha. Esta gente es experta en iniciar procesos, entablar relaciones con proveedores, crear una cadena de distribución en menos de dos años.

Tercera Estrategia Tiene que ver con el personal. Estamos potenciando el talento que ya está dentro y, por el lado de los nuevos, reclutamos a los mejores. No es indispensable que sean especialistas en un punto; pero, sí que sean muy inteligentes y que estén pensando siempre en nuevos retos. Necesitamos a personas que puedan trabajar en 22 diferentes países.

¿Habrá una tercera generación de la familia que tomará el control del grupo? Nuestro directorio hace mucho decidió que no habría ni segunda ni tercera generación. Se sacó de la compañía a todos los familiares, salvo cinco personas. Ellos son los únicos de la familia que trabajarán en la empresa, el resto seremos profesionales externos. Esto se hizo para que no hubiera problemas de sucesión familiar.

ENCUESTA A LOS PRINCIPALES EJECUTIVOS Y AUDITORES INTERNOS

Objetivo : Identificar los procesos y subprocesos críticos de un CEDI.

1. En su visita al CEDI, cuál de estos items cree usted tiene mayor recurrencia en una revisión de auditoría. Si en caso el item no aparece en la lista favor de escribirlo en el cuadro verde. Ordenar de mayor a menor de acuerdo al número en cada cuadro.

VENTAS INGRESOS 1	INVENTARIO 2	CUENTAS POR COBRAR 3	PERSONAL 4	CUESTIONARIO DE ÉTICA 5	
ACTIVOS FIJOS 6	TECNOLOGIA 7	COMPRAS 8	SEGURIDAD INDUSTRIAL 9	ALMACÉN 10	ESCRIBA AQUÍ

Ordenar de mayor a menor														
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

2. En el proceso VENTAS INGRESOS, tenemos varios subprocesos, aquí le mencionamos algunos. Si en caso el item no aparece en la lista favor de escribirla en el cuadro verde y ponerle un número. Ordenar de mayor a menor de acuerdo al número en cada cuadro.

DISTRIBUCION 1	Facturación, Descuentos y créditos 2	ESCRIBA AQUÍ 3	ESCRIBA AQUÍ 4	ESCRIBA AQUÍ 5
-------------------	---	-------------------	-------------------	-------------------

Ordenar de mayor a menor														
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3. En el proceso INVENTARIO, tenemos varios subprocesos, aquí le mencionamos algunos. Si en caso el item no aparece en la lista favor de escribirla en el cuadro verde y ponerle un número. Ordenar de mayor a menor de acuerdo al número en cada cuadro.

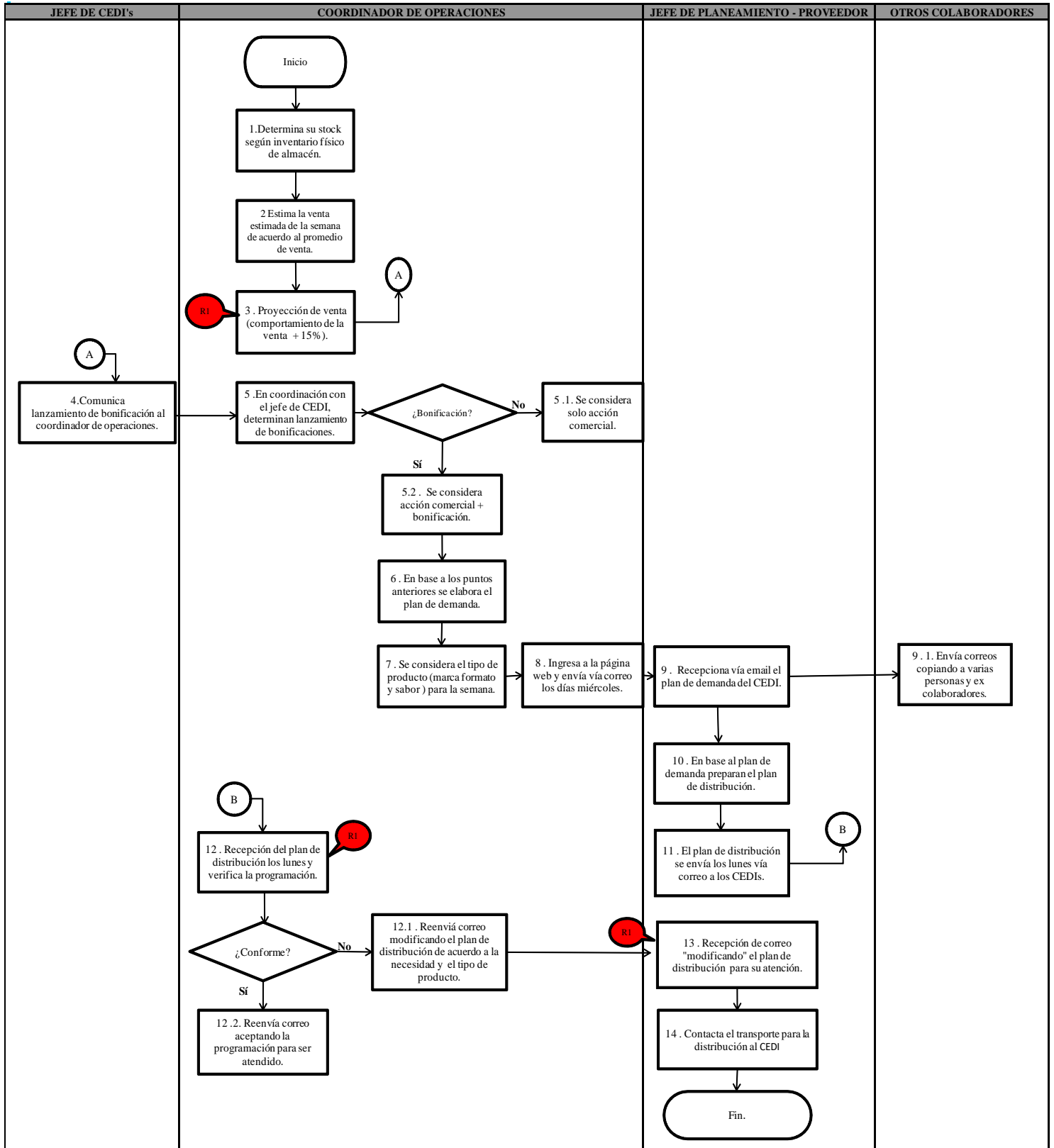
Manejo de producto Terminado 1	Recepción de materia prima 2	Administración y control del inventario 3	ESCRIBA AQUÍ 4	ESCRIBA AQUÍ 5
-----------------------------------	---------------------------------	--	-------------------	-------------------

Ordenar de mayor a menor														
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

4. En el proceso CUENTAS POR COBRAR, tenemos varios subprocesos, aquí le mencionamos algunos. Si en caso el item no aparece en la lista favor de escribirla en el cuadro verde y ponerle un número. Ordenar de mayor a menor de acuerdo al número en cada cuadro.

Manejo de producto Terminado 1	Cuentas por Cobrar a Transportistas 2	GPLs 3	Cuentas de Cobro Dudosas 4	ESCRIBA AQUÍ 5
-----------------------------------	--	-----------	-------------------------------	-------------------

Ordenar de mayor a menor														
--------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

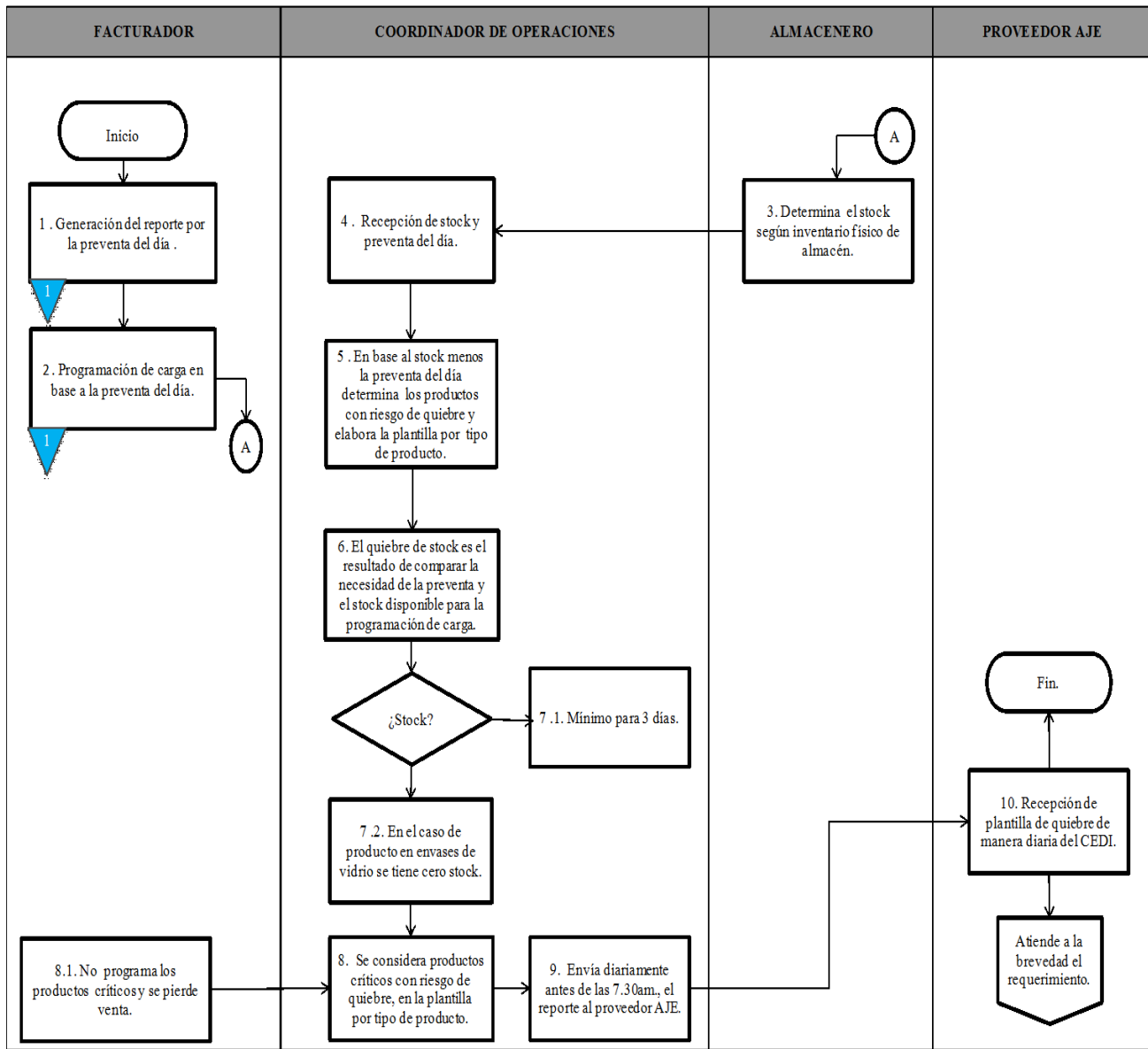


RIESGOS

- El plan de demanda no es preparado por el jefe del CEDI, lo elabora el coordinador de operaciones.
- El proveedor AJE no abastece al CEDI de acuerdo al plan de demanda enviado, esto origina roturas de stock.
- No se respeta el requerimiento de la demanda, como base para la elaboración del requerimiento de productos al proveedor.

Fuente: Elaboración Propia, 2013

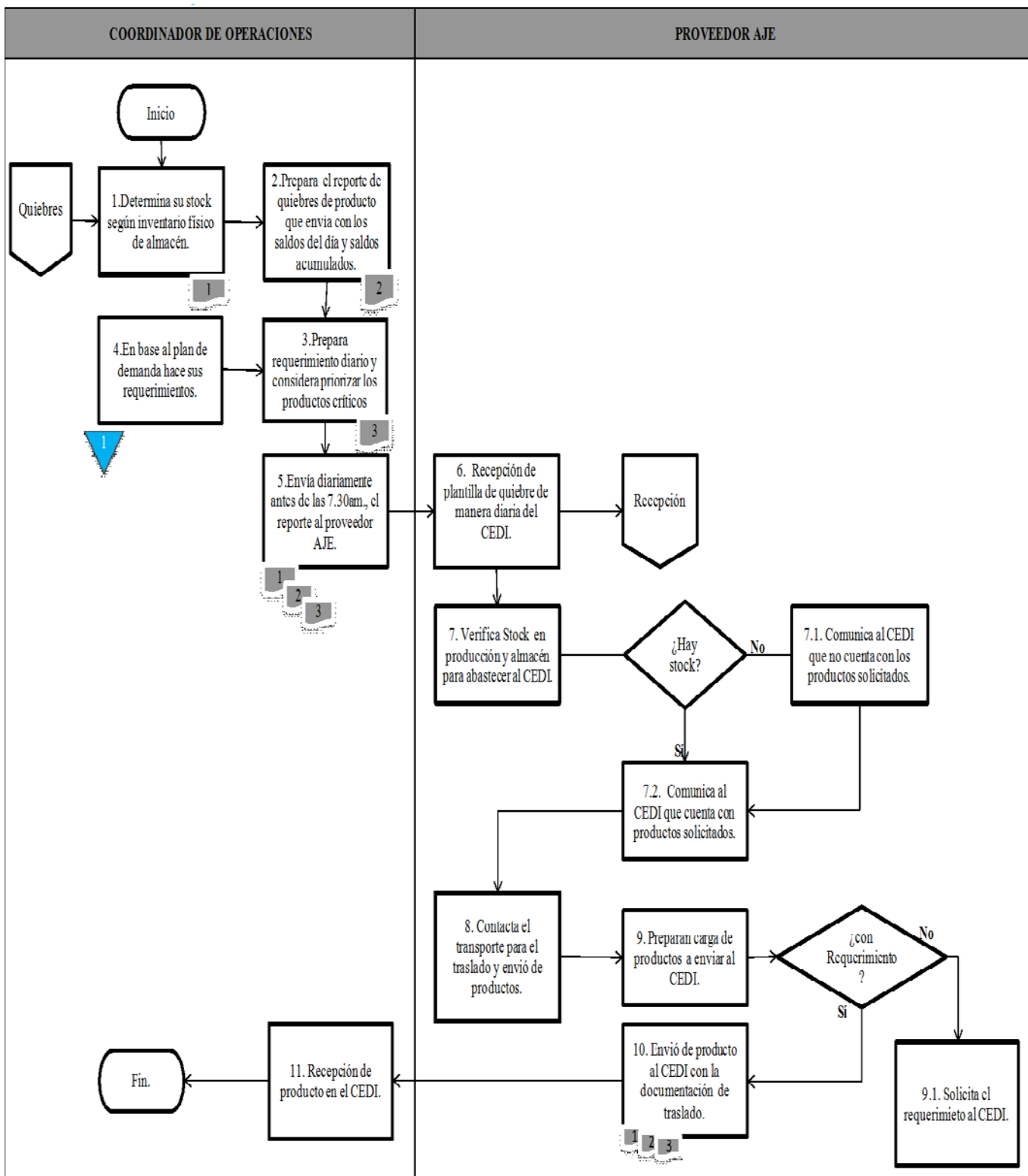
PLAN DE QUIEBRES - OPORTUNIDAD DE VENTAS



Interacción en el sistema

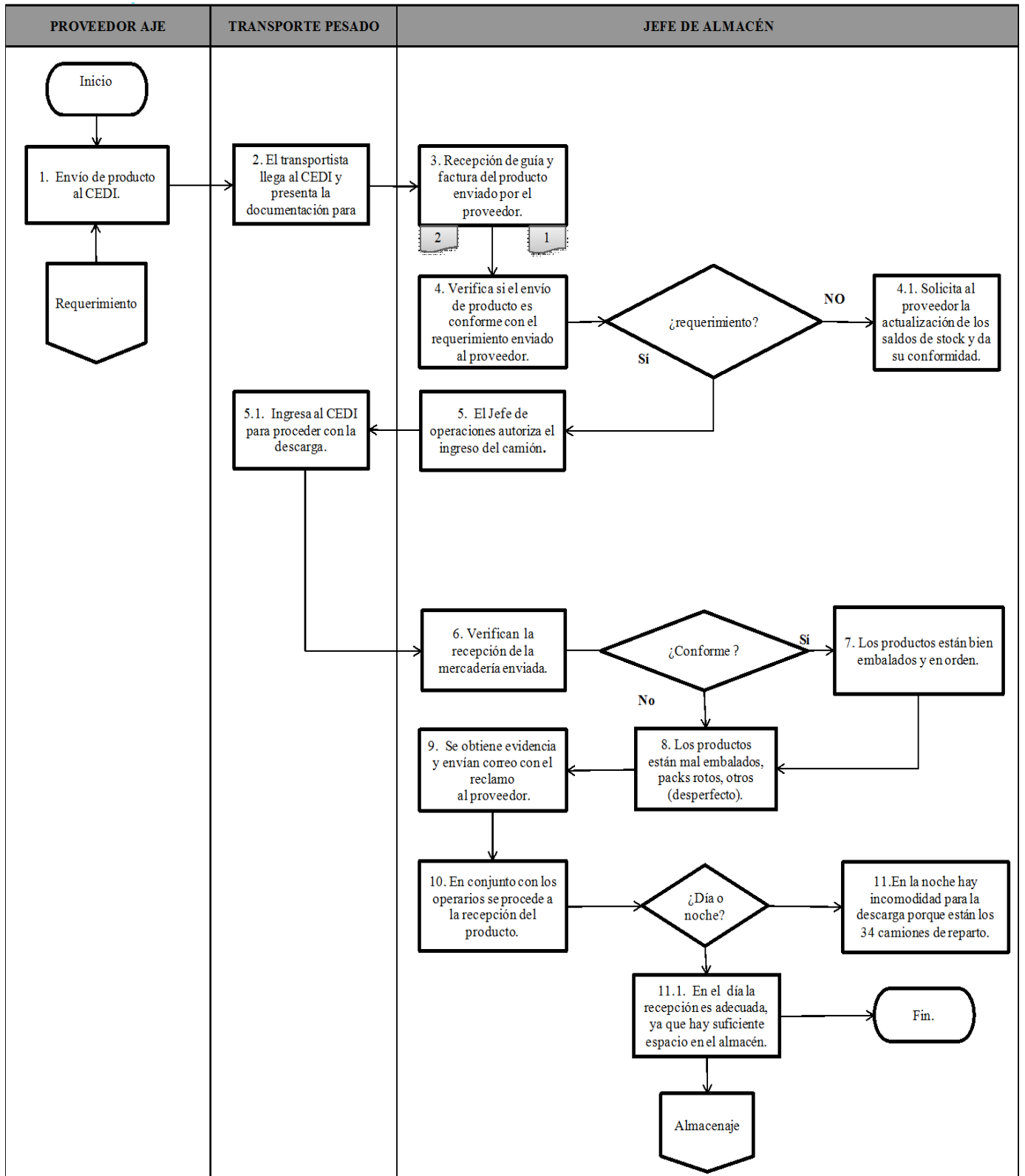
Fuente : Elaboración Propia, 2013

PLAN DE REQUERIMIENTOS DE PRODUCTO



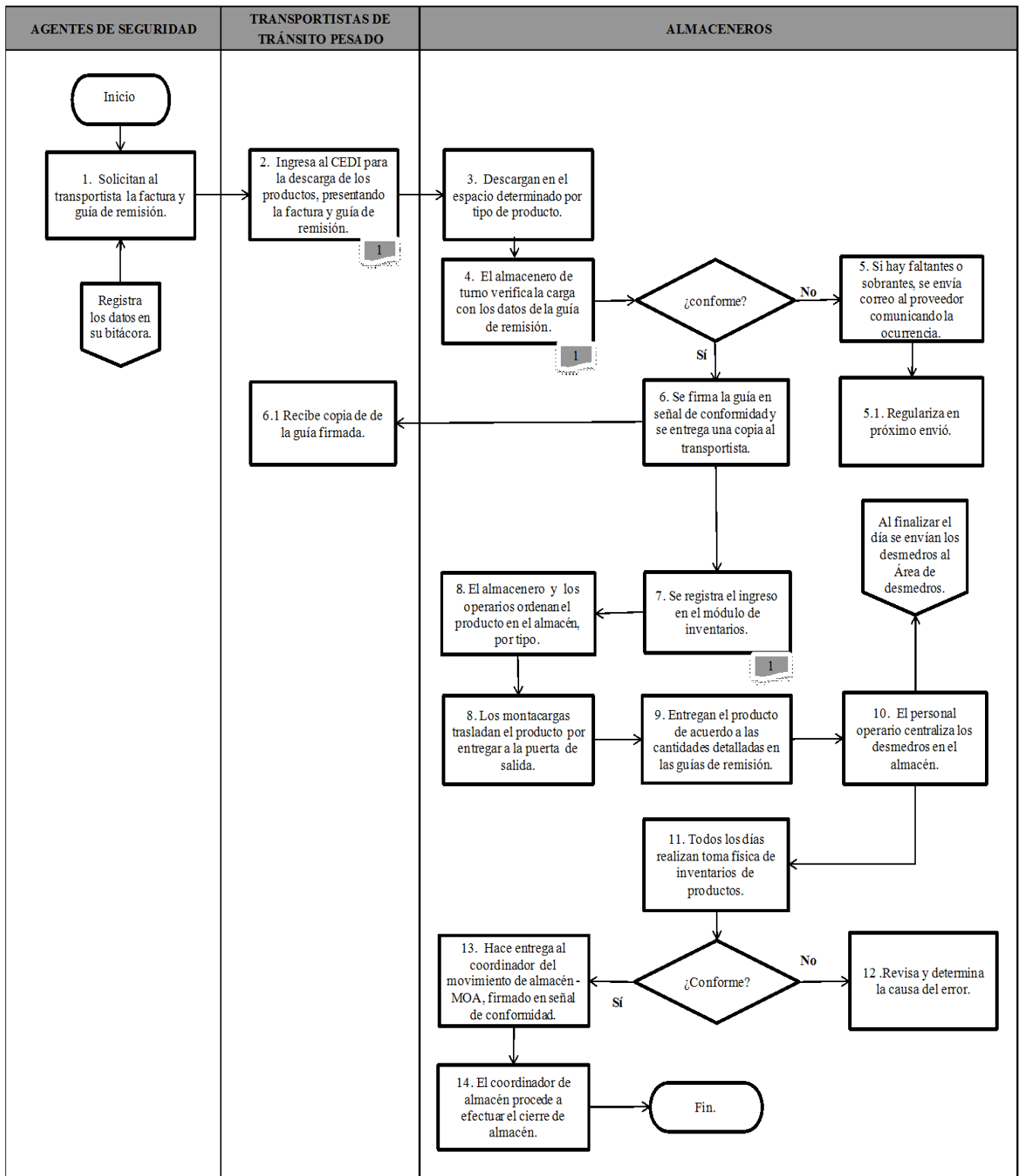
Interacción en el sistema

RECEPCIÓN DE PRODUCTO



Fuente: Elaboración Propia, 2013

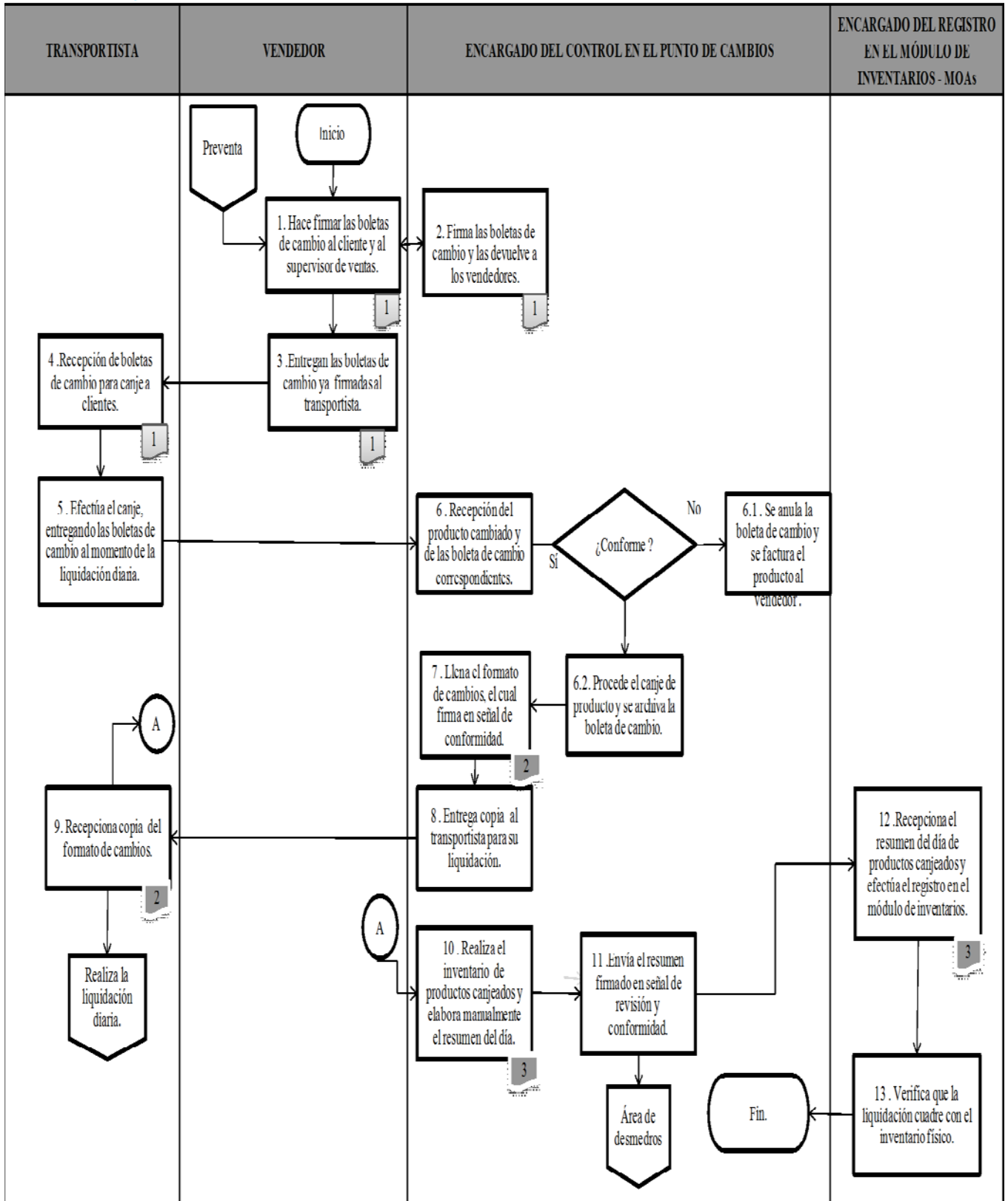
ALMACENAJE DE PRODUCTOS



1 Interacción en el sistema

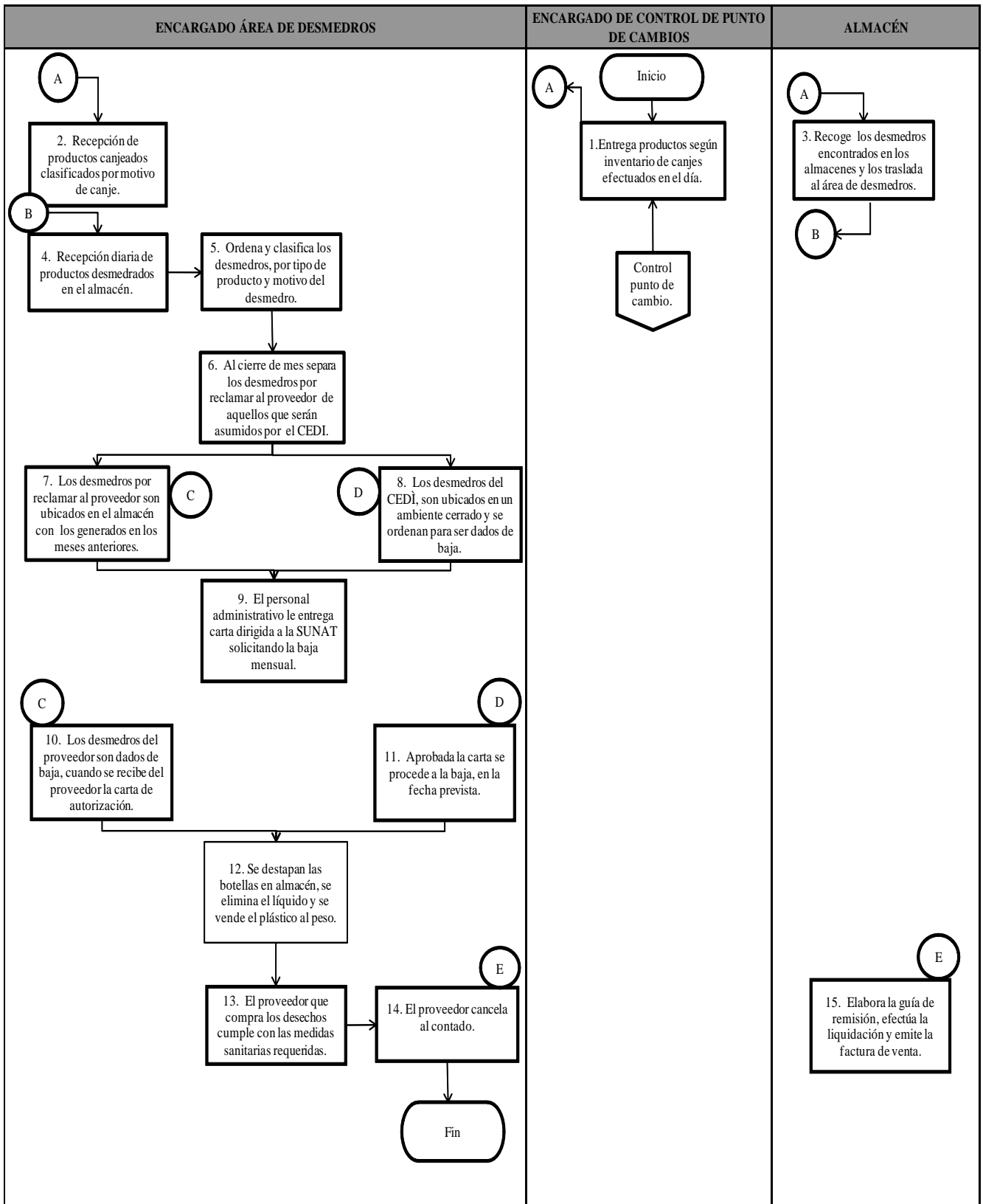
Fuente: Elaboración Propia, 2013

CONTROL DE PUNTO DE CAMBIO



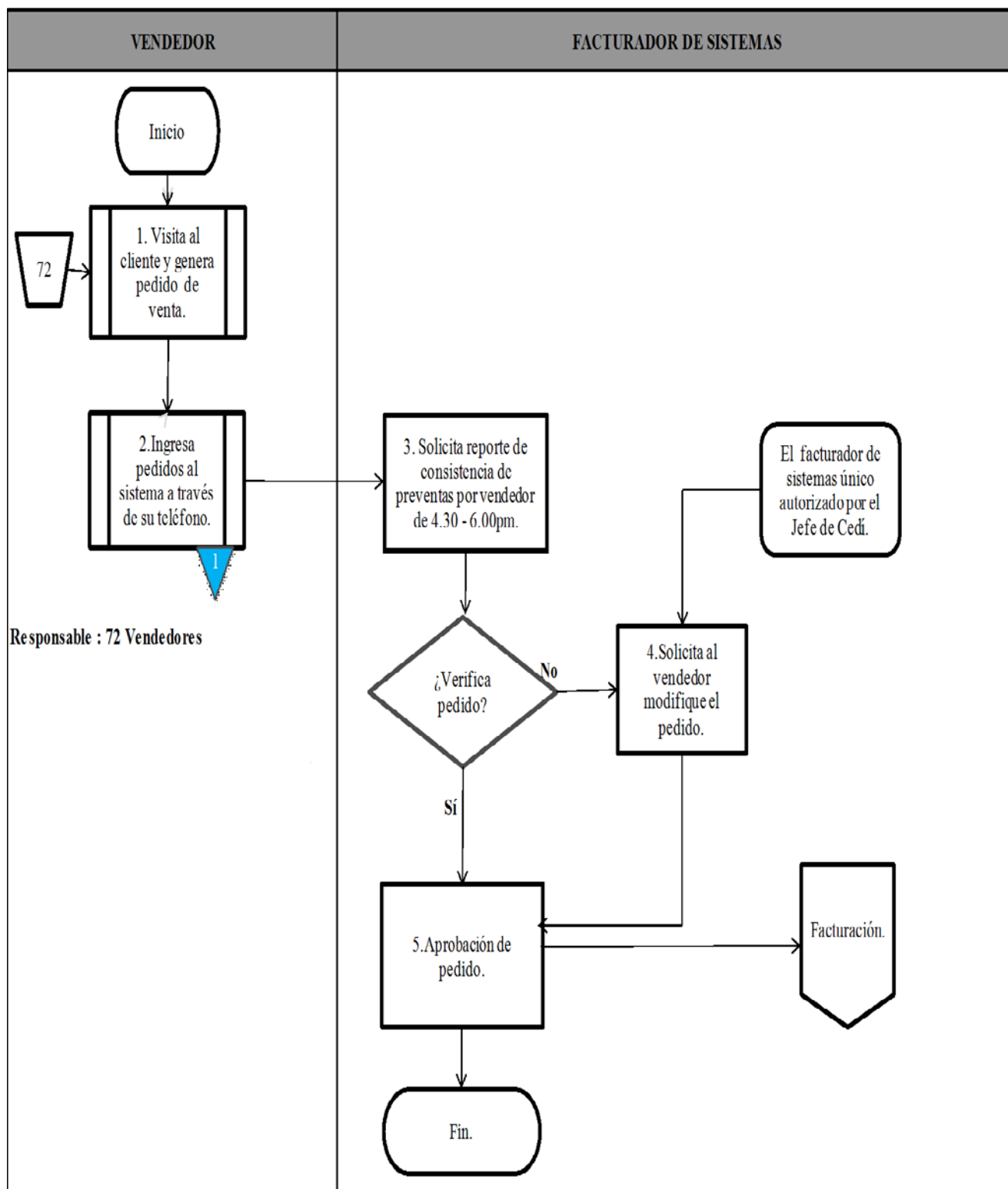
Fuente: Elaboración Propia, 2013

CONTROL EN EL AREA DE DESMEDROS



Fuente: Elaboración Propia, 2013

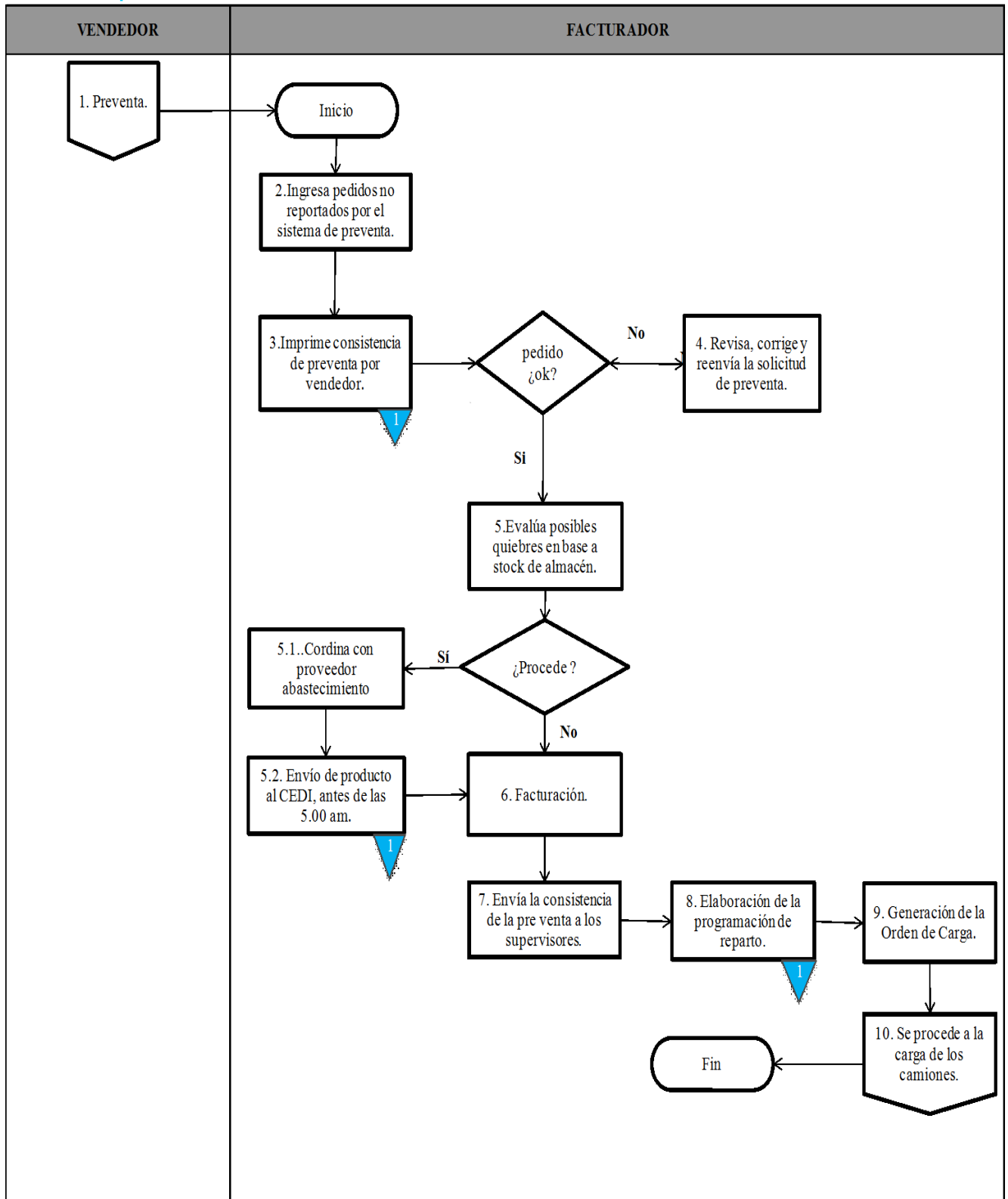
PREVENTA - GENERACIÓN DE PEDIDO



1 Interacción en el sistema

Fuente: Elaboración Propia, 2013

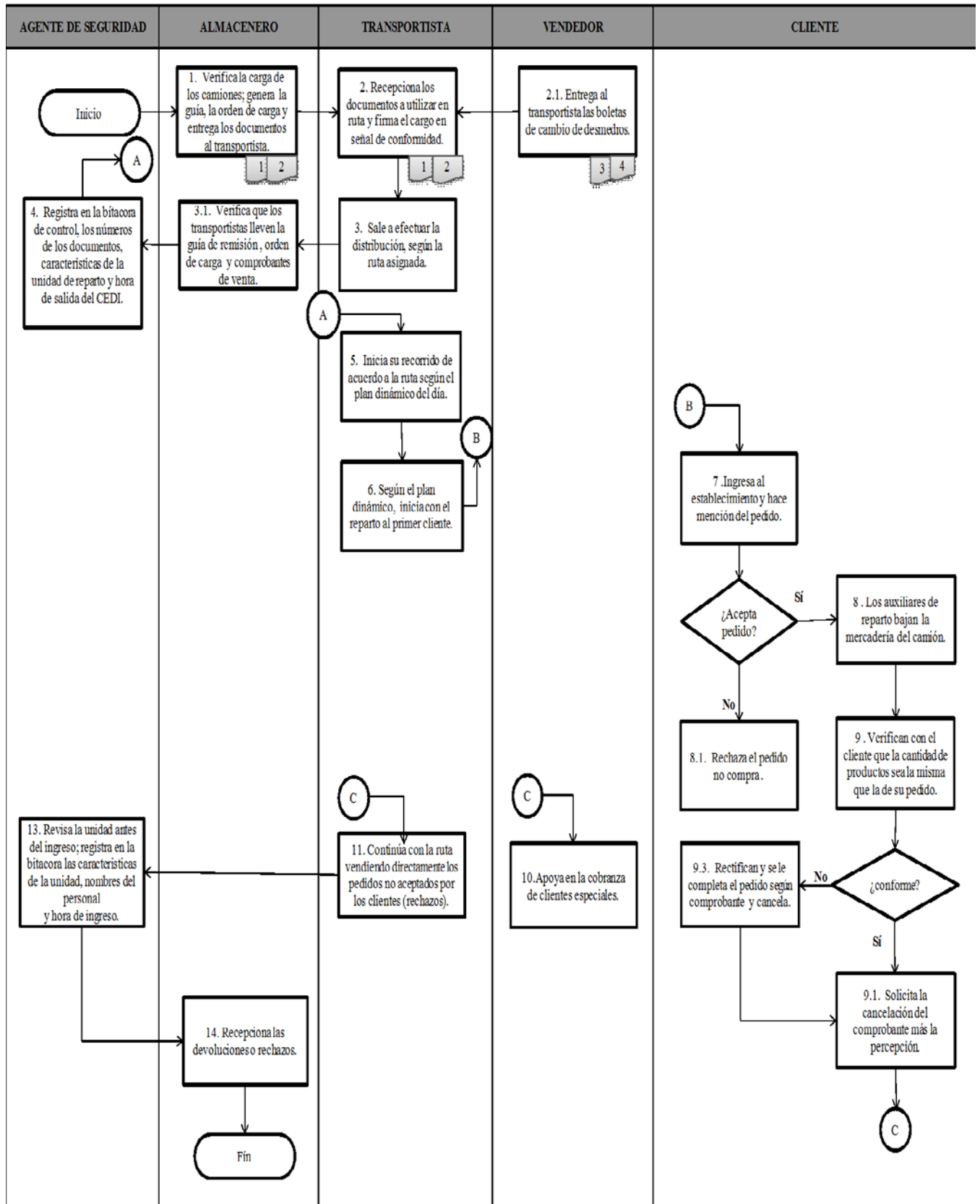
FACTURACIÓN, PROGRAMACIÓN Y ORDEN DE CARGA



1 Interacción en el sistema

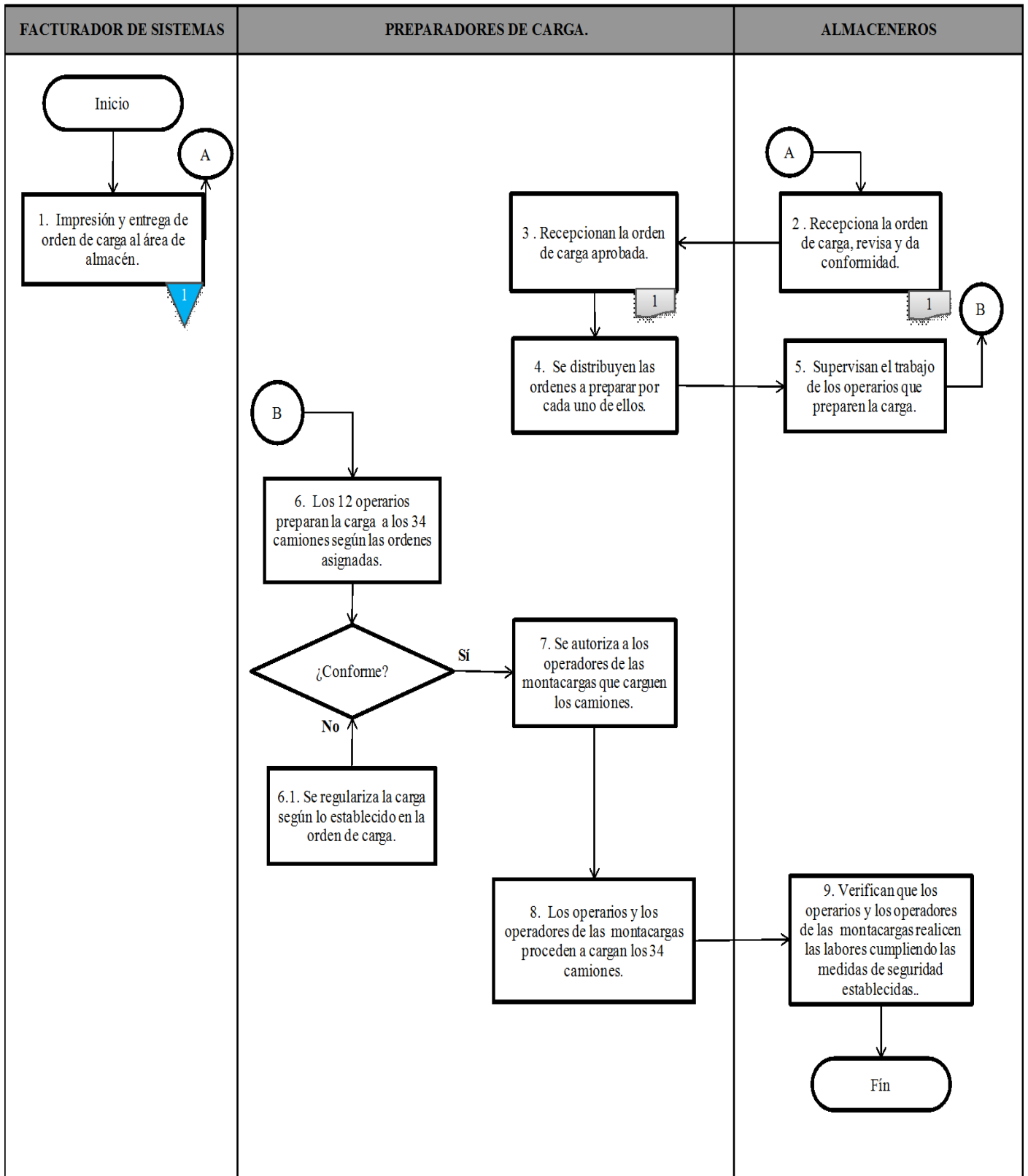
Fuente: Elaboración Propia, 2013

DISTRIBUCIÓN Y ENTREGA DE PEDIDO



Fuente: Elaboración Propia, 2013

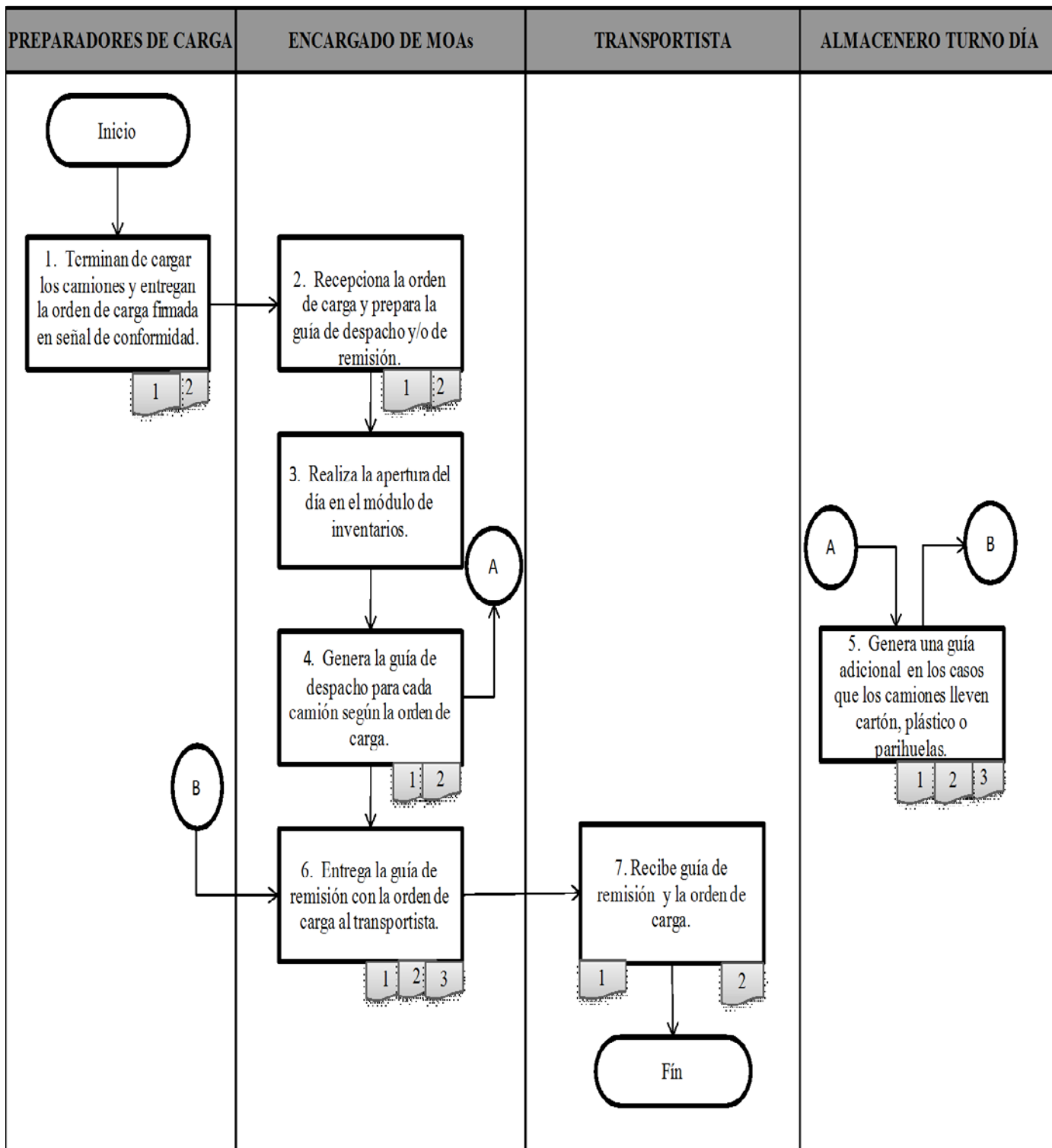
PREPARACIÓN DE CARGA



1 Interacción en el sistema

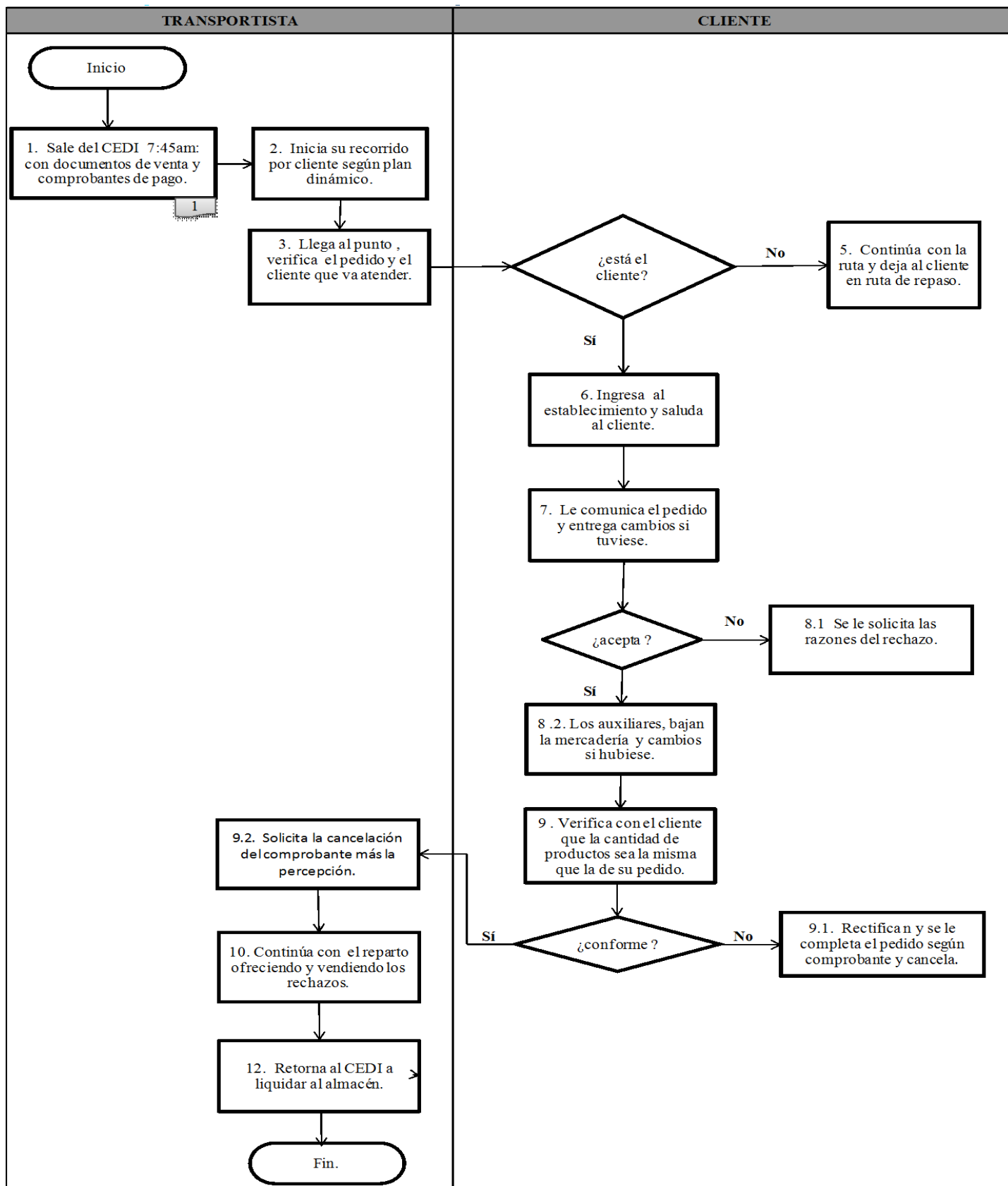
Fuente: Elaboración Propia, 2013

GENERACIÓN DE GUÍA DE DESPACHO



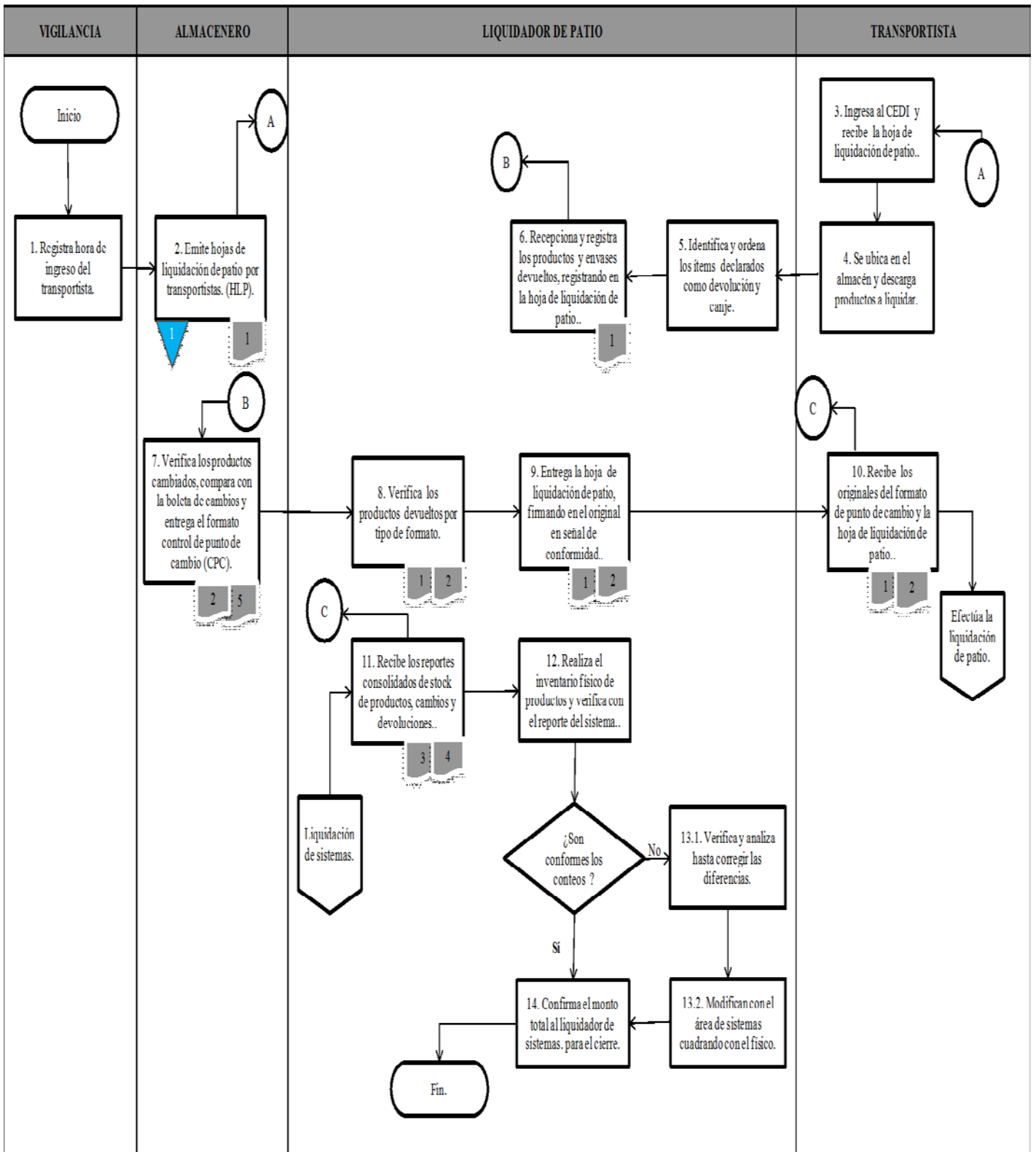
Fuente: Elaboración Propia, 2013

REPARTO Y ENTREGA DE PRODUCTO



Fuente: Elaboración Propia, 2013

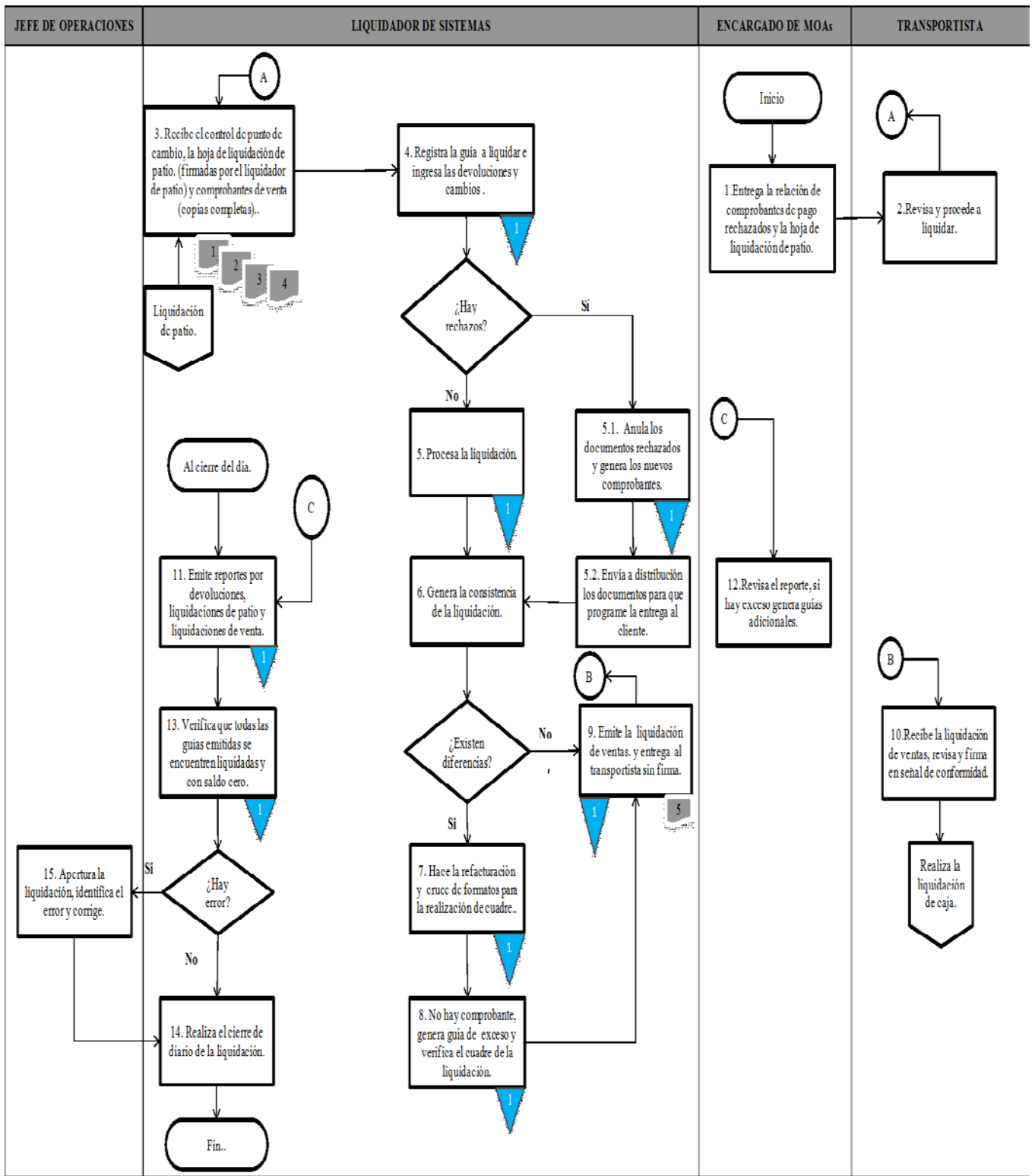
LIQUIDACIÓN DE PATIO



1 Interacción en el sistema

Fuente: Elaboración Propia, 2013

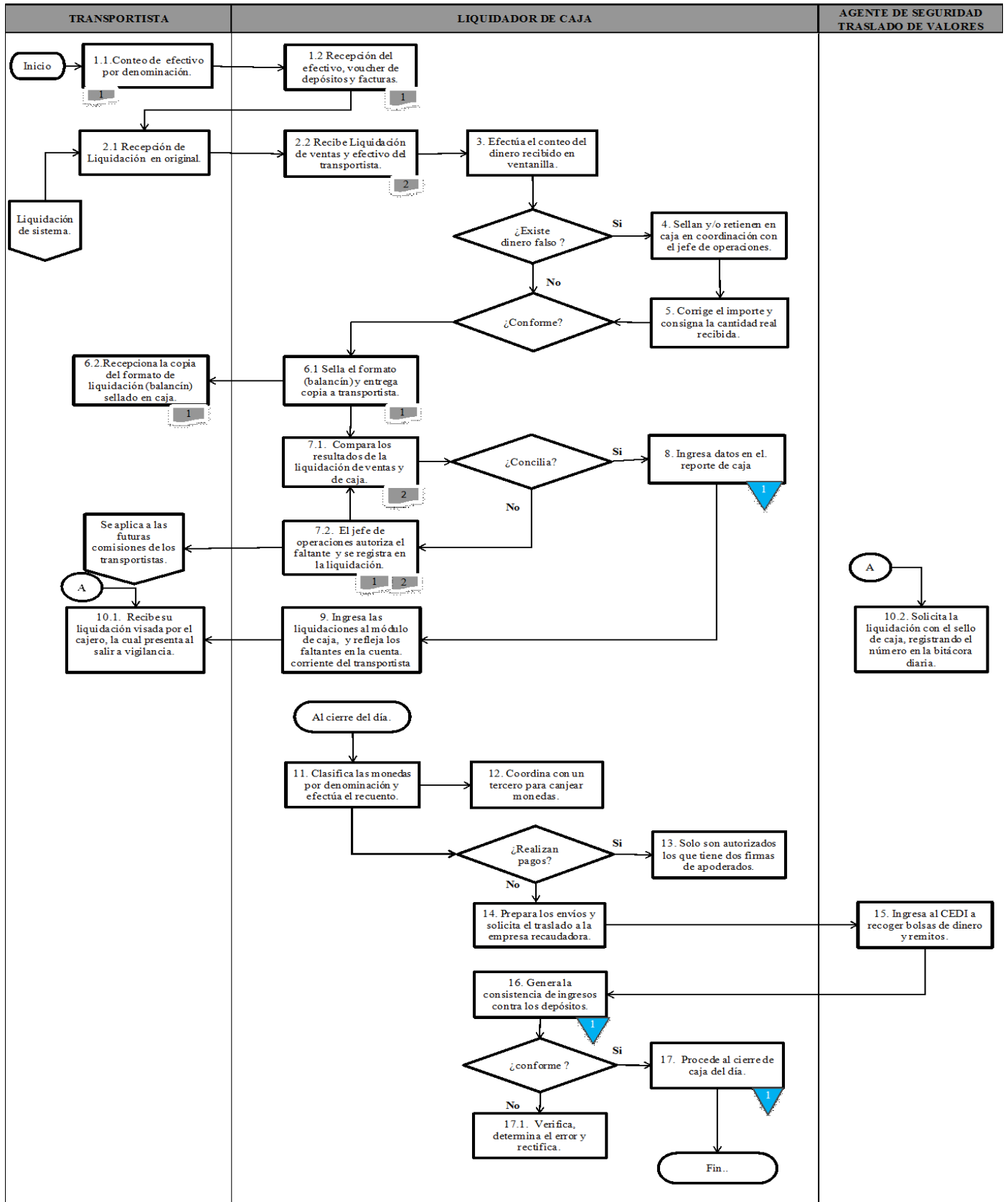
LIQUIDACIÓN DE SISTEMAS



1 Interacción en el sistema

Fuente: Elaboración Propia, 2013

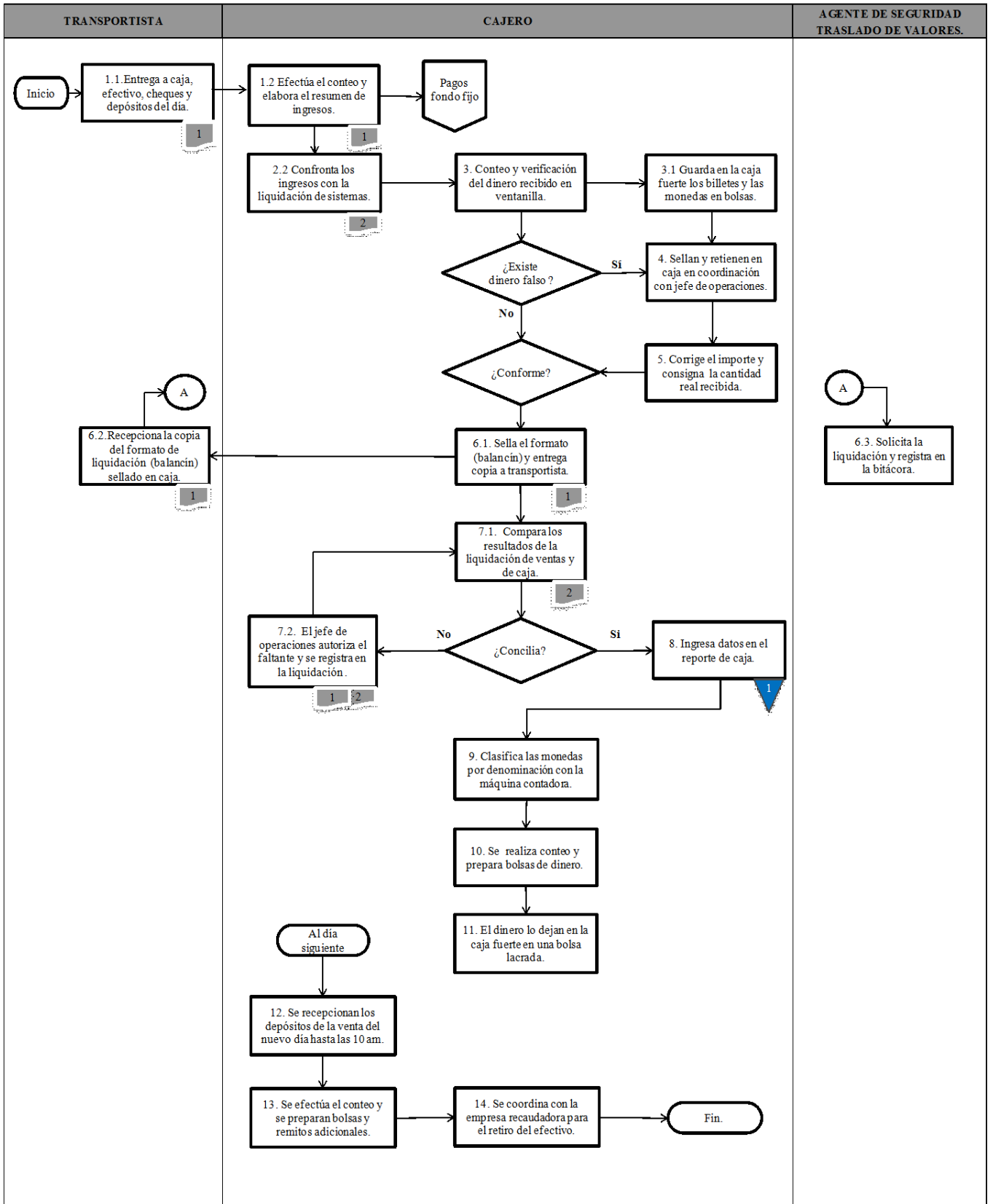
LIQUIDACIÓN DE CAJA



Interacción en el sistema

Fuente: Elaboración Propia, 2013

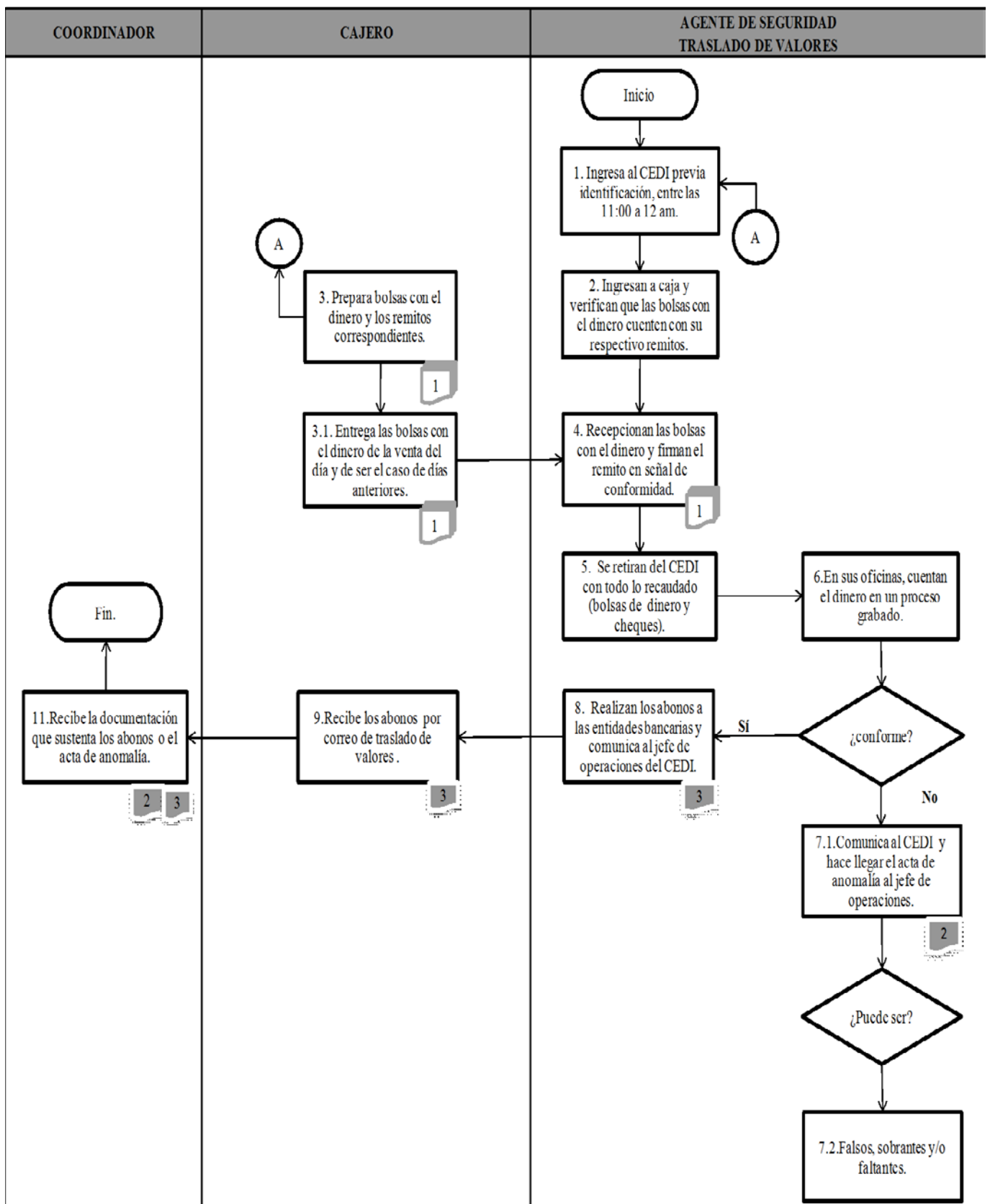
RECEPCIÓN DE DINERO EN CAJA



Interacción en el sistema

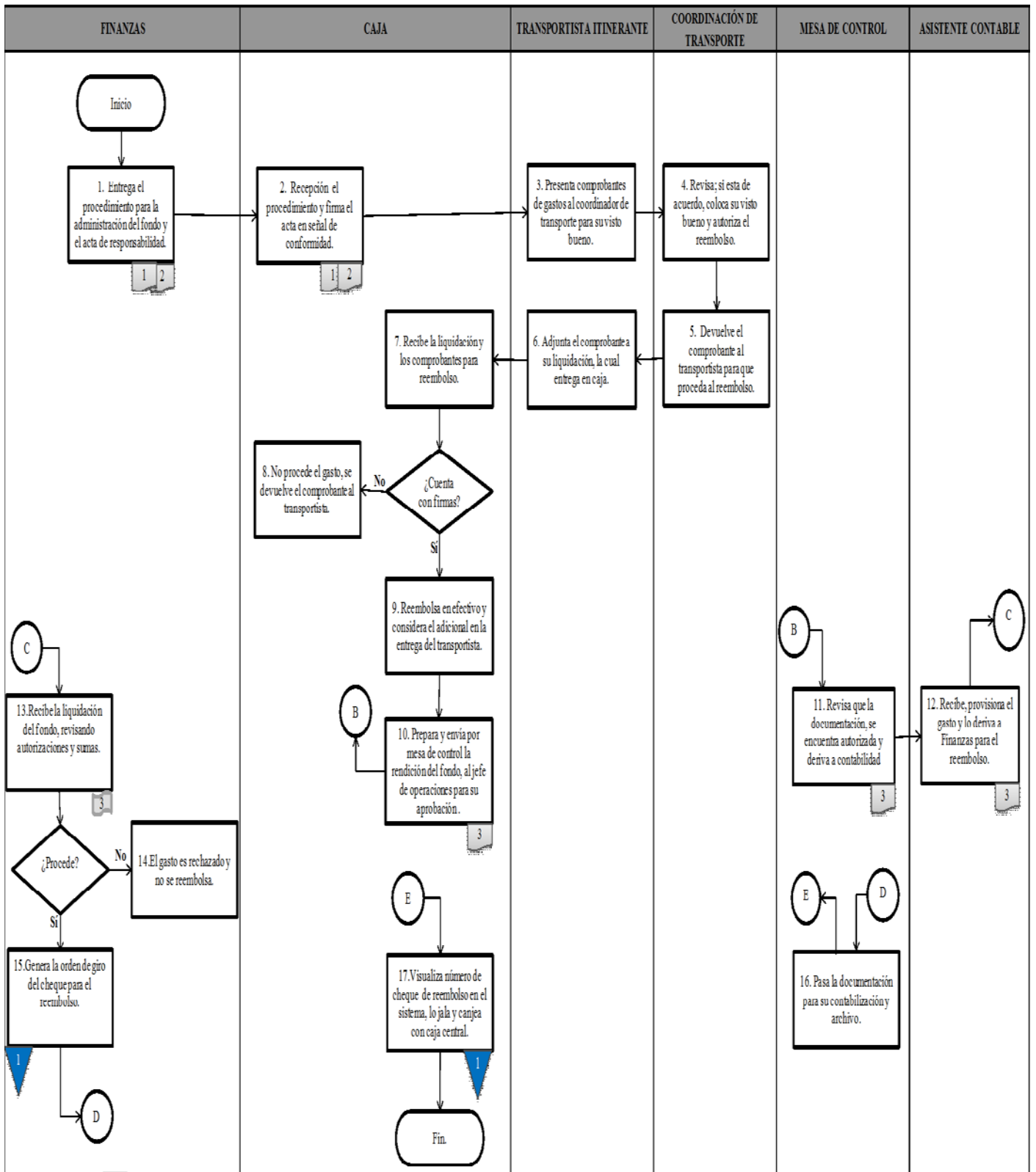
Fuente: Elaboración Propia, 2013

RECAUDADORA Y TRASLADO DE VALORES



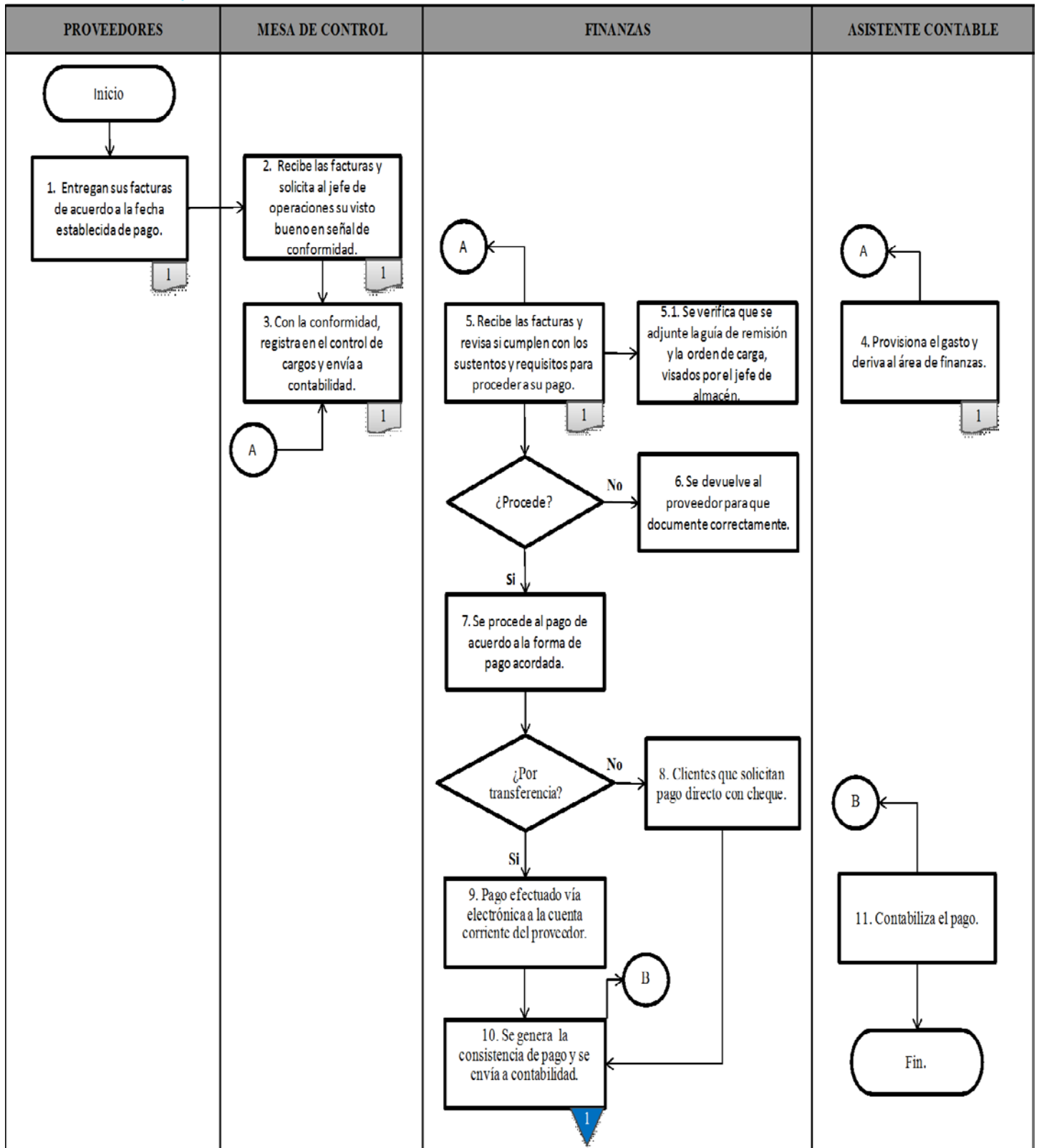
Fuente: Elaboración Propia, 2013

PAGOS POR FONDO FIJO



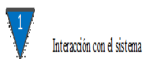
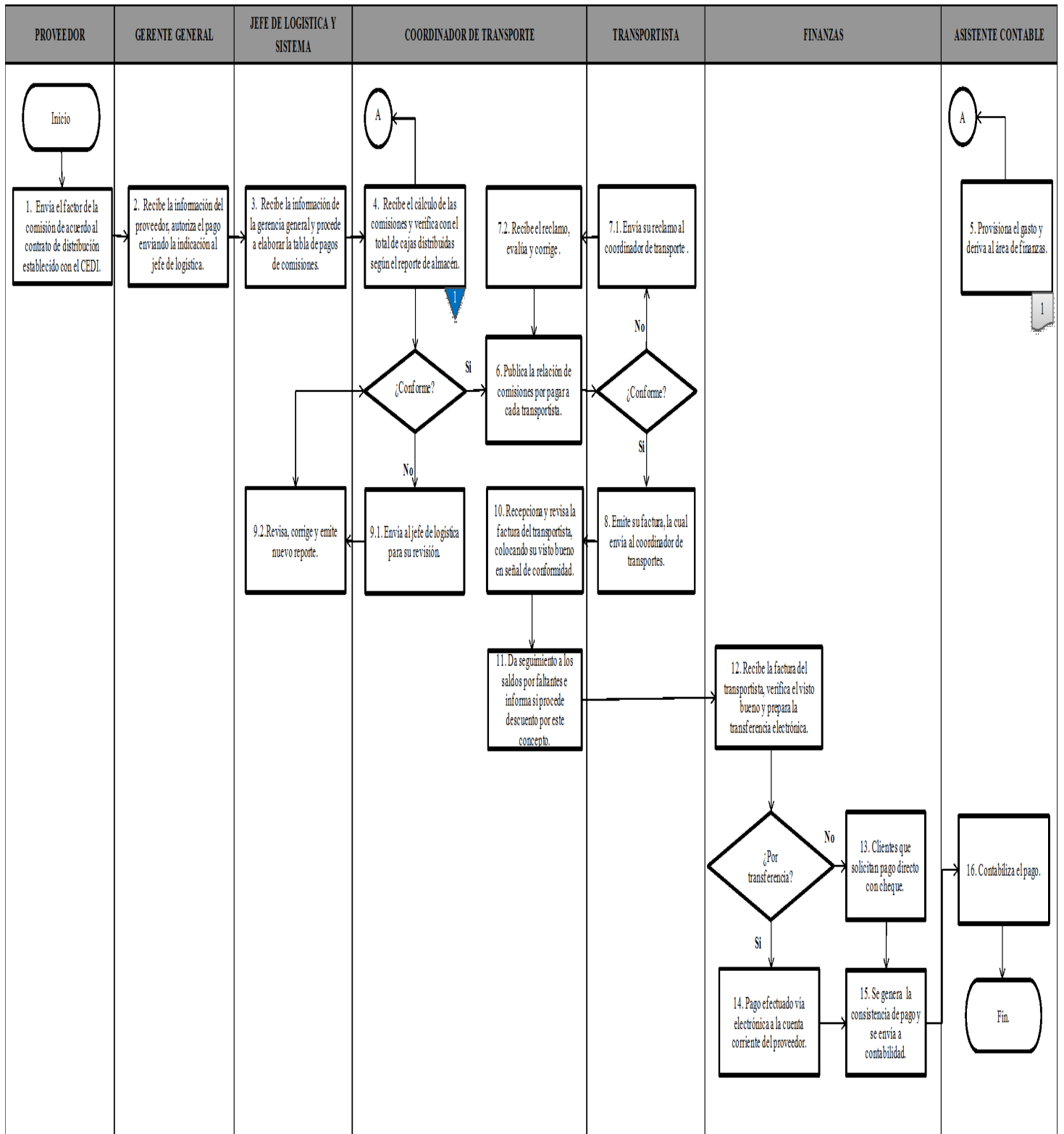
Fuente: Elaboración Propia, 2013

PAGO DE PROVEEDORES

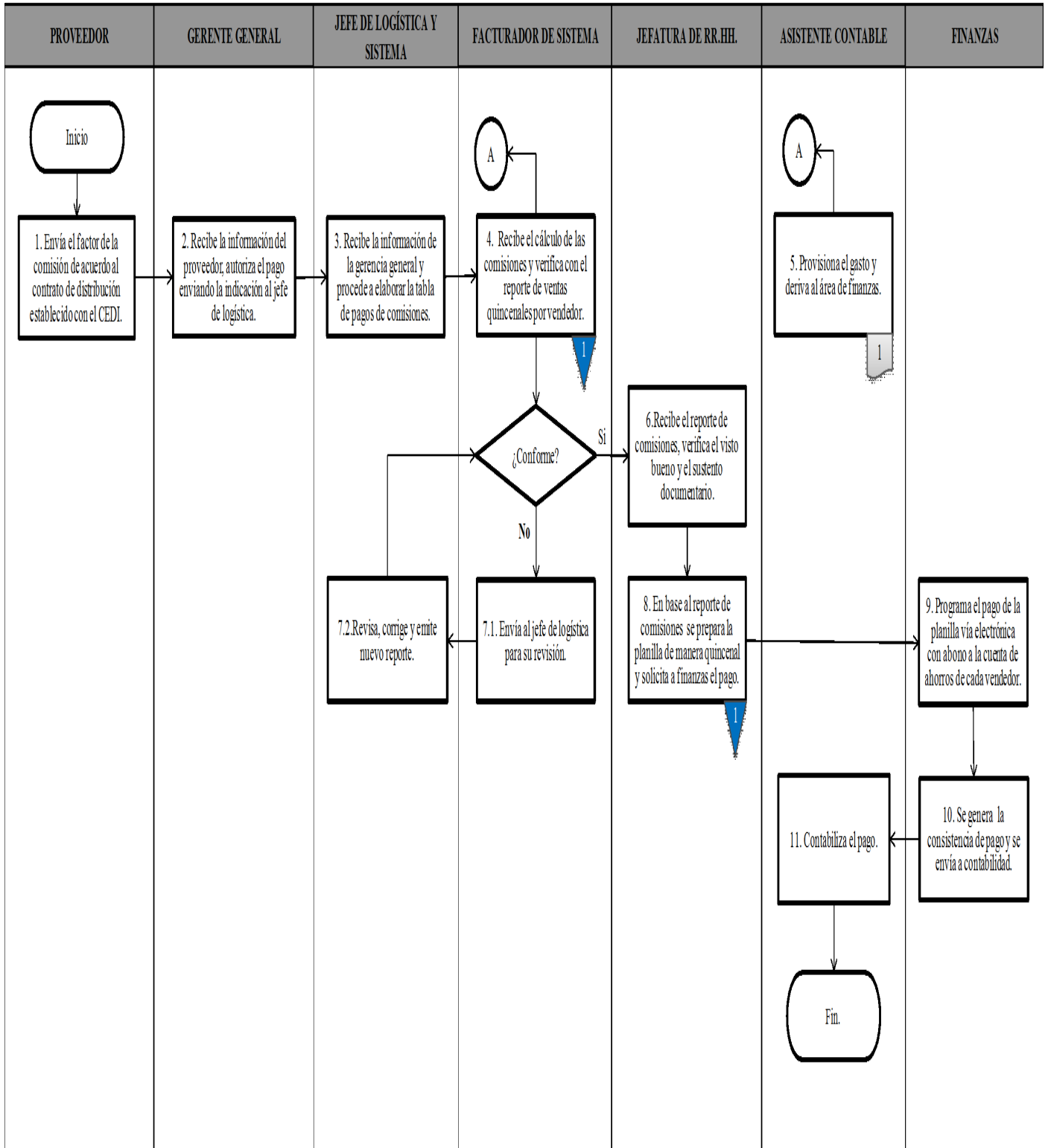


Interacción con el sistema.
Fuente: Elaboración Propia, 2013

PAGO DE COMISIONES A TRANSPORTISTAS



PAGO DE COMISIONES A VENDEDORES



1 Interacción con el sistema.

Fuente: Elaboración Propia, 2013

MATRIZ DE RIESGOS DE UN CEDI

P R O C E S O	OBJETIVO DEL PROCESO	S U B P R O C E S O	TIPO DE RIESGO			C O M P L E J I D A D	DESCRIPCIÓN DE EVENTOS	RIESGO N°	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DE CONTROL - AUDITORÍA INTERNA								
			A L T O	M E D I O	B A J O																
PLANEAMIENTO RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	Implementar las mejores practicas con los colaboradores en relación a los controles internos sobre la generación de información para la planeación y la demanda.	I. Planificación de la Demanda y Planeamiento de la Distribución.				Alta	El plan de demanda no es preparado por el jefe del CEDI, lo elabora el coordinador de operaciones.	R1	Se genere desabastecimiento al no considerar las necesidades de producto de acuerdo a la demanda existente; generando pérdidas de ventas por quiebre de stock.	El plan de la demanda no es realizado en conjunto por las áreas de ventas y operaciones, lo cual genera pérdidas por quiebres de stock, adicionalmente el proveedor en algunos casos no abastece de productos como consecuencia de no respetar los requerimientos solicitados.	El plan de la demanda debe ser elaborado por el área de operaciones, tomando como base el comportamiento historico de las ventas y el requerimiento efectuado por el jefe de ventas en razón del crecimiento estimado de ventas para dicho periodo. Es necesario tener un documento que formalice el pedido, el cual permita dejar evidencia de la participación de las áreas, mediante el visto bueno de los responsables de cada una de ellas. Este documento es recomendable sea preimpreso, correlativo y quede debidamente archivado.	Implementación del archivo de los planes de demanda. Designar al responsable de cada área, establecer las responsabilidades a desarrollar por cada uno de ellos en el proceso y las evidencias que deben de quedar en señal del cumplimiento de las mismas.	Auditar de manera bimensual el proceso, evaluando el grado de implementación de las recomendaciones acordadas, así como la estadística de los quiebres de stock generados.								
							El proveedor AJE no abastece al CEDI de acuerdo al plan de demanda enviado, esto origina roturas de stock.														
							No se respeta el requerimiento de la demanda, como base para la elaboración del requerimiento de productos al proveedor.														
P R O C E S O	OBJETIVO DEL PROCESO	S U B P R O C E S O	TIPO DE RIESGO			C O M P L E J I D A D	DESCRIPCIÓN DE EVENTOS	RIESGO N°	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DE CONTROL - AUDITORÍA INTERNA								
			A L T O	M E D I O	B A J O																
														Media	No se entregan comprobantes por las cobranzas parciales a los clientes.	R1	No declarar el abono parcial ó total de los pagos efectuados por el cliente	El proceso de créditos y cobranzas no esta normado y controlado adecuadamente, existiendo exposiciones que generan un riesgo a posibles actos de corrupción.	Toda cobranza debe estar sustentada con un recibo prenumerado donde se detallan datos como fechas y montos. Los documentos que sustentan los créditos deben ser entregados diariamente al custodio de valores y en el caso de haber amortizaciones están deben detallarse al dorso del documento especificando el saldo pendiente que se tiene por cobrar.	Revisión diaria de las liquidaciones de ventas, principalmente en cuanto al sustento de las cobranzas diarias y a la liquidación de los créditos pendientes.	Revisión mensual de acuerdo a la aplicación de una muestra, de las liquidaciones de ventas, evaluando la documentación de las mismas, el correcto archivo de los documentos que las sustentan y efectuando vistas directas a los clientes con la finalidad de confirmar los saldos pendientes de cobro. Arqueos de documentos de manera bimensual, con la finalidad de verificar el sustento de las cuentas por cobrar.
															No es requisito que los comprobantes de pago tengan la firma del cliente en señal de conformidad, principalmente en cuanto a cantidades compradas y pagos pagados.	R2	No solicitar firma al cliente al pago efectuado y declarar como no pagado.				
Algunos comprobantes que sustentan las cobranzas son firmados por los propios transportistas.	R3	Falsificación de firmas de clientes, declarando pagos menores.																			
No se entregan diariamente todos los documentos que sustentan los créditos, los mismos permanecen en poder de los transportistas hasta la cobranza total.	R4	No declarar las cobranzas oportunamente, generando retenciones indebidas y deshonestidades por créditos falsos.																			
P R O C E S O	OBJETIVO DEL PROCESO	S U B P R O C E S O	TIPO DE RIESGO			C O M P L E J I D A D	DESCRIPCIÓN DE EVENTOS	RIESGO N°	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	CONCLUSIÓN	RECOMENDACIÓN	DESCRIPCIÓN DEL CONTROL	DESCRIPCIÓN DE CONTROL - AUDITORÍA INTERNA								
			A L T O	M E D I O	B A J O																
PLANEAMIENTO RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y DESPACHO	Implementar las mejores practicas con los colaboradores en relación a los controles internos sobre la generación de información para la planeación y la demanda.	Cobranza de créditos de vendedores.				Baja	No se determinaron desviaciones.	No se determinaron riesgos	No se determinaron riesgos	Los controles son apropiados en términos de costo-beneficio, observando por los resultados de las pruebas efectuadas que se encuentran implementados y operan eficientemente. Las exposiciones observadas son menores o están mitigadas por los controles.	Continuar con la aplicación de los controles, como se ha observado se realiza a la fecha.	Arqueos de documentos de manera mensual. Verificación de créditos de manera semanal por parte de los supervisores de ventas. Verificaciones mensuales de manera selectiva por parte de los jefes de ventas.	Revisión de la documentación que sustenta los arqueos mensuales y las confirmaciones directas a los clientes; efectuadas por los supervisores y jefes de ventas. Verificaciones selectivas efectuadas de manera directa con los clientes.								

Fuente: Elaboración Propia, 2013

PARÁMETROS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN CEDISCORECARD

RUBRO	PROGRAMA DE TRABAJO	TÉCNICA DE AUDITORÍA	MEJORES PRÁCTICAS DE CONTROL POR EVALUAR	RIESGO		
				BAJO	MEDIO	ALTO
				PARÁMETRO DE EVALUACIÓN		
Precios Facturados	Ventas e Ingresos (Facturación)	Investigación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que la lista de precios se encuentre actualizada. 2. Efectuar una muestra selectiva de la correcta aplicación de los descuentos autorizados. 	Si se aplican correctamente las listas de precios, si las mismas se encuentran actualizadas y debidamente autorizadas.		De existir algún caso de facturación con precios que no se encuentren establecidos en la lista de precios y si estas listas no se encuentran autorizadas.
Guías pendientes de liquidar - GPLs, emitidas por transportistas que no liquidaron en el día.	Ventas e Ingresos (GPL's)	Investigación/ Análisis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Obtener un detalle de las guías pendientes de liquidar en el periodo de revisión y evaluar aquellas mayores a un día. 2. Clasificarlas por canal de distribución y determinar la causa de la antigüedad. 3. Dar seguimiento con las áreas de contabilidad y finanzas. 4. Verificar la autorización de convenios, vigencias y condiciones de pago. 			De existir GPL's con más de un día de antigüedad sin ser liquidadas.
Descuentos	Ventas e Ingresos (Descuentos)	Investigación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que la lista de clientes con descuentos se encuentre actualizada. 2. Estratificar el universo de clientes con descuento, por canal de distribución y seleccionar una muestra. 3. Verificar directamente con los clientes el correcto otorgamiento de los descuentos. 	Que las listas se encuentre actualizadas y debidamente autorizadas.	Las listas de clientes con descuentos autorizados no se encuentran actualizadas, pero los clientes reconocieron el otorgamiento de los descuentos y el jefe de ventas dio la autorización respectiva.	Tener listas desactualizadas y descuentos otorgados sin contar con la autorización respectiva del jefe de ventas.
Obsequios	Ventas e Ingresos (Obsequios)	Investigación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar que la lista de clientes que recibieron obsequios se encuentre actualizada. 2. Estratificar el universo de clientes que recibieron obsequios, por canal de distribución y seleccionar una muestra. 3. Verificar directamente con los clientes el correcto otorgamiento de los obsequios. 	Que las listas se encuentre actualizadas y debidamente autorizadas.	La lista de clientes que recibieron obsequios no se encuentra actualizada, pero los clientes reconocieron la recepción de los obsequios y el jefe de ventas confirmo haberlos autorizado.	Tener listas desactualizadas y obsequios otorgados sin contar con la autorización respectiva del jefe de ventas.

Fuente: Elaboración Propia, 2013

PRUEBA GLOBAL DE EXISTENCIAS, FACTURACIÓN E INGRESOS

Complementa la prueba de existencias, ampliando la validación hasta el ciclo de facturación e ingresos como base del análisis para la evaluación financiera del centro de distribución.

**PRUEBA GLOBAL DE EXISTENCIAS
EXPRESADA EN CAJAS**

		PRODUCTO TERMINADO	DEVOLUCIÓN DE CLIENTES	TRASLADOS ENTRE ALMACENES	OTROS	BONIFICACIONES	OBSEQUIOS	DESMEDROS	FALTANTES
	SALDO INICIAL								
INGRESOS	ENVÍOS DE PLANTA								
	DEVOLUCIÓN DE CLIENTES								
	TRASLADOS ENTRE ALMACENES								
	OTROS								
	TOTAL INGRESOS								
	EGRESOS	FACTURACIÓN							
BONIFICACIONES									
OBSEQUIOS									
DESMEDROS									
TRASLADOS ENTRE ALMACENES									
FALTANTES									
OTROS 2									
TOTAL EGRESOS									
SALDO FINAL									
SALDO SEGÚN REGISTROS									
DIFERENCIAS									
MOVIMIENTO A LA FECHA DEL INVENTARIO	INGRESOS								
	SALIDAS								
	SALDO SEGÚN REGISTROS								
	SALDO SEGÚN INVENTARIO FÍSICO DE AUDITORÍA INTERNA								
	DIFERENCIAS								

Fuente: Elaboración Propia, 2013

PRUEBA GLOBAL DE FACTURACIÓN E INGRESOS

EXPRESADA EN DÓLARES AMERICANOS

	INGRESOS	SALDO EFECTIVO EN CAJA	FALTANTES DE CAJA	SALDO RETENIDO EN CAJA	CRÉDITOS POR COBRAR	CHEQUES DEVUELTOS	VALES PROVISIONALES	CHEQUES DIFERIDOS	DEPÓSITOS A BANCOS
SALDO INICIAL									
FACTURACIÓN PRODUCTO									
FACTURACIÓN DESECHOS									
INGRESO DE CHEQUES DEVUELTOS									
OTROS DOCUMENTOS POR COBRAR									
TOTAL POR COBRAR									
INGRESO A BANCOS									
SALDO EFECTIVO EN CAJA									
FALTANTES DE CAJA									
SALDO RETENIDO EN CAJA									
COBRANZA DE CHEQUES DEVUELTOS									
VALES PROVISIONALES									
CHEQUES DIFERIDOS									
CRÉDITOS									
TOTAL DE EGRESOS									
SALDO SEGÚN REGISTROS									
SALDO SEGÚN AUDITORÍA INTERNA									
DIFERENCIAS									

Fuente: Elaboración Propia, 2013

REPORTE DE AUDITORÍA INTERNA

Fecha: (día, mes, año)

Compañía:

Localidad:

Asignación: (año, país y número de auditoría).

(Cifras expresadas en miles de dólares americanos)

El presente reporte resume los resultados de la revisión practicada en AJE (colocar el nombre del país y del CEDI), a los procesos establecidos en el CEDI Scorecard.

La revisión se llevó a cabo con la participación del Sr. (colocar el nombre del auditor) de Auditoría Interna Corporativa. Todas las observaciones descritas en el presente fueron validadas con el Sr. (nombre y cargo). La firma de conformidad con dichas observaciones forma parte del archivo de papeles de trabajo de Auditoría Interna.

Alcance:

(Compromisos de la revisión, mencionar de manera concreta qué se va a realizar, fechas específicas, periodos de tiempo, etc, no más de 2 o 3 renglones).

Resultados:

La prueba global de existencias y facturación determinó que la integridad de los movimientos (calificación y sustento) (ver anexos 28 y 29).

La conciliación de los saldos de la cuenta de existencias, determinó que los movimientos son (calificación y sustento).

El desarrollo del CEDI Scorecard determinó riesgo de pérdida de (colocar el impacto económico), relacionado con (detallar los riesgos determinados en la evaluación). Adicionalmente se identificaron oportunidades de mejora a los controles internos, las cuales se presentan al final del presente reporte (ver anexo 31).

En la tabla de seguimiento a las observaciones de auditoría interna que se adjunta, se detallan las actividades de mejoras propuestas por los dueños del proceso, los nombres de los responsables de implementarlas y las fechas establecidas como compromiso de ello.

El departamento de Auditoría Interna agradece la atención a todo el personal con el cual se interactuó durante la revisión.

Atentamente,

Auditoría Interna

Fuente: Elaboración Propia, 2013

CEDI : Callao – Perú
Asig : XXXXXPER0001
Auditor responsable : Carlos Ochoa
Fecha inicio : XX/XX/XXXX

Proceso	Subprocesos	Opinión	Tendencia	Opinión	Tendencia	Comentarios
VENTAS	Precios Facturados	●	v	●	< >	
	Guías pendientes de liquidar - Gpls	●	< >	●	< >	
	Descuentos	●	v	●	< >	
	Obsequios	●	< >	●	< >	
	Comisión a vendedores	●	v	●	< >	
	Embarques pagos a transportistas	●	< >	●	< >	
	Conciliación de saldos contables - Cuenta por cobrar a clientes.	●	v	●	< >	
	Conciliación de saldos contables - Cuenta corriente transportista.	●	v	●	< >	
	Corte y salvaguarda de documentos	●	v	●	< >	
INVENTARIOS	Toma física de inventarios -Producto terminado	●	< >	●	< >	
	Control de mermas - desmedros	●	< >	●	< >	
TESORERÍA	Fondo fijo	●	v	●	< >	
	Gestión del efectivo	●	v	●	< >	
ÉTICA	Medición del clima laboral	●	< >	●	< >	
SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE	Permisos de funcionamiento	●	< >	●	< >	
	Seguridad física	●	< >	●	< >	
TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN	Control de accesos	●	< >	●	< >	

Riesgo	Opinión	
Bajo	Cumple con estándares	●
Medio	Necesita mejoras	●
Alto	Es débil	●

Tendencia	En aumento	^
	Permanece constante	< >
	En disminución	v

Fuente: Elaboración Propia, 2013

% Actividades atrasadas
0.0%

% Cumplimiento-Abierta/Cerrada
0.0%

Fecha de hoy
febrero 19, 2014

Tabla de Seguimiento a Observaciones de Auditoría Interna

Fecha Inicio: XXXXXXXX.

PAÍS : PERÚ.

CEDI Callao.

Auditor responsable: Carlos Ochoa.

Departamento o Área: AUDITORÍA INTERNA-SEGUIMIENTO A PLANES DE ACCIÓN

Niveles de riesgo: 1=Cumple con estándares 2=Necesita mejoras 3=Debil

Fecha origen	Asignación	Localidad	Proceso / Subproceso	Opinión (Riesgo)	Problemática	Actividades y acciones de mejora	Tipo de opinión	Responsable del éxito	Fecha compromiso realización	Fecha realización	Días de atraso	Estatus	%	Avance	Comentarios		
																1	2
02-nov-13	I3.05PERI.M001.6	CEDI Callao	Demanda y Planeamiento de la Distribución. 1. Planificación	3	El plan de demanda no es preparado por el jefe del CEDI, lo elabora el coordinador de operaciones.	Se coordinara con el jefe de recursos humanos, la actualización de las funciones del jefe del CEDI, en cuanto a tener la responsabilidad de preparar el plan de demanda.	general	Roberto Castro- Jefe de CEDI	2001/2014		30	Atrasada	50%	25%	50%		
				3	El proveedor A/E no abastece al CEDI de acuerdo al plan de demanda enviado, esto origina roturas de stock.	Se evaluará el contrato con el proveedor para determinar si existen cláusulas para el tratamiento de la pérdida de ventas por la falta de stock.	general	Roberto Castro- Jefe de CEDI	3001/2014	11/11/2013	-80	Realizada	Cerrada	25%	50%	75%	100%
02-nov-13	I3.05PERI.M001.6	CEDI Callao		3	No se respeta el requerimiento de la demanda, como base para la elaboración del requerimiento de productos al proveedor.	El responsable de elaborar el plan de la demanda deberá tomar como base la demanda semanal para elaborar el plan de la demanda; el jefe de operaciones verificará la correcta elaboración del plan.	general	Roberto Castro- Jefe de CEDI	11/11/2013	11/11/2013	0	Realizada	Cerrada	25%	50%	75%	100%

ARCHIVO DE SEGUIMIENTO A OBSERVACIONES DE AUDITORÍA INTERNA

UNIDAD AUDITABLE	TOTAL GENERAL			CEDI1			CEDI2			CEDI3			CEDI4			CEDI5						
	C.E.	N.M.	D	C.E.	N.M.	D	C.E.	N.M.	D	C.E.	N.M.	D	C.E.	N.M.	D	C.E.	N.M.	D				
Compras	0	0	0			0			0			0			0			0				
Inventarios	155	31	38	9		10	4	3	17	13	5	8	26	12	5	1	18	7	4	8	19	
Producción	0	0	0			0			0			0										0
Tecnologías de Información	6	1	0			0			0			0		1						1		1
Ventas	27	13	30	6	1	7	2	2	4	1	1	4	6	3		2	5	1		1	3	4
Costo de Ventas	0	0	0			0			0			0										0
Información Financiera	0	0	0			0			0			0										0
Tesorería	18	3	2	2		1			3			3		1						1		1
Cuentas por cobrar	15	30	24			0	1	2	5	1	4	4	9	1	7	1	9	1		4	4	8
Activo fijo	1	19	10			1	4	1	5			1	2							1	1	2
Compensaciones	13	30	5		1	1	2	3	5			4		1	4	1	6			4		4
Cuentas por pagar	0	3	0			0			0			0										0
Aspectos legales	0	0	0			0			0			0										0
Entregas a rendir	0	2	2			0			0			0										0
Calculo de Impuestos	0	0	0			0			0			0										0
Seguridad Industrial y física	14	14	30	1		1	2	3	5	1		3	4							2		4
TOTAL	249	146	141	18	2	4	24	15	15	11	41	54	19	18	6	43	8	15	20	43	20	43

Nota : Cantidades mostradas referencialmente

Fuente: Elaboración Propia, 2013

NIVEL DE ATRIBUTOS

	Nivel Actual	Nivel Esperado
P01	1	5
P02	2	5
P03	3	5
P04	3	5
P05	3	5
P06	2	5
P07	3	5
P08	2	5
P09	1	5
P10	3	5
P11	0	5
P12	0	5
Media	2	5

NIVEL DE ATRIBUTOS	Nivel Actual	Nivel Esperado
P01: Precios facturados	1	5
P02: Guías por liquidar por transportistas	2	5
P03: Guías por liquidar por vendedores	3	5
P04: Guías por liquidar por autoservicios y econoredes	3	5
P05: Guías por liquidar por eventos	3	5
P06: Descuentos	2	5
P07: Obsequios	3	5
P08: Comisiones	2	5
P09: Asignación de rutas	1	5
P10: Pagos a transportistas	3	5
P11: Cuentas por cobrar	0	5
P12: Corte y salvaguarda de documentos fiscales	0	5

EXPLICACIÓN DE NIVELES

0	No existe
1	Inicial
2	En proceso de implementación
3	Necesita mejoras
4	Administrado y medible
5	Optimizado

