

Universidad de Valparaíso
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Auditoría

**PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA DE AUDITORÍA
OPERATIVA ENFOCADA AL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN DE LA
EMPRESA ROSEN S.A.**

Tesis para optar al título de Contador Público Auditor y al grado de licenciado en
Sistemas de Información y Control de Gestión

Tesista: Cristian Rodríguez Farias
Profesor Guía: Miguel Ossandon L.

ABRIL 2009

INDICE

Resumen.....	1
Marco teórico	
1. Nociones fundamentales de auditoría.....	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Concepto.....	2
1.3 Objetivo.....	2
1.4 Auditoría externa.....	3
1.5 Auditoría interna.....	4
1.6 Otros tipos de auditoría según el objetivo que persiguen.....	5
1.6.1 Auditoría administrativa.....	6
1.6.2 Auditoría financiera.....	6
1.6.3 Auditoría informática.....	7
1.6.4 Auditoría forense.....	7
1.6.5 Auditoría operativa.....	8
1.7 Sección 150 – Normas de auditoría generalmente aceptadas.....	9
1.7.1 Normas generales.....	9
1.7.2 Normas relativas a la ejecución del trabajo.....	9
1.7.3 Normas relativas al informe.....	10
1.7.4 Sección 642 – Informe sobre el sistema de control interno.....	10
1.7.5 Sección 326 – Evidencia comprobatoria.....	13
2. Nociones fundamentales de la auditoría operativa.....	15
2.1 Concepto.....	15
2.2 Objetivos.....	15
2.2.1 Evaluación de la capacidad de la dirección a todos los niveles de la empresa.....	15
2.2.2 Cerciorarse de la precisión de la información proporcionada por la dirección.....	16
2.2.3 Contribuir a aumentar la eficiencia de las operaciones.....	16
2.2.4 Localizar sectores débiles en los que existan peligros o pérdidas potenciales.....	16
2.2.5 Estudiar alternativas o posibilidades de mejorar la rentabilidad.....	16

2.2.6 Optimizar la utilización de los recursos humanos y materiales.....	17
2.3 Alcance.....	17
2.4 Importancia.....	18
2.5 Ciclos de operación.....	20
2.6 Identificación y selección de áreas críticas o débiles.....	20
2.7 Control interno operativo.....	21
2.8 Enfoque general de una auditoría operativa.....	24
3. Función del área de distribución.....	26
3.1 Función.....	26
3.2 Objetivo.....	26
3.3 Transportación.....	27
3.4 Los sistemas de transportes.....	28
3.4.1 Transporte terrestre.....	28
3.4.2 Transporte ferroviario.....	29
3.4.3 Transporte aéreo.....	30
3.4.4 Transporte marítimo.....	30
3.4.5 Transporte multimodal.....	31
3.5 Elección del modo de transporte.....	31
3.6 Seguros de transporte.....	32
3.6.1 Seguro de transporte marítimo.....	32
3.6.2 Seguro de transporte aéreo.....	33
3.6.3 Seguro de transporte terrestre.....	33
3.7 Operadores logísticos.....	33
3.7.1 Objetivo.....	33
3.7.2 Funciones.....	33
3.7.3 Centros de distribución y transporte.....	34
Problema.....	35
Formulación del problema.....	36
Objetivos.....	37
Metodología.....	38

Análisis y discusión de resultados	
Propuesta de una metodología para la realización de una auditoría operativa enfocada al área de distribución.....	40
1. Planeación.....	42
2. Ejecución.....	47
3. Conclusión.....	52
Conclusiones.....	53
Bibliografía.....	57
Anexos	
Entrevista a encargado del centro de distribución de Santiago.....	59
Entrevista a encargado de despacho.....	62
Antecedentes de la empresa Rosen S.A.....	65

RESUMEN

Algunos contadores han venido realizando trabajos de evaluación administrativa, cuyo propósito es promover la eficiencia en las operaciones de las empresas; denominando a este tipo de tarea como auditoría operativa. Se considera a la auditoría operativa una herramienta de mucha utilidad en la toma de decisiones, ya que sus beneficios ayudan en el desarrollo de las empresas al estar permanentemente en busca de áreas susceptibles de mejoramiento.

Esta investigación esta enfocada desde un punto de vista operativo, al área de distribución de la empresa Rosen S.A., con objeto de conocer su funcionamiento y elaborar una propuesta metodológica de auditoría operativa que permita verificar el cumplimiento de las operaciones, para lo cual se analizarán los diferentes tipos de auditorías, la teoría básica de la auditoría operativa y la función del área de distribución.

La presente tesis tiene como objetivo general: Proponer una metodología de auditoría operativa enfocada en el área de distribución de la empresa Rosen.

La metodología a utilizar, es de tipo cualitativo y cuyo principal instrumento es el estudio del caso de la empresa Rosen, donde se entrevistará al personal involucrado en la operación de distribución, para obtener la información necesaria y elaborar la propuesta.

MARCO TEÓRICO

1. Nociones fundamentales de auditoría.

1.1 Antecedentes.

Los historiadores creen que los registros contables tuvieron su origen por el año 4000 A.C., cuando las antiguas civilizaciones del lejano oriente comenzaron a establecer gobiernos y negocios organizados. Desde el principio los gobiernos se preocuparon por llevar el recuento de entradas y salidas de dinero y el cobro de los impuestos. Parte de esa preocupación fue el establecimiento de controles, incluso auditorías para disminuir los fraudes y errores por parte de funcionarios inexpertos o faltos de honradez.

Los registros contables y referencias de auditorías más antiguas, en el sentido actual de la palabra, son los registros que se tienen en los países de habla inglesa, tales como Inglaterra y Escocia que datan del año 1130.

1.2 Concepto.

“Auditoría, en su acepción más amplia, significa verificar que la información financiera, operacional y administrativa que se presenta es confiable, veraz y oportuna. Es revisar que los hechos, fenómenos y operaciones se den en la forma como fueron planeados; que las políticas y lineamientos establecidos han sido observados y respetados; que se cumple con obligaciones fiscales, jurídicas y reglamentarias en general. Es evaluar la forma como se administra y opera teniendo el máximo aprovechamiento de los recursos”. (Santillana, (1998), Pág.15).

1.3 Objetivo.

“El objetivo de la auditoría es realizar un examen a la información, ya sea de carácter financiero, administrativo u operativo, esto con la finalidad de expresar una opinión imparcial e independiente sobre la razonabilidad y confiabilidad de las cifras”. (Montgomery, (1999), Pág.42).

Básicamente, para el ámbito empresarial, existen dos tipos de auditorías:

- a. La auditoría externa o independiente.
- b. La auditoría interna.

1.4 Auditoría externa.

“la auditoría externa (auditoría de estados financieros) que conocemos en la actualidad nace en el año de 1934 con un acto de ley al promulgarse la Securities Exchange Act. Of. 1934 (Ley sobre el Intercambio de Valores) en los Estados Unidos de Norteamérica, que obliga al uso de los ahora llamados principios de contabilidad generalmente aceptados y las normas y procedimientos de auditoría”.

(Santillana, (1998), Pág.18).

Concepto.

Santillana (1998) establece que también se conoce como auditoría independiente a la revisión de la información financiera (Estados financieros) efectuada o realizada por personal independiente y sin ningún tipo de relación con la organización, quienes deben emitir una opinión o juicio imparcial e independiente, y revisar la información registrada en sus libros y registros contables. Después del examen a la información financiera reportada por la administración se presenta un informe final llamado dictamen, el cual sustenta la información financiera dictaminada por un socio de firma que realizó la auditoría externa.

Objetivo.

Según Santillana (1998) consiste en realizar un examen a la información financiera con la finalidad de expresar una opinión objetiva e imparcial, sobre si dicha información financiera fue elaborada conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados y las cifras presentadas son adecuadas y razonables.

1.5 Auditoría interna.

El origen de la auditoría interna no es muy conocido, muchas personas están en el supuesto de que esta actividad nació cuando las compañías ferrocarrileras de Estados Unidos encontraron la necesidad de adoptar la auditoría interna para garantizar entre otros aspectos errores graves en la contabilidad y posibles fraudes.

“Así nacen los auditores internos que se ocuparon fundamentalmente de detectar eventuales malos manejos en el uso del dinero y patrimonio de la organización a través de la práctica de arqueos, toma de inventarios, y vigilancia de los procesos de captación de ingresos y soportes fehacientes de los egresos. Dichos procedimientos y filosofía de actuación se extendió hasta la 3ra.década del presente siglo”. (Santillana, (1998), Pág.19).

Concepto.

De acuerdo a Santillana (1998) es una actividad de evaluación independiente, mediante una organización para la revisión de la contabilidad, finanzas y otras operaciones como un servicio básico para la gerencia.

Es un control gerencial, cuyas funciones consisten en medir y evaluar la efectividad de otros controles.

Objetivo.

Según Santillana (1998) consiste en asistir a todos los miembros de la gerencia en el efectivo descargo de sus responsabilidades, proveyéndolos con análisis objetivos, apreciaciones, recomendaciones y comentarios concernientes a las actividades revisadas. Por lo tanto, al auditor interno debe concernirle cualquier fase de la actividad de la empresa en la cual pueda estar al servicio básico de la gerencia.

1.6 Otros tipos de auditorías según el objetivo que persiguen.

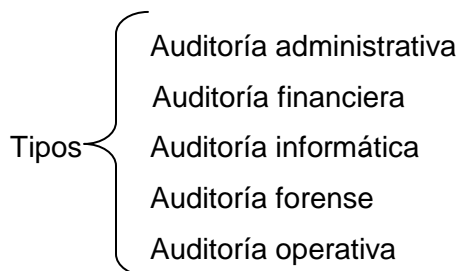
La palabra o el término auditoría, concita gran respeto y ambiente de seriedad en la comunidad de los negocios y el público en general. Debido a esta característica, se han ido revistiendo o apropiando de tan prestigiada conceptualización, diversos tipos de estudios o investigaciones aplicadas, sobre todo, cuando se trata de ofrecer servicios profesionales.

Según ya hemos especificado, básicamente, existe una auditoría externa o independiente orientada, exclusivamente a opinar en calidad de ministros de fe con respecto a los estados financieros que emiten empresas (de medianas a grandes).

Luego existe la auditoría interna, que es realizada por empleados o funcionarios de la empresa. Este grupo, es normalmente bastante selecto y goza de una mayor independencia funcionaria que el resto del personal para realizar su gestión. No obstante, esto es relativo y varía de empresa en empresa. En todo caso, este tipo de auditores, suelen nominar sus trabajos, según el enfoque que la gerencia les solicita, o bien, que disponen de mutuo propio según el plan anual de revisiones dentro de la empresa.

Así, es como se han ido generando o estableciendo varias denominaciones, que no están claramente diferenciadas en todos los casos, y que resultan diferentes en diversas empresas.

Enseguida se presenta un listado de otros tipos de auditoría según el objetivo que persigue:



Fuente: Elaboración propia con uso de libros de auditoría.

1.6.1 Auditoría administrativa.

“en el año de 1961, cuando un ingeniero asesor en la administración llamado William P. Leonard recoge todas las corrientes en materia de auditoría administrativa, más la suya, conforma un libro The Management audit (Auditoría Administrativa) editado en 1962 en Estados Unidos. Es a partir de ese año en que los estudiosos e investigadores consideran como el nacimiento formal de la auditoría administrativa”. (Santillana, (2000), Pág.116)

Concepto.

Franklin (2001) determina que es el examen a la administración, tanto en sus políticas y procedimientos como en sus metas y objetivos preestablecidos, buscando la correcta distribución, organización y utilización de los recursos disponibles.

Objetivo.

Franklin (2001) establece que consiste en evaluar el fundamento de la administración (planeación, organización y control) mediante la localización de irregularidades o anomalías y el planteamiento de posibles alternativas de solución.

1.6.2 Auditoría financiera.

“se realiza hacia el interior de las compañías por personal específicamente asignado, nace cuando los grandes comerciantes eligen alguno de sus empleados para que verifiquen la situación de las cuentas al no poder hacerlo el dueño personalmente cuando la operación ha crecido en volumen y complejidad.” (Santillana, (2000), Pág. 159)

Concepto.

Santillana (2000) establece que es el examen practicado a los estados financieros preparados por la administración, generalmente es efectuada por personal de la misma organización, a diferencia de la auditoría externa que es practicada por personal independiente a la compañía.

Objetivo.

El objetivo básico de la auditoría financiera de acuerdo a Santillana (2000) es afirmar la confiabilidad de las cifras con el objeto de emitir una opinión para efectos internos sobre las cuentas o rubros examinados. Adicionalmente serán utilizados por la administración como una guía para futuras decisiones financieras y administrativas.

1.6.3 Auditoría informática.

“la auditoría informática arranca en su corta historia cuando en los años 50’s las organizaciones empezaron a desarrollar aplicaciones informáticas. En ese momento, la auditoría trataba con sistemas manuales. Posteriormente, en función de que las organizaciones empezaron con sistemas cada vez más complejos, se hizo necesario que parte del trabajo de auditoría empezara a tratar con sistemas que utilizaban sistemas la informática”. (Piattini, (1998), Pág.108)

La auditoría informática surge con la necesidad de conocer los diversos sistemas informáticos, adecuados a las operaciones de las compañías, los cuales deberán generar y procesar la información de modo más eficiente, y que aseguren que la información que contienen esté libre de errores significativos que distorsionen los resultados.

Concepto.

“la auditoría computacional la podríamos definir como una técnica especializada, dentro del campo de acción de la auditoría tradicional, orientada al examen y evaluación de los sistemas de información automatizada, verificando la corrección y confiabilidad de la información procesada por medios electrónicos, de acuerdo con normas técnicas y reglamentarias. Es, además, una función asesora y de apoyo a los requerimientos tecnológicos propios de la informática”. (Poblete, (2000), Pág.511)

Objetivo.

De acuerdo a Poblete (2000) consiste en la protección de los activos de la compañía a través de procedimientos adecuados que permitan conocer los rubros que se intentan controlar y, mantener la integridad de la información, la cual debe ser totalmente confiable y estar libre de cualquier desviación o error significativo que la distorsione.

1.6.4 Auditoría forense.

“Inicialmente la auditoría forense se definió como una auditoría especializada en descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones públicas considerándose un verdadero apoyo a la tradicional auditoría gubernamental, en especial ante delitos tales como: enriquecimiento ilícito, cohecho, soborno, desfalco, malversación de fondos, prevaricato, conflicto de intereses, etc.” (Asociación interamericana de contabilidad)

Concepto.

“una auditoría especializada en descubrir, divulgar y atestar sobre fraudes y delitos en el desarrollo de las funciones públicas y privadas; es así como se abre un amplio espacio en el campo de la investigación, que irá más allá de la simple comprobación de fraudes y delitos”. (Soto, Paillacar, (2002), Pág. 13)

Objetivo.

Es una evaluación de los procesos de prevención de fraudes y actos ilícitos, que dañen la propiedad del estado o de entes privados, con la finalidad de velar por el interés público.

1.6.5 Auditoría operativa.

Desde fines de los años 70's algunos contadores han venido realizando trabajos de evaluación administrativa, cuyo principal propósito es promover la eficiencia en las operaciones de las empresas, denominando a este tipo de labor como auditoría operativa.

“Nació como respuesta a las necesidades, cada vez mas crecientes de la empresa moderna de contar con una herramienta más completa de evaluación y control de su gestión administrativa, con el fin de revisar, modificar y ajustar planes, objetivos, metas y políticas que le permitan adaptarse a los cambios que le impone el medio ambiente en el cual interactúa”. (Poblete, (2000), Pág.425)

Concepto.

“Es el examen del flujo de transacciones, llevadas a cabo en una o varias áreas funcionales que constituyen la estructura de una entidad, con el propósito de incrementar la eficiencia y la eficacia operativa a través de proponer las recomendaciones que se consideren necesarias”. (Sánchez, (1993), Pág.11)

Objetivo.

En la mayoría de los trabajos de auditoría operativa se tienen tres principales objetivos los cuales se mencionan a continuación:

- a. Evaluación de desempeño.** Los resultados de la organización se comparan con las políticas, estándares y metas establecidas por la administración u otros criterios de medición apropiados.

- b. Identificación de oportunidades de mejora.** El auditor a través de evaluar el desempeño de la operación de la compañía ya sea en forma global o específica busca oportunidades de mejora en la operación con el objeto de incrementar la eficiencia de operación enfocado a la obtención de un beneficio económico para la organización.
- c. Recomendaciones para mejorar o anticipación a hechos futuros.** Estas son variables que van acorde con la magnitud del problema y las oportunidades inidentificables de mejora en algunos casos pueden llegar a sugerir estudios adicionales y más específicos.

Para que el ejercicio de cualquier auditoría sea efectuado dentro de un ambiente de orden, es muy importante que se realice de acuerdo a las normas de auditoría generalmente aceptadas (NAGAS).

1.7 Sección 150 – Normas de auditoría generalmente aceptadas:

Las normas de auditoría generalmente aceptadas, universalmente aprobadas y adoptadas por el Colegio de Contadores de Chile A.G. son:

1.7.1 Normas Generales:

- a. La auditoría debe ser efectuada por una persona o personas que tengan el adecuado entrenamiento técnico y la capacidad profesional como auditor.
- b. En todos los asuntos relacionados con el trabajo encomendado, el o los auditores mantendrán una actitud mental independiente.
- c. En la ejecución del examen y en la preparación del informe, el o los auditores mantendrán el debido cuidado profesional.

1.7.2 Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo:

- a. El trabajo se planificará adecuadamente y se supervisará apropiadamente la labor de los integrantes del equipo de auditoría.
- b. Deberá adquirir una comprensión suficiente de la estructura de control interno para planificar la auditoría y para determinar la naturaleza, oportunidad y extensión necesaria de las pruebas que deberán efectuarse.
- c. Se obtendrá material de prueba suficiente y competente, por medio de la inspección, observación, indagación y confirmación, para lograr una base razonable y así poder expresar una opinión sobre los estados financieros que se examinan.

1.7.3 Normas Relativas al Informe:

- a. El informe indicará si los estados financieros han sido preparados de acuerdo con principios de contabilidad generalmente aceptados.
- b. El informe indicará aquellas situaciones en que dichos principios no se han seguido uniformemente en el período actual respecto al período anterior.
- c. Las revelaciones informativas contenidas en los estados financieros deben considerarse como razonablemente adecuadas, a menos que en el informe se indique lo contrario.
- d. El informe expresará una opinión sobre los estados financieros tomados en conjunto, o una aseveración en el sentido de que no puede expresarse una opinión. Cuando no pueda expresarse una opinión sobre los estados financieros tomados en conjunto, deben indicarse las razones que existan para ello. En todos los casos en que el nombre de un auditor se encuentre relacionado con estados financieros, el informe contendrá una indicación precisa y clara de la índole del trabajo del auditor, si hay alguna, y el grado de responsabilidad que está asumiendo.

1.7.4 Sección 642 – Informe sobre el sistema de control interno contable:

El principal objetivo de esta sección es el de evaluar y estudiar el control interno existente en el área que se va a auditar, con la finalidad de informar sobre las debilidades o desviaciones encontradas en el sistema de control interno contable.

➤ Relación control interno – sistema contable:

- a. **Control Interno.** Sistema de muchas políticas y procedimientos específicos, destinados a dar a la administración garantías razonables de que se cumplirán las metas y objetivos que se consideran importantes para la entidad.
- b. **Sistema contable.** Es el sistema en el cual se procesan, registran, clasifican y resumen hechos económicos en una forma lógica con el propósito de proporcionar información financiera cuantitativa para la toma de decisiones.

El control interno debe ser capaz de otorgar al sistema contable:

- a. La confiabilidad que la información que se procesa esta libre de errores significativos.
- b. Confiabilidad de los informes financieros.
- c. Cumplimiento con las leyes y reglamentos procedentes.
- d. Eficiencia y eficacia de las operaciones.

➤ **Procedimientos de control:**

Son los procedimientos y políticas adicionales al ambiente de control y sistema contable, y tienen como objetivo garantizar de forma razonable el cumplimiento de los objetivos, dichos procedimientos se aplican dentro de todos los niveles de la organización y pueden ser de carácter preventivo o correctivo.

Los procedimientos de control buscan cumplir los siguientes objetivos:

- a. Debida autorización de transacciones y actividades
- b. Adecuada clasificación de funciones y responsabilidades
- c. Documentación necesaria para el registro correcto de operaciones.

➤ **El ambiente de control:**

Están determinados por factores que afectan a las políticas y procedimientos de la organización, los cuales se mencionan a continuación:

- a. Estructura organizacional.
- b. Métodos para asignar responsabilidad y autoridad.
- c. Supervisar y dar cumplimiento a las políticas y procedimientos que establece la organización.
- d. Establecimiento de dispositivos de seguridad para la salvaguarda de los activos.

A continuación se detallan algunos factores que influyen de manera importante dentro del ambiente de control:

Estructura organizacional.

Se identifica un marco general para planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones, y se determinan niveles jerárquicos y áreas en las que se divide la entidad.

Comité de auditoría.

Los comités de auditoría son nombrados por el consejo de administración y tienen el papel preponderante de vigilar el cumplimiento de las políticas y prácticas contables y de la información financiera de la entidad. El comité de auditoría debe apoyar al consejo de administración en sus responsabilidades y ayudar a mantener una comunicación directa entre el consejo y los auditores externos.

Métodos de asignación de autoridad y responsabilidad.

Estos métodos afectan la comprensión de las relaciones jerárquicas y las responsabilidades establecidas dentro de la entidad.

Los métodos para asignar autoridad y responsabilidad incluyen entre otros aspectos, los siguientes:

- a. Políticas sobre asuntos tales como prácticas de negocios, conflictos de interés y código de conducta.
- b. Asignación de responsabilidades y delegación de autoridad para tratar asuntos tales como metas y objetivos de la organización funciones operativas y requisitos legales.
- c. Descripción de puestos de los empleados, delineando funciones específicas, relaciones jerárquicas y restricciones.
- d. Documentación de los sistemas de cómputo, indicando los procedimientos para autorizar transacciones y aprobar cambios a los sistemas existentes.

Métodos de control administrativo.

Estos métodos afectan el control directo de la administración sobre la autoridad delegada a otros, así como la capacidad para supervisar efectivamente las actividades de la entidad en general.

Los métodos de control administrativo incluyen entre otros:

- a. Establecimiento de sistemas de planeación y reporte de información, que establezcan los objetivos de la administración y los resultados del desempeño real. Tales sistemas podrán incluir planeación estratégica, presupuestos, pronósticos planeación de utilidades y contabilidad por áreas de responsabilidad.
- b. Establecimiento de métodos que identifiquen el desempeño real y las excepciones al desempeño planeado, así como la comunicación a los niveles administrativos apropiados.
- c. Utilización de métodos adecuados para investigar desviaciones a las expectativas y tomar acciones correctivas oportunas y adecuadas.
- d. Establecimiento y vigilancia de políticas para desarrollar y modificar los sistemas contables y los procedimientos de control, incluyendo el desarrollo, modificación y uso de programas de cómputo y archivos de datos relacionados.

1.7.5 Sección 326 - Evidencia Comprobatoria:

El auditor debe obtener evidencia comprobatoria suficiente y competente, por medio de la inspección, observación, indagación y confirmación, para suministrar una base objetiva que permita su opinión.

Debe entenderse como evidencia comprobatoria, los elementos que comprueben la legitimidad de los hechos, la evaluación de los procedimientos contables empleados, la razonabilidad de los juicios efectuados, etc. De ahí que la documentación contable por si sola no representa toda la evidencia que requiere el auditor para apoyar su opinión profesional sobre las afirmaciones contenidas en los estados financieros.

➤ **Pronunciamientos normativos.**

Las afirmaciones son declaraciones de la administración, las cuales están incorporadas como componentes de los estados financieros. Pueden ser explícitas o implícitas y pueden ser clasificadas de acuerdo con las siguientes categorías generales:

- a. Existencia u ocurrencia:** significa que los activos y pasivos de la entidad existen a una fecha específica y que las transacciones registradas han ocurrido durante un cierto periodo.
- b. Integridad:** significa que todas las transacciones y saldos que deben presentarse en los estados financieros se han incluido.
- c. Derechos y obligaciones:** significa que los activos representan los derechos de la entidad, y los pasivos las obligaciones de la misma, a una fecha determinada.
- d. Valuación o asignación:** significa que las partidas del activo, pasivo, patrimonio, ingresos y gastos, han sido incluidos en los estados financieros por los importes apropiados.
- e. Presentación y revelación:** significa que los componentes de los estados financieros están adecuadamente clasificados, descritos y revelados.

Para obtener la evidencia comprobatoria que sustenta a las afirmaciones contenidas en los estados financieros, el auditor desarrolla objetivos específicos de auditoría, a la luz de aquellas afirmaciones. Al desarrollar los objetivos de auditoría de un trabajo determinado, el auditor deberá tener en consideración las circunstancias específicas de la entidad, incluyendo la naturaleza de su actividad económica y las prácticas de contabilidad específicas de su industria.

La evidencia comprobatoria obtenida debe ser suficiente y competente para que el auditor pueda fundamentar sus conclusiones sobre la validez de las afirmaciones de la administración, contenidas en cada rubro de los estados financieros. Se dice que la evidencia es suficiente y competente cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que realmente tienen relevancia cualitativa dentro de lo examinado.

La evidencia para ser competente, independiente de su forma, debe ser tanto válida como pertinente. La validez de la evidencia comprobatoria depende en tal medida de las circunstancias bajo las cuales se obtiene que las generalizaciones sobre la confiabilidad de diversas clases de evidencia estén sujetas a importantes excepciones.

Sin embargo, si se reconoce la posibilidad que existan importantes excepciones, los siguientes supuestos sobre la validez de la evidencia comprobatoria en auditoría, los cuales son mutuamente excluyentes, pueden tener alguna utilidad:

- a. Cuando la evidencia comprobatoria puede obtenerse de fuentes independientes fuera de la entidad, dicha evidencia proporciona mayor seguridad de confiabilidad, para efectos de una auditoría independiente, que si se hubiese obtenido solamente dentro de ella.
- b. Mientras más eficaz es el control interno, más seguridad proporciona sobre la confiabilidad de la información contable y de los estados financieros.
- c. El conocimiento personal directo del auditor obtenido mediante el examen físico, observación, cálculo e inspección es más persuasivo que la información obtenida indirectamente.

El auditor debe evaluar la evidencia comprobatoria para determinar si se han alcanzado los objetivos específicos de auditoría. Asimismo, el auditor debe ser cuidadoso en la búsqueda de evidencia comprobatoria e imparcial en su evaluación.

2. Nociones fundamentales de la auditoría operativa.

2.1 Concepto.

“se refiere a un examen completo de una unidad de operación o de una organización completa para evaluar sus sistemas, controles y desempeño, en la forma medida por los objetivos de su gerencia. Se centra en la eficiencia, efectividad y economía de las operaciones”. (Whittington, (2000), Pág. 595)

El concepto general de la auditoría operativa es que consiste en la evaluación de las operaciones tanto financieras, operativas y administrativas, de la eficiencia de operación así como la efectividad para lograr los objetivos y metas preestablecidas.

Esta evaluación permite descubrir e informar a la gerencia los problemas y riesgos detectados en el trabajo realizado, se concluye la auditoría operativa en el momento en que se formulan una serie de recomendaciones y sugerencias apegadas a la realidad que incrementen la eficiencia y eficacia en la organización, las cuales serán responsabilidad de la gerencia al momento de su aceptación posterior, aplicación y seguimiento.

2.2 Objetivos:

De acuerdo a Poblete (2000), se establecen los siguientes objetivos de auditoría operativa:

2.2.1 Evaluación de la capacidad de la dirección a todos los niveles de la empresa.

Toda empresa se crea para llevar a cabo un objetivo determinado, dicho objetivo se cumple mediante la ejecución de cursos alternativos de acción, los cuales se llevan a cabo desarrollando diversas y variadas actividades y tareas, que requieren ser planificadas y luego programadas.

“Los planes y programas se materializan a través de una estructura organizacional que contemple todos los recursos humanos y materiales que demandaran las actividades y las tareas a desarrollar. Es por ello que uno de los objetivos en materia de evaluación de la capacidad de la dirección es examinar y evaluar si la organización dada a la empresa se adecua a la naturaleza, características y exigencias de las tareas que deben ser ejecutadas”. (Poblete, (2000), Pág.435)

Para lograr este objetivo la auditoría operativa debe establecer procedimientos que juntos con evaluar, contemplen acciones preventivas y curativas que eviten o remedien los desajustes en la organización.

Finalmente, en ésta materia le corresponde verificar a la auditoría operativa la capacidad de decisión de la dirección superior para probar e implementar las sugerencias en forma oportuna y efectiva.

2.2.2 Cerciorarse de la precisión de la información proporcionada a la dirección.

“La dirección de una empresa necesita respaldar el proceso de toma de decisiones con información que permita decisiones acertadas, como medio de lograr una administración eficiente para conseguir los objetivos”. (Poblete, (2000), Pág.437)

Es función de la auditoría evaluar la información proporcionada a la dirección, velando por la precisión e integridad de dicha información

2.2.3 Contribuir a aumentar la eficiencia de las operaciones.

“La eficiencia de las operaciones se logra cuando éstas son efectivas y económicas, para ello es indispensable establecer controles adecuados y ágiles”.
(Poblete, (2000), Pág.437)

La auditoría debe detectar la existencia de sistemas y procedimientos ineficientes, ya sea por su costo elevado, por estar obsoletos o porque no se adecuan a la política para la cual fueron creados.

2.2.4 Localizar sectores débiles en los que existan peligros o pérdidas potenciales.

Los exámenes practicados por la auditoría interna deberán evidenciar debilidades, defectos, irregularidades o desviaciones que estén comprometiendo la eficacia de la actividad.

2.2.5 Estudiar alternativas o posibilidades de mejorar la rentabilidad.

La rentabilidad obtenida por una empresa debe ser capaz de permitir alcanzar las metas propuestas, financiar las remuneraciones de los factores productivos y contribuir a la formación de reservas y ahorros que hagan posible que la empresa progrese.

La auditoría operativa debe velar por mejorar la eficiencia de las operaciones y aumentar la eficacia de los medios y recursos empleados por la empresa, eliminando el derroche y la ineficacia que reduce la rentabilidad potencial.

2.2.6 Optimizar la utilización de los recursos humanos y materiales.

Según Poblete (2000), le corresponde a la auditoría operativa detectar e identificar las deficiencias e irregularidades existentes en la utilización de los recursos que dispone la empresa.

Las deficiencias relacionadas con el recurso humano, son una consecuencia de una inadecuada y poco clara delimitación de la autoridad y de la responsabilidad, deterioros en las relaciones humanas, condiciones de trabajo deficientes, carencias de estímulos, arbitrariedades y maltrato de los jefes, políticas de personal mal concebidas, inexistencia de políticas por escrito y de manuales de procedimientos, entre otros.

Por otra parte las relaciones con los recursos materiales son producto de maquinarias y equipos cuya operación a veces resulta antieconómica y que debieron ser reemplazadas en su oportunidad, de inadecuadas políticas de adquisiciones y de inversiones, carencia de estudios comparativos, de rendimientos, entre otros.

2.3 Alcance.

Sánchez (1993) establece que el alcance de la auditoría operativa es ilimitado ya que todas las operaciones de una entidad son susceptibles de auditarse operativamente, es decir, se trate de un área operativa, financiera o administrativa, ya que su labor toma en consideración factores internos como externos.

La auditoría operativa nos ofrece la alternativa de conformar equipos multifuncionales, donde intervienen ingenieros, administradores, abogados, contadores, etc., pero normalmente este trabajo es encomendado y ejecutado por profesionales con conocimientos en auditoría.

El alcance puede estar establecido por:

- a. Verificación del cumplimiento de objetivos y metas establecidas.
- b. Evaluación de indicadores de operación (indicadores de eficiencia, de desviaciones).
- c. Uso eficiente de los recursos disponibles.

2.4 Importancia.

La auditoría operativa actualmente empieza a tomar más fuerza para las organizaciones ya que generan ahorros, crean valor y está permanentemente en busca de áreas susceptibles de mejora.

Como herramienta de toma de decisiones genera oportunidad de crecimiento, con más penetración dentro de las áreas operativas, esto implica a los auditores operativos a involucrarse en la supervivencia y desarrollo constante de la entidad a la que presta sus servicios.

El auditor que efectúa la auditoría operativa debe enfocar parte de sus habilidades, conocimientos y experiencia en hacer preguntas inteligentes y no esperar respuestas inteligentes. Un aspecto significativo del auditor operacional es tener la habilidad de promover y ofrecer confianza al personal de la operación, para que le expliquen el porqué de los resultados obtenidos por la gerencia y administración, con esto el auditor tendrá más elementos para formular las preguntas que estime conveniente.

Es fundamental que la operación tenga definidos sus objetivos y la forma en que pretende alcanzarlos, así se obtienen mayores elementos para comparar el esfuerzo que realiza el personal operativo en el área auditada en comparación con los objetivos y metas esperadas por la gerencia y dirección operativa de la organización, con el propósito de determinar, analizar y evaluar desviaciones, así como los riesgos de operación, que permitan tomar las medidas necesarias, elaborar planes de acción que corrijan las desviaciones y proponer acciones preventivas que ayuden a minimizar los riesgos detectados.

Cuando la dirección de la entidad desconoce las causas y los motivos de ineficiencia en la operación, necesitan planes o procedimientos que adviertan oportunamente problemas potenciales que pueden afectar de una manera negativa la eficiencia en la operación.

Por esto, la auditoría operativa es una opción viable que se adapta a la operación del negocio, y tiene la capacidad para promover la mejora en los procesos y lograr ahorros en los siguientes aspectos:

- a. Recursos financieros, humanos, tecnológicos.
- b. Disminución de tiempo de espera en servicios.
- c. Tiempo de entrega de mercaderías.

Dichos ahorros le proporcionará el reconocimiento y respeto que se merece en las organizaciones que confían en el trabajo de la auditoría operativa, haciendo notar que éste tipo de servicio es una verdadera inversión y no un gasto.

Dentro de los aspectos importantes en la aplicación de la auditoría operativa en la organización, está el valor agregado que entrega, lo que podemos resumir de la siguiente forma:

$$\mathbf{A + B = C}$$

Donde:

A = Es el valor de la organización antes de la auditoría operativa.

B = Son las series de recomendaciones, planes de acción, planes preventivos y mejoras, que se proponen en el informe.

C = Nuevo valor de la organización después de que la administración de la empresa, implementa las mejoras, cambios o acciones de prevención y corrección de desviaciones así como anticipación a los riesgos que se detallaron en el informe.

La auditoría operativa al ser aplicada a la operación de la empresa genera cierto valor agregado cuando:

- a. Propone medidas para disminuir tiempos en entrega de producto en las condiciones óptimas solicitadas por el cliente.
- b. Cuando elabora planes efectivos de acción que ayuden a reducir gastos.
- c. Cuando se involucra en el control interno y detecta deficiencias de las cuales hacen recomendaciones, para hacerlo más efectivo.

2.5 Ciclos de operación.

Las empresas comercializadoras tienen flujos de operaciones ligadas con los objetivos básicos de la organización ya que se opera, procesa, distribuye, clasifica y se vuelve a llegar al punto de inicio en la cadena de operación.

Es beneficioso estudiar el ciclo próximo a evaluar operativamente puesto que permite clasificar en ciclos más pequeños o individuales la operación, con el objetivo de su mejor entendimiento y comprensión.

Dentro de los ciclos de operación en las empresas se generan una serie de transacciones que producen cambios en la situación financiera contable de la organización.

“Cada ciclo individual de operación está formado por varias funciones, éstas a su vez se forman por un conjunto de actividades relacionadas en su propio ciclo que ayudan a reconocer, autorizar, procesar, controlar, verificar, e informar las transacciones que suceden dentro de un proceso que las ordena de manera lógica y secuencial”.

(Santillana, (2002), Pág. 124)

El auditor que revisa la operación de la empresa debe principalmente identificar los diversos ciclos de operación y las funciones que los componen, esto con la finalidad de precisar el alcance de su trabajo, de acuerdo con las necesidades y características de la operación para clasificar las operaciones de acuerdo a su naturaleza e impacto en la operación.

2.6 Identificación y selección de áreas críticas o débiles.

El alcance ilimitado de la auditoría operativa enfrenta el inconveniente que para evaluar una entidad en su totalidad se requieren muchos meses de esfuerzo, y en algunos casos se requiere mas de un año.

El tiempo de evaluación debe ser reducido en base a los resultados obtenidos en las diferentes áreas de la operación, empezando por la que obtuvo los resultados menos deseados, en tiempos razonables tanto en eficiencia como en eficacia.

El hecho de que la evaluación se aplique solo a una parte de la operación de una entidad, no significa que se reduce su beneficio y utilidad, la prioridad es dirigir los esfuerzos a las actividades del área operativa donde se identifican áreas críticas o débiles con mayor grado de impacto en la operación, para así enfocar el trabajo de forma correcta.

La habilidad para la identificación de áreas críticas o débiles obedecerá al grado de conocimiento que se obtenga en diferentes operaciones, la cual adquiere el auditor operativo por la experiencia, y de las diferentes circunstancias que examine dentro de la operación auditada.

“Si se observan indicios confiables que indiquen las áreas críticas, se puede empezar evaluando el control interno, esto ayuda al auditor a identificar procesos o áreas débiles dentro de la operación que presentan deficiencias, afectando la eficiencia y eficacia operacional”. (Sánchez, (1993), Pág. 99).

2.7 Control interno operativo.

Poblete (2000) establece que es responsabilidad de la dirección establecer e implementar sistemas que le aseguren información permanente acerca de la marcha de cada área de la empresa.

La implementación de dichos sistemas precisa que sean susceptibles de aplicar en todo sentido: al personal, a las actividades y a los materiales; y representen una forma de medición permanente de:

- a) La calidad de la actuación de los funcionarios en relación al nivel jerárquico que les asignara la organización y a su cuota de responsabilidad en el logro de planes.
- b) El grado de cumplimiento de los métodos y procedimientos que se aplican en los diversos centros de actividad de la empresa.
- c) El grado de adhesión a los principios de organización y a las políticas de la dirección.

La más interesante fuente de información en los aspectos económicos financieros es el sistema contable, que tiene como objetivo asegurar la adecuada protección de los activos, promover la eficiencia en las operaciones e informar oportunamente de la marcha del negocio.

“Tradicionalmente se le ha denominado sistema de control interno al plan organizado y coordinado entre la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos establecidos que aseguran a la dirección una información confiable y completa”. (Poblete, (2000), Pág. 431).

Los objetivos que cumple este sistema de control interno se pueden enumerar así:

- a) Comprobación de la veracidad de los informes y estados financieros, así como cualquier otro dato que proceda de la contabilidad.
- b) Prevención de fraudes y, en caso que éstos sucedan, posibilidad de descubrirlos y determinar sus montos.
- c) Localización de errores innecesarios, promoviendo al mismo tiempo la uniformidad y la corrección al registrar las operaciones.
- d) Salvaguardar los bienes y obtener un control efectivo sobre todos los aspectos vitales del negocio.
- e) Estimular la eficiencia del personal mediante informes periódicos de su labor.

Desde el punto de vista de la dirección, no sólo es interesante saber que la documentación ha sido bien registrada, de acuerdo a la materialidad de las operaciones, y comprobar la veracidad de éstas, sino también interesa y preocupa, en forma permanente, los objetivos predeterminados de toda empresa y cada función en particular.

La dirección necesita de un sistema de control ágil y dinámico que le permita:

- a) Determinar si los hechos y operaciones están en función de los objetivos prefijados.
- b) Verificar si los métodos y procedimientos son buenos, regulares o malos.
- c) Analizar si las decisiones se están tomando con todos los antecedentes necesarios a la vista.
- d) Saber si la gestión de la empresa está orientada correctamente.

“Con la finalidad de satisfacer las necesidades de información de la dirección de la empresa, se ha venido desarrollando una nueva técnica de control cuyo objetivo es, precisamente, determinar si los hechos u operaciones respetan los principios derivados de las políticas difundidas por la dirección superior y si están conforme con los intereses actuales y futuros de la organización; a este método se le ha denominado control interno operativo”. (Poblete, (2000), Pág. 433).

Según lo anterior Poblete (2000) especifica que a cada área de la empresa se le asignan metas que representan su compromiso con los objetivos generales de la empresa y periódicamente se controla su grado de cumplimiento.

El control interno operativo comprende:

- a) Un análisis crítico de todas las operaciones, lo que permite descubrir anomalías.
- b) Una comparación de los resultados respecto a los objetivos predeterminados y programados.
- c) Un estudio que permite juzgar si los resultados reales son o no favorables para el porvenir de la empresa.
- d) Adopción de medidas e iniciativas tendientes a corregir la acción y lograr los objetivos propuestos.

“El alcance del control interno operativo es bastante más extenso que el control interno, y el aporte que hace a los objetivos de eficiencia de la administración es muy significativo”.
(Poblete, (2000), Pág.434).

2.8 Enfoque general de una auditoría operativa.

El propósito de una auditoría operacional incluye generalmente la intención de evaluar el desempeño de una organización, función o grupos de actividades particulares.

Los auditores deben determinar específicamente cuáles políticas y procedimientos deben ser evaluados y como se relacionan éstos con los objetivos específicos de la organización.

El enfoque general establece los siguientes pasos como un modelo opcional al aplicar una auditoría operativa:

Familiarización: *“Antes de empezar una auditoría operacional, los auditores deben obtener un conocimiento completo de los objetivos, la estructura organizacional y las características de operación de la unidad que se está auditando. Este proceso de familiarización podría empezar con un estudio de los organigramas, las descripciones de las funciones y las responsabilidades asignadas, las políticas y directrices de la gerencia y las políticas y procedimientos de operación”.* (Arens, Loebbecke, (1996), Pág.597)

Investigación preliminar: *“Las conclusiones preliminares de los auditores sobre los aspectos críticos de las operaciones y las áreas de problemas potenciales se resumen mediante una investigación preliminar de los auditores. Esta investigación sirve como guía para el desarrollo del programa de auditoría”.* (Arens, Loebbecke, (1996), Pág.597)

Desarrollo del programa: *“El programa de auditoría operacional se hace a la medida del contrato particular. Éste contiene todas las pruebas y análisis que los auditores consideran necesarios para evaluar las operaciones de la organización. Con base en la naturaleza y dificultad del trabajo de auditoría, se asignará al contrato el personal apropiado, y el trabajo será programado”.* (Arens, Loebbecke, (1996), Pág.597)

Trabajo de campo: *“La fase del trabajo de campo comprende la ejecución del programa de auditoría operacional. Los auditores seleccionan las áreas o unidades que serán revisadas para determinar qué tan adecuados son los procedimientos y qué tan bien son seguidos. Al igual que las auditorías de los estados financieros, los auditores seleccionarán frecuentemente muestras representativas de las transacciones de los registros y las inspeccionarán para determinar si se han seguido los procedimientos”.*

apropiados y para descubrir la naturaleza y medida de los problemas encontrados. En otros casos los auditores acuden a indagaciones o a la observación directa”. (Arens, Loebbecke, (1996), Pág.597)

Al terminar cada fase del trabajo de campo, los auditores resumen los resultados y evalúan el material reunido. Posteriormente puede llevarse a cabo acciones correctivas, aunque el propósito principal es asegurarse que se ha obtenido la información adecuada.

Informe de los hallazgos: *“Al terminar el trabajo de campo, los auditores deben resumir sus hallazgos relacionados con los propósitos básicos de la auditoría. El informe incluirá sugerencias de mejoramientos en las políticas y procedimientos operacionales de la unidad y una lista de situaciones en las cuales el cumplimiento de las políticas y procedimientos existentes es menor que el adecuado”. (Arens, Loebbecke, (1996), Pág.597)*

A continuación del informe se acuerda una reunión para revisar los hallazgos con las personas involucradas en las operaciones auditadas. Luego se emite un informe formal para la alta gerencia. Para cada hallazgo el informe describirá:

1. Los criterios utilizados para evaluar la actividad.
2. La condición que existe.
3. La causa.
4. El efecto.
5. Recomendaciones para mejorar.

3. Función del área de distribución

3.1 Función.

William (2002) establece que corresponde al transporte de carga por los medios que sean necesarios, a través de la definición de canales de distribución, ofreciendo un servicio de calidad al cliente y eficiencia en la operación para asegurar la entrega de las mercaderías a su destino.

Algunas de las funciones principales del área son:

- a. Definir los proveedores de transporte que garanticen un servicio adecuado para la organización.
- b. Generar información de calidad en forma oportuna para la ayudar en la toma de decisiones de la gerencia.
- c. Capacitar al personal involucrado en la operación en todos los conocimientos necesarios para el mejor aprovechamiento de la información generada.
- d. Revisión a los procesos de operación cuando las necesidades de entrega son distintas a las de operación natural.
- e. Asegurar que la carga de mercaderías se realice en forma eficiente y oportuna.
- f. Establecimiento adecuado de rutas que eviten retrasos en la entrega.

3.2 Objetivo.

William (2002) señala que el objetivo es asegurar que la entrega y el manejo de mercancías, se haga en forma eficiente con los más altos niveles de calidad tanto en servicio como en presentación sin perder de vista los costos en los que se incurren.

A continuación se mencionan los objetivos de la administración del departamento:

- a. Incrementar la eficiencia de operación.
- b. Proponer nuevos controles o complementar los ya existentes que garanticen la salvaguarda de los activos.
- c. Identificar posibles riesgos que repercutan en daños económicos a la compañía.
- d. Implementar programas de trabajo junto con el departamento de auditoría interna, enfocados a la detección y prevención de fraudes.
- e. Implementar procesos consistentes en busca de reducción de costos y mejora continua.

3.3 Transportación.

En estos días de competitividad entre las compañías por ser cada vez más eficientes es necesario diseñar objetivos más firmes en relación a lo que la empresa espera, buscando continuamente el posicionamiento en calidad de servicio a clientes.

El transporte juega un rol fundamental en este tema, ya que no solamente traslada de un lugar a otro los productos, sino que, también interviene sobre el precio de los productos. Actualmente es decisivo para el funcionamiento de nuestro sistema económico la posibilidad de poder transportar con las máximas exigencias, en cuanto a velocidad, baratura, puntualidad, regularidad y seguridad, toda clase de mercancías en cualquier momento.

Se necesita disponer de vehículos más rápidos y seguros con mayor capacidad para el transporte de carga y unidades más pequeñas y flexibles para el transporte urbano, se requieren mejores carreteras para soportar mayores cargas y proporcionar la posibilidad de una capacidad mayor.

Existen dificultades en la dinámica de carreteras y vehículos, contaminación, sistemas de rastreo todos ellos en el campo de las necesidades básicas de seguridad, confiabilidad y economía de transporte.

A continuación se mencionan dos puntos importantes que se deben tomar en cuenta para la transportación de mercancías:

- **Rutas:** esta es una actividad que implica el conocimiento desde la localización del cliente hasta la contratación del transporte más adecuado para realizar el servicio siempre teniendo como prioridad tiempo de entrega, número de repartos, distancias entre clientes así como condiciones óptimas del producto y precio pactado por el servicio.
- **Negociación de fletes:** esta es una actividad que representa algunas variantes pero sus resultados pueden llegar a ser muy satisfactorios ya que se tiene la opción de reclutar transporte bajo condiciones que la compañía establece, así como la tarifa más conveniente para mejorar los costos de transporte.

3.4 Los sistemas de transportes.

Los beneficios y buenos resultados son elementos valiosos para elegir el manejo de las mercancías, hoy en día existen muchas opciones, pero ¿Cuál es la más adecuada para el logro de los objetivos del departamento de distribución?, es la pregunta que se hace la administración.

Las entregas de las mercancías deben ser ágiles, oportunas y que respondan a los más altos estándares de calidad y servicio, sin perder de vista los costos del transporte.

Algunas consideraciones para elegir un medio de transporte adecuado son:

- a) Precio de la mercadería
- b) Distancias (kilómetros)
- c) Tarifas del transporte, entre otros.

“Tierra, mar y aire son utilizados por el hombre para establecer sus vías de comunicación y recorrerlas por los diferentes sistemas de transporte. Cada sistema presenta ventajas relativas, ya que cada uno de ellos supera a los restantes hasta unos ciertos límites de tonelaje, velocidad y longitud de las etapas, factores que se conjugan con la característica de la mercancía, puesto que cada una de ellas tiene, también, un precio límite de transporte kilométrico”. (Mercado, (2001), Pág.54)

3.4.1 Transporte terrestre.

Es aquel movimiento masivo de mercancía que se hace vía terrestre en todas las carreteras nacionales o internacionales. Cabe mencionar que para efectos de fletes algunas compañías tienen su propia flotilla de unidades encargadas de la entrega de mercancías, otras compañías realizan sus entregas a través de terceros (proveedores de transporte), a los cuales solo se les paga por realizar un servicio de flete.

Los transportistas carreteros utilizan remolques y camiones de todas dimensiones para transportar una variedad de productos a grandes distancias. Sin embargo, numerosas obligaciones limitan sus actividades; restricciones en cuanto a los territorios que cubren; a las categorías de productos que pueden transportar, entre otros.

Las principales ventajas del transporte por carretera son:

- a) Capacidad de llegar a cualquier punto conectado con la red vial
- b) Rapidez
- c) Costo medio

Sus principales desventajas son:

- a) Por el bajo volumen de mercancías que se mueven en cada trayecto es proporcionalmente más contaminante que cualquier otro medio de transporte.
- b) La saturación de las carreteras y autopistas es cada vez mayor.

3.4.2 Transporte ferroviario.

El transporte por ferrocarril es el modo de transporte más condicionado por la infraestructura. Se precisan costosas redes ferroviarias para circulación y acceso, lo que hace que su utilización varíe mucho de unos países a otros.

Según Mercado (2001) el inconveniente del transporte ferroviario es su lentitud. En ciertos casos, toma tres veces más tiempo transportar una mercancía por tren que por camión. Los gastos tradicionales relativos a la carga, la preparación de los vagones, el marcaje de las mercancías, pueden, también, contribuir a hacer este modo de transporte menos eficaz y menos rentable. Los riesgos son igualmente más elevados. Y finalmente, se puede agregar que muchas localidades no son accesibles por vía férrea.

Las principales ventajas del transporte ferroviario son:

- a) Permite el transporte de grandes cantidades en largos recorridos
- b) Costo bajo
- c) Flexibilidad, ya que nos permite transportar una alta variedad de mercancías
- d) Baja siniestralidad, sólo por encima del transporte aéreo.

Sus principales desventajas son:

- a) Medio de transporte muy inflexible (solo puede recorrer caminos donde haya rieles).
- b) Velocidad de respuesta baja.
- c) Tiempo de tránsito relativamente alto.

3.4.3 Transporte aéreo.

El avión es uno de los inventos del Siglo XX, su aparición revoluciona el tiempo para transportar mercancías de un lugar a otro y se estimula de gran manera el comercio internacional.

El transporte aéreo nos permite una rápida y muy eficiente entrega de mercancía, pero debemos tomar en cuenta que el costo de transportación es relativamente alto.

De acuerdo a Mercado (2001) el transporte aéreo, si bien es más rápido, no deja de ser más costoso que los demás modos de transporte, se utiliza sobre todo para entregas urgentes, para expedir productos perecibles o cuando el valor de la mercancía, en razón a su peso o a su volumen, justifica esos costos adicionales. Una expedición aérea es la más indicada para las joyas, los metales preciosos, las flores frescas, frutas exóticas, crustáceos, entre otros. Muchas empresas reducen considerablemente sus gastos de almacenamiento y de inventario sirviéndose regularmente del avión para expedir sus productos hacia el extranjero.

Las principales ventajas del transporte aéreo son:

- a) Rapidez
- b) Agilidad en la tramitación administrativa
- c) Menor riesgo de daños a la mercancía. Es el medio de transporte con menor índice de siniestralidad.

Sus principales desventajas son:

- a) Costo alto
- b) Limitación de peso y volumen de las mercancías
- c) Limitaciones también derivadas de la capacidad de carga total del avión y por las dimensiones de las puertas de las bodegas.

3.4.4 Transporte marítimo.

El transporte, en general, es un sistema que permite el desplazamiento de personas y bienes, en el espacio, en determinados plazos y según ciertos costos. Por consiguiente, se puede decir que, el transporte marítimo es el que se realiza a través de un medio acuoso como es el mar.

Según Mercado (2001) el transporte marítimo de mercancías se clasifica en dos grandes segmentos, el llamado tráfico de altura que es el que se encarga de recorrer y atravesar océanos partiendo de un continente y llegando a otro en cualquier parte del mundo, y el de cabotaje este también puede llegar a ser internacional pero tiene la característica que en sus recorridos va tocando puertos sobre una misma costa.

Las principales ventajas del transporte marítimo son:

- a) Costo por tonelada bajo
- b) Permite el movimiento de grandes volúmenes de mercancía.
- c) No se ve afectado por fenómenos de estacionalidad

Su principal desventaja es:

- a) Lentitud.

3.4.5. Transporte multimodal.

“Se conoce como transporte multimodal a la nueva manera de transportar la mercancía a grandes distancias acompañada de enormes volúmenes, el transporte multimodal es el traslado de mercancía utilizando mas de un tipo de transporte”. (Portales, (2001), Pág.53)

Lo más importante y dinámico de este medio de transportación no es simplemente la combinación de varios medios de transporte, sino que éste sea realizado como una sola operación amparada con un documento único de embarque y bajo una sola responsabilidad directa que monitorea la mercancía durante todo el trayecto.

3.5 Elección del modo de transporte.

La elección del modo de transporte más adecuado para las mercancías, en el momento requerido, es una de las decisiones más importantes que se deben tomar, puesto que de ella depende, en gran medida, obtener costos competitivos que le permitan acceder a los mercados con ciertas ventajas sobre sus potenciales competidores, reconociendo, en particular, que nuestras posibilidades de elección están generalmente disminuidas por la ubicación geográfica, disponibilidad de servicios y las mismas características de nuestros productos, No siempre la selección que parece obvia es la mejor.

Portales (2001) establece que prácticamente cuatro son las fases del análisis de la toma de decisión para elegir el modo el transporte más conveniente. La primera, se refiere al análisis de la carga a ser transportada; la segunda, a los sistemas o modos a ser considerados; la tercera, el costo de distribución que cada uno de ellos significa; y, cuarto, la selección del modo de transporte a utilizar.

3.6 Seguros de transporte.

Las mercancías objeto del intercambio comercial son sometidas a ciertos resguardos que cautelan ciertos riesgos provenientes de contingencias tasables en dinero. Esos resguardos son los seguros.

El riesgo puede ser considerado como "la incertidumbre de tener una pérdida", que implica dos elementos: en cuanto a la oportunidad en que ocurrirá la pérdida y en cuanto a cuan severa será ésta una vez que ocurra.

"La prevención de siniestros esta marcando la diferencia, ya que estos días la seguridad en las cargas durante el trayecto entre los almacenes y el cliente se ve expuesto debido a la proliferación de hechos delictivos y accidentes no intencionados. La contratación de un seguro adecuado en todos los casos, es altamente recomendable, ninguna empresa desea que su mercancía sufra siniestros, por ello es importante anticiparse a los hechos".
(Christofer, (1999), Pág.88)

3.6.1 Seguro de transporte marítimo.

Un contrato de seguro marítimo puede ser extendido de tal manera de proteger al asegurado contra pérdidas que puedan ocurrir en aguas interiores o de cualquier riesgo terrestre que pueda ser incidental a cualquier viaje por mar.

"El objeto de este seguro es indemnizar por pérdidas o daños materiales que sufran los objetos asegurados durante su transporte vía marítima entre el puerto de origen y el puerto de destino. Se incluyen, también, dentro de la cobertura, los recorridos por tierra que sean necesarios para llegar a puerto o para llegar a destino desde el puerto".
(Christofer, (1999), Pág.91)

3.6.2 Seguro de transporte aéreo.

La cobertura básica de transporte aéreo es de todo riesgo de pérdida o daño físico producido por cualquier causa externa.

“El objeto de este seguro es indemnizar por pérdidas o daños materiales que sufren los objetos asegurados durante su transporte por vía aérea entre el punto de origen y el punto de destino. Se incluyen, también, dentro de la cobertura, los recorridos por tierra que sean necesarios para llegar al aeropuerto o para llegar a destino desde el aeropuerto”.

(Christofer, (1999), Pág.91)

3.6.3 Seguro de transporte terrestre.

“El objeto de este seguro es indemnizar por pérdidas o daños que sufren los objetos asegurados durante su transporte por vía terrestre entre el punto de origen y el punto de destino. La cobertura ampara, también, los riesgos que ocurran por el paso obligado por lagos, ríos y canales”. (Christofer, (1999), Pág.92)

3.7 Operadores logísticos.

“Es la empresa que lleva a cabo la planificación implementación y control del eficiente y efectivo flujo y almacenamiento de mercancías, servicios, e información asociada, desde un punto de origen hasta el punto de consumo, con el objeto de satisfacer los requerimientos del cliente”. (Christofer (1999), Pág.103)

3.7.1 Objetivo.

El principal objetivo de los operadores logísticos es ofrecer servicios integrales de toda la cadena logística, relacionadas con la adquisición y distribución de bienes y servicios que requiere o produce una empresa.

3.7.2 Funciones.

Entre otras las principales funciones del operador logístico en general están, el transporte de mercancías, almacenaje y distribución física, recepción y preparación de pedidos, gestión de stock de producto disponible, elaboración de rutas, así como la elaboración de información comercial generada por los ciclos normales de operación, dichas actividades están perfectamente especializadas y correctamente interrelacionadas.

3.7.3. Centros de distribución y transporte.

Christofer (1999) establece que antes de tomar la decisión de establecer un centro de distribución, se deben tomar en cuenta algunos factores en la red de distribución actual y planear el diseño considerando los siguientes puntos:

- De inicio documentar la red actual.
- Identificar los requerimientos de los clientes.
- Actualizar la base de datos actual de nuestros clientes.
- Diseñar redes de distribución alternas.
- Proyección de reducción de costos anuales.
- Evaluar todas las alternativas propuestas.
- Especificar el plan a seguir para la implementación, incluyendo fechas compromiso así como principales responsables.

El lugar a definir para el establecimiento de un centro de distribución implica infinidad de factores a analizar antes de tomar la decisión, algunos de ellos serian:

- Características del producto.
- Localización de mercados.
- Características del cliente.
- Oferta disponible de servicios de transporte y logística.
- Disponibilidad de terrenos.

PROBLEMA

En las auditorías practicadas al área de distribución en las empresas comercializadoras, los auditores deben realizar una serie de procedimientos destinados a verificar el cumplimiento de las operaciones, tales como los convenios con transportistas, entrega de productos, entre otros. Dichas operaciones influyen directamente en las actividades de la entidad, motivo por el cual el auditor debe conocer la estructura del área a auditar.

El área de distribución o departamento destinado a la transportación de productos elaborados o comercializados por la organización tiene como principal objetivo, el aseguramiento de la entrega de mercaderías a sus clientes, bajo las más estrictas normas de seguridad y control.

La aplicación de la auditoría operativa, tiene como principal cualidad la flexibilidad, refiriéndose con esto, a que se puede aplicar en cualquier área dentro de la cadena productiva de las entidades. El propósito de este proyecto de tesis es proponer una metodología de auditoría operativa enfocada al área de distribución de la empresa Rosen S.A. a diciembre del 2008.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Pregunta general:

-¿Cómo se realiza una auditoría operativa al área de distribución de una empresa comercializadora?

Preguntas específicas:

-¿Cuál es el objetivo y alcance de la auditoría operativa aplicable al área de distribución de la empresa Rosen?

-¿Cuál es el proceso de operación del área de distribución?

-¿Cuál es la metodología para realizar una auditoría operativa que permita verificar el cumplimiento de las operaciones del área de distribución?

OBJETIVOS

Objetivo general:

Proponer una metodología de auditoría operativa enfocada al área de distribución de la empresa Rosen.

Objetivos específicos:

- Determinar el objetivo y alcance de la auditoría operativa.
- Identificar el proceso de distribución de la empresa en estudio.
- Elaborar la propuesta metodológica para realizar una auditoría operativa que permita verificar el cumplimiento de las operaciones del área de distribución.

METODOLOGÍA

El presente estudio es una investigación aplicada y se realizará en base a una metodología cualitativa con un alcance descriptivo/explicativo, el cual se estructura en etapas, en cada una de las cuales se establecen las actividades que se detallan a continuación:

Etapas 1: Recopilación de la información:

- Revisión de libros de auditoría.
- Revisión de libros de auditoría operativa.
- Recopilación de información referente al área de distribución.
- Búsqueda de información en Internet referente a la investigación.

Etapas 2: Sistematización de la información:

La información se ordenará de acuerdo a los siguientes criterios.

- Función de auditoría.
- Teoría fundamental de auditoría operativa.
- Función de distribución.

Etapas 3: Elección del sujeto de investigación:

Se realizarán entrevistas al personal involucrado en el proceso de distribución, es decir, al encargado del centro de distribución de Santiago y al encargado de despacho de la empresa Rosen S.A. para el desarrollo de la investigación.

Etapas 4: Aplicación de la técnica de recogida de datos:

Ruta de investigación.

- Contactar al encargado del centro de distribución mediante un correo electrónico con objeto de realizar una entrevista, como asimismo una vez en la empresa entrevistar al encargado de despacho, cuya duración será de 30 minutos aproximadamente.
- Objetivo de la investigación: elaborar una propuesta metodológica de auditoría operativa enfocada al área de distribución de la empresa Rosen S.A.
- Los objetivos de las entrevistas son:
 1. Conocer el funcionamiento actual del área de distribución.
 2. Obtener la información necesaria para elaborar la propuesta.

- Transcripción: Traspasar los datos a documentos en papel y base de datos para su procesamiento posterior.
- Revisión por parte del entrevistado: en este caso se le dará una copia al entrevistado para que la revise con el propósito de que se encuentre de acuerdo con el escrito que fue elaborado con sus propias palabras en el proceso de entrevista.

En este caso él dará la aceptación o negación del escrito. En el supuesto de ser aceptado este será firmado por la persona entrevistada pero de forma anónima, para guardar seguridad para la empresa en cuestión como para la información obtenida.

Etapas 5: Credibilidad, Confirmabilidad y Fiabilidad:

- Credibilidad: se realizará en cada una de las técnicas de recolección de datos, en el caso de las entrevistas en profundidad la credibilidad es la revisión por parte del entrevistado y la aprobación de la entrevista final.
- Confirmabilidad: se presentará al incorporar a los distintos actores que forman parte de la investigación y complementan la entrevista.
- Fiabilidad: se entregará a partir de la presentación de la ideología del investigador.

Etapas 6: Tabulación de resultados:

La información obtenida será ordenada de acuerdo a:

- La entrevista con el encargado del centro de distribución.
- La entrevista con el encargado de despacho.
- Antecedentes de la empresa en estudio.

Etapas 7: Análisis y discusión de resultados:

Se analizará y comparará la información obtenida en las entrevistas con el marco teórico para la realización de la propuesta.

Etapas 8: Conclusión u elaboración de informe final

Obtener conclusiones como resultado final de la investigación.
Elaborar informe escrito de tesis.

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

PROPUESTA DE UNA METODOLOGÍA PARA LA REALIZACIÓN DE UNA AUDITORÍA OPERATIVA ENFOCADA AL ÁREA DE DISTRIBUCIÓN

La metodología utilizada en el desarrollo del trabajo de auditoría operativa, es sumamente flexible ya que permite manejar diferentes recursos como son; normas de auditoría y técnicas o procedimientos de trabajo que se desarrollan a lo largo del trabajo.

Cabe hacer mención que hasta el momento no existen normas de aceptación generalizada para el trabajo de auditoría operativa, se toman como base las normas de auditoría generalmente aceptadas.

Como toda auditoría consta de tres etapas la **planeación**, en donde se predeterminan procedimientos y cuyo resultado es el memorándum de planeación y programas de trabajo, ésta etapa incluye las actividades previas al trabajo y la planeación propiamente tal.

La segunda etapa es la **ejecución** cuyo objetivo es obtener elementos de juicio, a través de los procedimientos previamente determinados y las evidencias obtenidas deben ser documentadas en papeles de trabajo.

Y la última etapa es la de **conclusión**, en donde se emite el juicio basado en la evidencia de auditoría obtenida en la etapa de ejecución y cuyo resultado es el informe que el auditor va a emitir y en éste caso al tratarse de una auditoría operativa se darán recomendaciones para mejorar problemas que se encontraron en la organización, causas que los originaron y como mejorar las deficiencias encontradas.

En resumen la metodología propuesta se muestra en el cuadro siguiente, los pasos a seguir y que más adelante serán desarrollados.

1. Planeación	2. Ejecución	3. Conclusión
<p>a) Actividades previas al trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Contenido de la carta. * Objetivo de las actividades previas. * Información a obtener de las actividades previas. * Objetivo de la planeación. 	<p>a) Programa de Auditoría Operativa.</p>	<p>a) Emisión del informe de Auditoría.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Alcance y limitaciones del trabajo. * Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional. * Sugerencias para mejorar la eficiencia.
<p>b) Planeación de la Auditoría.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Objetivo de la planeación. 	<p>b) Aspectos principales para la preparación de un programa de Auditoría.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Antecedentes para la planeación y posterior ejecución de la Auditoría. * Recopilación de datos. * Naturaleza, alcance y oportunidad de la Auditoría. * Responsabilidad del trabajo. 	
<p>c) Equipo de trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Equipo multidisciplinario. 		

Control de los pasos de la Auditoría

La propuesta desarrollada seguirá con cada una de las etapas explicadas anteriormente.

1. Planeación.

a) Actividades previas al trabajo

Como primer paso y formando una actividad previa al trabajo de auditoría se deberá visitar la empresa que va a ser objeto de la auditoría operativa y firmar una carta de compromiso en la cual tanto la entidad como el auditor responsable del examen, se comprometerán en señalar el alcance de la auditoría, así como también la cooperación por parte de la empresa en el desarrollo de la misma, proporcionando toda la documentación e información necesaria para llegar a emitir el posterior informe y recomendaciones correspondientes. Esta carta deberá ser firmada antes del desarrollo de la auditoría.

Contenido de la carta

La forma y contenido de la carta pueden variar de acuerdo al tipo de empresa en la que se realice el examen pero debe cubrir aspectos esenciales como ser:

- El objetivo de la Auditoría Operativa.
- Compromiso por parte del auditor de emitir en el informe las recomendaciones pertinentes.
- El alcance de la Auditoría Operativa, el cual podrá ser modificado si las circunstancias así lo requieren y con previo aviso a la entidad para su aprobación, lo mismo para los procedimientos que se establezcan.
- Responsabilidad por parte de la empresa de contar con toda la información necesaria y documentación requerida para llevar a cabo el examen, que debe ser firmada como entregada cada vez que se le entregue al equipo de auditoría.
- Cooperación por parte del personal de la empresa en el desarrollo de la auditoría para evitar cualquier entorpecimiento durante la realización del examen.
- El compromiso por parte de la empresa de que el equipo auditor podrá visitar el área a auditar en el momento que lo solicite, y poder entrevistar a cualquiera de los trabajadores involucrados en la operación, en este caso particular, el trabajo de auditoría se realiza la mayor parte del tiempo en la empresa misma, es decir, el caso de trabajo del auditor más que ser un trabajo de escritorio, se trate de un trabajo en el

lugar mismo de funcionamiento del área de distribución, de ahí la importancia de tener toda la colaboración posible.

- Cualquier tipo de evento que pudiera interrumpir el cumplimiento del programa del auditor, cuando exista tal posibilidad.
- Acuerdos referentes a cualquier aspecto de la planificación de la auditoría.
- Términos económicos y el tiempo de realización de la auditoría.

Objetivo de las actividades previas

La comprensión del negocio del ente es fundamental para realizar una adecuada planificación, así como también el establecimiento de objetivos que se busca cumplir con la realización de la auditoría.

Se busca obtener toda la información necesaria para tener una apreciación general del desarrollo de las operaciones y de la actividad que realiza la empresa, especialmente del área de distribución.

- Documentarse toda la información que sea necesaria.
- Ver cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar.
- Por qué es necesario estudiar cada uno de los mismos.
- Por dónde empezar.
- Hasta dónde llegar en el estudio preliminar.
- Estimación del tiempo y recursos necesarios.

Este estudio preliminar no debe ser largo y tedioso, sino mas bien un proceso lo suficientemente necesario de recopilación de información que será utilizado posteriormente para la planeación y ejecución de la auditoría, todo este proceso debe ser documentado en papeles de trabajo que serán posteriormente utilizados en la realización de la misma.

Para poder planear una auditoría, el auditor debe tener una comprensión general del negocio de la empresa y su industria, en este caso todo lo relacionado con la operación de distribución, además del conocimiento de sus políticas, procedimientos, objetivos, planes, entre otros.

Al recopilar toda la información pertinente, el auditor estará en una posición ventajosa para apreciar el panorama de lo que va a hacer, el número de personas que va a conformar su equipo de trabajo (técnicos y profesionales), y el tiempo estimado que va a necesitar para realizar el trabajo, de este modo podrá planificar la auditoría ayudado por este estudio preliminar hecho.

El alcance de esta actividad previa dependerá de si es la primera auditoría que se realiza o si ya se realizó alguna con anterioridad en el área y de si es recurrente o no.

En caso de ser la primera auditoría, y dependiendo del grado de profundización del auditor, del conocimiento de la empresa y la complejidad de la misma, así como también sus operaciones y otros, se seguirá con las orientaciones que se dan en esta fase.

Si ya se realizó una auditoría previamente, el estudio consistirá en una actualización y revisión del archivo permanente de la anterior auditoría realizada.

Información a obtener durante las actividades previas en la etapa de Planeación

El auditor debe averiguar si los planes, políticas y procedimientos del área de distribución están debidamente estipulados y, en las fases posteriores, se podrá establecer el grado de cumplimiento que se está dando en la empresa.

El estudio del funcionamiento del área, de la autorización para la realización de actividades específicas en la empresa, responsabilidades, y restricciones en caso de existir alguna, las cuales deben ser cumplidas bajo la responsabilidad y compromiso del jefe del área.

Revisión de los objetivos

Una parte importante en esta fase preliminar es revisar los objetivos del área a auditar de la empresa, y ver si se están siguiendo de acuerdo a las disposiciones emitidas por la administración. Además se debe establecer si son adecuados.

b) Planificación de la Auditoría

Para llevar a cabo el trabajo de auditoría es de vital importancia realizar un plan de trabajo a realizar.

Su alcance varía de acuerdo al tamaño y complejidad de la entidad y calidad de la organización, en este caso nos referimos particularmente a la empresa Rosen S.A. que tiene dentro de su estructura organizacional un área de distribución.

En esta etapa además de tener una adecuada comprensión del área de distribución, se toman en cuenta los procedimientos seguidos por la empresa en la entrega de mercaderías a sus clientes.

A través de la planificación se determina la naturaleza, el alcance y momento de la ejecución del trabajo a realizar.

Además, con el conocimiento obtenido en la información preliminar realizada, se pudieran haber detectado deficiencias que merecen tomarlas en cuenta y hacer un estudio más detallado de las mismas, para poder, posteriormente, durante la ejecución de la auditoría, establecer acciones que pudieran de alguna manera ser desarrolladas por la empresa para solucionarlas.

La etapa de planificación es muy importante para la realización de la auditoría operativa mediante la cual buscamos reunir la suficiente información como para formarnos una opinión, además de la determinación de los riesgos de la auditoría y el establecimiento de conclusiones finales de la efectividad, eficiencia y economía de los procedimientos de la empresa, y poder formular recomendaciones en caso de ser necesarias acciones tanto preventivas como correctivas.

Objetivo de la Planificación

Los objetivos básicos de la planificación son:

- Permitir la realización de un examen adecuado, ordenado y eficiente que facilite la consecución de los objetivos planteados por el equipo auditor.
- Facilitar el control y seguimiento del trabajo realizado.
- Se utilizará también para transmitir instrucciones a los miembros del equipo auditor respecto del trabajo a realizar.

- Fijar el alcance con que se van a aplicar los procedimientos de auditoría.
- Sirve también como constancia de los trabajos realizados en parte del proceso de auditoría.

Por esto, esta etapa es muy importante porque ante cualquier actividad que realice el hombre antes de ejecutarla debe pensar en cómo efectuarla, esto lleva implícitos dos objetivos:

- Que la actividad resulte efectiva, permitiendo llegar al cumplimiento de los objetivos propuestos;
- Que la actividad resulte eficiente, es decir que asegurada la efectividad, la misma se alcance utilizando los recursos estrictamente necesarios.

c) Equipo de trabajo

Se debe establecer durante esta etapa el equipo de trabajo que realizará la auditoría, que deben ser profesionales idóneos y muy preparados acerca de temas relacionados con el manejo y distribución de mercaderías.

Este equipo debe ser multidisciplinario por ser una actividad específica se debe contar con:

- Auditores
- Especialistas (ingenieros, técnicos)
- Y cualquier otro profesional que se necesite durante el transcurso de la auditoría.

El equipo de auditoría debe asegurarse de la adecuada preparación del equipo al inicio del proceso de auditoría. Se debe brindar al equipo, disponibilidad expedita de las políticas, procedimientos, estándares y criterios utilizados en la operación de distribución.

El número de personas que forme parte del equipo auditor dependerá del tiempo de trabajo de la auditoría, su alcance y naturaleza de la misma.

El trabajo de auditoría se realizará en la empresa misma por lo que una vez en ésta, el equipo auditor:

- Visitará el centro de distribución de Santiago.
- Realizará entrevistas con personal involucrado en la operación de distribución.
- Revisará los manuales de políticas y procedimientos utilizados en la operación.

2. Ejecución

a) Programa de Auditoría Operativa

Después de que la planificación ha sido terminada, documentada, revisada y aprobada, se asegura que el proyecto de auditoría satisfaga los objetivos originales de la auditoría, en este caso, evaluar el proceso de operación del área de distribución. Se procederá a elaborar un programa de trabajo por escrito, es decir, los procedimientos que van a ser aplicados en la realización de la auditoría.

Un programa de trabajo representa la versión escrita de un plan de trabajo de auditoría, y según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, programa “es una previa declaración de lo que se piensa hacer en alguna materia u ocasión”.

Los programas de auditoría generalmente se desarrollan clasificando, los objetivos identificados para la auditoría operativa. Usualmente, estos objetivos conllevan a una relación directa con los asuntos que causaron la iniciación de la auditoría.

Aunque los programas de auditoría deben planearse cuidadosamente, no deben ser inflexibles, es decir que a medida que se va ejecutando la auditoría se pueden ir ajustando de acuerdo a las necesidades de la misma.

Ahora cuando hablamos de un programa de auditoría operativa, hablamos de la aplicación de una serie de procedimientos destinados a verificar el cumplimiento de las operaciones del área de distribución.

Aspectos Principales para la Preparación de un Programa de Auditoría

El programa de auditoría implica definir cuatro puntos previamente que deben ser tomados en cuenta:

- Los elementos o circunstancias a ser tomadas en cuenta (antecedentes para la planeación).
- Como llegar al conocimiento de los antecedentes, es decir la recopilación de los datos.
- Naturaleza, alcance y oportunidad.
- Quiénes deben realizarla, sobre quienes recaerá la responsabilidad, es decir, el equipo auditor.

Antecedentes para la Planeación y posterior Ejecución de la Auditoría

Para poder comprender un poco más acerca del examen aquí realizado como es el de auditoría operativa al área de distribución, debemos tomar en cuenta para la elaboración de nuestro programa de trabajo la delimitación de la auditoría, hacia donde se van a dirigir las pruebas a aplicar y saber de esta manera en qué grado se están cumpliendo.

Esto se puede realizar a través de la recopilación de la información como ser:

- El control interno aplicado para el cumplimiento de las políticas y procedimientos que afectan al área de distribución.
- Y todo lo referente al centro de distribución de Santiago.

➤ Programa de trabajo

En este programa deben establecerse todas las actividades a realizar para verificar el cumplimiento de la operación del área de distribución.

El control que será más que todo operacional, por tratarse de una auditoría operativa debe:

- Controlar el proceso, actividad y práctica de la empresa para asegurar la entrega de mercaderías a sus clientes.
- Confirmar que estas actividades se estén llevando a cabo conforme fueron planificadas a través de criterios adecuados de operación.
- Considerar las operaciones relacionadas con la distribución de productos, desde la fábrica, hasta los clientes finales.

La revisión realizada por el equipo de auditoría debe tomar como punto de partida las operaciones realizadas para el cumplimiento del proceso de distribución, para lo cual se debe conocer la siguiente información:

Manuales de Políticas y Procedimientos:

- a. Revisar las políticas y ver si están actualizadas para garantizar el correcto apego a las mismas y el buen funcionamiento de la operación.
- b. Verificar que sean de conocimiento por parte del personal involucrado en la operación.
- c. Verificar que los procedimientos estén bien definidos.

Preparación de la Carga:

- a. Revisar el proceso de preparación de la carga en las bodegas para ser despachadas (orden de carga).
- b. Revisar la documentación que acompañara a la carga, que pueden ser facturas o guías de despacho, asociadas a las órdenes de carga, las cuales deben estar disponibles para ser ingresadas al vehículo.

Proceso de Despacho:

- a. Identificar quienes participan en el proceso de distribución.
- b. Revisar la programación de los pedidos, la cantidad de ellos y donde entregarlos (destino).
- c. Revisar la documentación que autoriza la salida conforme de los productos.

Proveedor del Transporte:

- a. Revisar la existencia de contratos y que estén actualizados.
- b. Revisar si existen seguros de transporte.
- c. Comprobar el correcto estado de su flota.
- d. Verificar que los chóferes sean los adecuados.
- e. Disponibilidad de flota.
- f. Verificar las guías de recepción conforme por el transportista.

Rutas:

- a. Verificar que estén por escrito y sean conocidas por los transportistas.
- b. Revisar la red de cobertura del centro de distribución.

Custodia de mercaderías:

- a. Revisar que las bodegas resguarden correctamente las mercaderías.
- b. Verificar que en el transporte estén bien custodiadas.

Entrega de productos al cliente final:

- a. Identificar el sistema utilizado que permite el intercambio entre el centro de distribución y la venta en tienda para despachar los productos al cliente final.
- b. Cotejar las guías de despacho con el comprobante de venta del sistema.
- c. Revisar que todas las guías recepcionadas conforme por el cliente estén firmadas.

Otros aspectos a considerar:

- a. Los contratos con las tiendas que venden los productos.
- b. El tratamiento de las mercaderías devueltas.
- c. Los subcontratos con transportistas.
- d. Horarios de entrega.

Recopilación de Datos

La recopilación de datos obtenida durante la etapa previa a la planificación permite crear los programas de trabajo y las pruebas que van a ser aplicadas en el área de distribución a objeto de verificar su correcto funcionamiento.

La información obtenida en las actividades previas a la auditoría, así como las pruebas que se vayan obteniendo deben dejarse registradas en los papeles de trabajo elaborados por el auditor.

Esta información puede obtenerse de:

- Documentos elaborados por la empresa.
- Registros de la empresa.
- Observaciones de los funcionarios de la empresa.
- Aseveraciones de terceros.
- Entrevistas con personal de la empresa.

En la recopilación de información, el auditor debe indicar la fuente, naturaleza y fundamento de los datos, sujetándose a información esencial y no general.

De esta manera, todos los hallazgos encontrados durante la ejecución del programa de trabajo de la auditoría deben ser documentados en papeles de trabajo que constituyen la mejor evidencia de que el trabajo de auditoría se realizó con la competencia necesaria por parte del auditor y pasan a sustentar el informe de auditoría y las posteriores recomendaciones en caso de haber sido encontrado deficiencias y las causas que las originaron durante el desarrollo de la auditoría.

Naturaleza, alcance y oportunidad de la auditoría

Naturaleza, al hablar de naturaleza nos estamos refiriendo a las características que presenta el área auditada y a la actividad que se dedica la entidad.

Alcance, es hasta donde va a abarcar nuestra auditoría, en este caso la metodología aquí propuesta estará dirigida al área de distribución de la empresa Rosen, en lo que respecta al centro de distribución de Santiago.

Oportunidad, se refiere al momento oportuno o adecuado de la realización de la auditoría para poder elaborar informes para resolver deficiencias que pueden ser subsanables encontrando sus causas.

Responsabilidad del trabajo

Cuando hablamos de responsabilidad nos estamos refiriendo a quien se va a encontrar a cargo de la realización del trabajo, es decir, el equipo de auditoría.

En el programa de auditoría deberá establecerse el tiempo de realización del examen de auditoría y la labor desempeñada por cada persona que forme parte del equipo.

3. Conclusión

En la etapa de conclusión de la auditoría se reportan todos los hallazgos y sus posibles efectos en las operaciones, en este caso las operaciones del área de distribución, y proceder a identificar la mejor solución que permita el correcto funcionamiento de ésta, para finalmente formular el informe final.

El informe es el producto terminado del trabajo de auditoría operativa y en él se deben destacar tres puntos principales que son:

- a. El alcance y limitaciones del trabajo**, es decir, deben identificar los objetivos del trabajo realizado, las operaciones sujetas a examen, el criterio de prioridades establecido; la contratación específica, en su caso; las limitaciones en caso de existir; la participación de otros profesionales si la hubo y sus labores realizadas.

- b. Situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia operacional**. Presentar un resumen en el que se resalten los hallazgos más significativos y se destaque el efecto de ellos, referenciando su impacto así como las causas y posibles consecuencias.

- c. Sugerencias para mejorar la eficiencia**, es conveniente que estas sugerencias se incluyan inmediatamente después de que se señalaron las situaciones que afectan desfavorablemente la eficiencia de operación. Deben estar enfocadas a que se mejore la eficiencia, citando casos específicos en los cuales puedan modificarse los procedimientos o criterios, cuantificando en lo posible los resultados previsibles de un cambio.

CONCLUSIONES.

La auditoría operativa es una herramienta fundamental debido a que contribuye a la eficiencia y eficacia operativa, identificando áreas susceptibles al fortalecimiento de controles con la ayuda de la innovación tecnológica y de una adecuada administración.

La auditoría operativa se preocupa de estudiar si las personas responsables de la administración de las actividades técnicas han tomado las medidas necesarias para la implantación de controles administrativos adecuados que aseguren que los programas se cumplan, que la calidad del trabajo llegue al estándar establecido y que se hayan tomado las medidas necesarias para que la gestión realizada sea eficaz, eficiente y económica.

En el presente trabajo se estudia el proceso de distribución de Rosen, estableciendo una metodología para realizar una auditoría operativa, siendo necesario definir lo siguiente:

Objetivo de la Auditoría Operativa

- ✚ Detectar deficiencias operativas en el área de distribución y prever obstáculos a la eficiencia de la operación.
- ✚ Evaluar el proceso de distribución y los controles existentes a fin de garantizar la salvaguarda de los activos de la organización y eliminar los procesos de trabajos inadecuados.
- ✚ Identificar posibles riesgos que repercutan en daños económicos a la organización y proponer recomendaciones para anticiparse a sus efectos.

Alcance de la Auditoría operativa

La auditoría operativa incluye sólo las operaciones del centro de distribución de Santiago, y contemplará la observación y revisión de lo siguiente:

- ✚ Manuales de políticas y procedimientos
- ✚ Preparación de la carga
- ✚ Proceso de despacho
- ✚ Proveedor del transporte
- ✚ Rutas
- ✚ Custodia de mercaderías
- ✚ Entrega de productos al cliente final

De la realización de la entrevista se logro identificar el proceso de distribución, concluyendo lo siguiente:

El proceso de distribución se inicia con la elaboración de los productos en la fábrica de Temuco, para luego ser transportados hasta el centro de distribución para su redistribución. Los productos salen después de pasar el control de calidad, en ese momento son recepcionados conforme y trasladados hasta Santiago por el proveedor del transporte.

En el centro de distribución, el chofer o el peoneta conjuntamente con el encargado de recepción verifican que los productos transportados coincidan con los indicados en la guía de despacho.

La empresa cuenta con un sistema informático que permite el intercambio entre el centro de distribución y las tiendas que comercializan los productos, y al momento de una venta se baja del sistema un comprobante y se procede al proceso de despacho.

En el proceso de distribución participan: el encargado de despacho, el transportista, el encargado del centro de distribución, el encargado de recepción y los peonetas.

El proceso de distribución opera de la siguiente manera:

1. Programación:

Consiste en extraer del sistema la información relativa a los pedidos con fecha de despacho del día actual. Esta lista es confeccionada por el departamento de ventas, ubicado en las oficinas de Santiago; en donde se describen los productos a transportar, la cantidad de ellos y donde entregarlos. En el caso de pedidos del día anterior con carácter de pendiente, se incluyen en la fecha actual, para concretar su entrega. Posteriormente se asigna algún vehículo disponible.

Esta acción es realizada por el encargado de despacho.

2. Preparación de la carga:

- ✚ Formación de carga: Consiste en formar carga con los pedidos de los clientes, asociados a la venta en tiendas.
- ✚ Orden de carga: Es el proceso de preparación de la carga en los andenes de la bodega para ser despachados.

3. Documentación:

Este proceso permite emitir los documentos, que pueden ser facturas o guías de despacho, asociadas a las órdenes de carga, los cuales se encuentran en los estados de inspección y disponibles para ser ingresadas al vehículo. Estos documentos deben acompañar la carga.

4. Despacho:

- ✚ Liberación de vehículo: Este proceso permite regularizar los pedidos y cerrar el ciclo dentro del sistema.
- ✚ Aviso: Consiste en informar al chofer del andén donde le corresponde cargar.
- ✚ Carga: Proceso de carga del recurso utilizado y entrega de los documentos emitidos al chofer.

5. Entrega:

- ✚ Entrega: Consiste en el viaje y descarga de los productos solicitados en el punto de entrega señalado por la multitienda que hizo la venta.
- ✚ Regreso: Una vez entregada la carga, el chofer vuelve al centro de distribución, hace entrega de la guía de despacho firmada conforme y deja constancia de las devoluciones o mermas, según corresponda, al encargado de despacho.
- ✚ Disponibilidad: El vehículo queda disponible con su chofer para realizar otro despacho.

La metodología propuesta busca de alguna manera, suplir la necesidad de poder contar con un método de aplicación fácil y práctico para determinar el cumplimiento de los objetivos y metas del área de distribución.

Esta metodología en resumen se compone de la siguiente manera:

Planeación, es decir conocer la estructura del área a auditar, su entorno, actividad y todas las operaciones que deben realizarse, para poder de esta manera planear los procedimientos a aplicar para verificar el cumplimiento de dichas operaciones.

Ejecución, en esta etapa veremos la elaboración de un Programa de Trabajo que incluirá cada una de las tareas asignadas al equipo de trabajo para la realización de la auditoría, así como también se establecerá el tiempo de realización del examen.

Conclusión, después de haber seguido y ejecutado el Programa de Trabajo y habiendo aplicado todas las pruebas necesarias para ver el grado en que se están cumpliendo las operaciones del área de distribución, se procederá a la emisión del informe final y sus recomendaciones.

El cumplimiento de la metodología propuesta proporcionará una mayor seguridad del correcto funcionamiento de las operaciones del área de distribución de la empresa en estudio.

Es necesario recalcar la importancia de la metodología utilizada por el auditor para el éxito de la Auditoría. Cada etapa planteada en el presente trabajo es preciso efectuarla con la flexibilidad adecuada a la realidad de la empresa. Por esta razón, es de vital importancia la apreciación que adquiere el auditor acerca de las características, limitaciones y potencialidades de gestión de la entidad en estudio.

De lo mencionado anteriormente se desprende que el papel del auditor que realiza una auditoría operativa no es sencillo, deberá poseer la habilidad suficiente para identificar correctamente los problemas operativos y exponerlos a la gerencia. La efectividad del trabajo estará dada por la idoneidad del profesional para obtener un diagnóstico comprensivo de los tópicos existentes en el área examinada y por el criterio e imaginación empleados en pronosticar los efectos y proponer soluciones alternativas.

BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Arens, A., Loebbecke, J. (1996). *Auditoría un Enfoque Integral*. México: Prentice Hall.
- ❖ Asociación Interamericana de Contabilidad. (2003). Extraído el 9 de julio de 2008 desde:
http://www.contadoresaic.org/noticias/noti%202003/por_que_auditoria_forense.htm
- ❖ Auditores Contadores en Chile. *Normas y Principios Contables*. Extraído el 20 de agosto de 2008 desde:
<http://www.ayudacontador.cl>
- ❖ Castilla, R. (2004). *Auditoría administrativa a las organizaciones*. Extraído el 26 de junio de 2008 desde:
http://www.universidadabierta.edu.mx/SerEst/Apuntes/CastillaRoberto_AdmonIX.htm
- ❖ Cepeda, G. (1997). *Auditoría y Control Interno*. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill.
- ❖ Christofer, M. (1999). *Logística Aspectos Estratégicos*. México: Limusa.
- ❖ Cook, J., Winkle, G. (1987). *Auditoría*. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Coopers, Lybrand. (1997). *Informe Coso*. Madrid: Días de Santos.
- ❖ Franklin, E. (2001). *Auditoría Administrativa*. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Lazcano, J. (1995). *El Manejo de las Organizaciones, su Auditoría y Control*. México: Mc Graw Hill.
- ❖ Mendívil, V. (2002). *Elementos de Auditoría*. México: Ecafsa.

- ❖ Mercado, S. (2001). *Tráfico Internacional, Administración y Aplicaciones*. México: Limusa.
- ❖ Montgomery, R. (1999). *Auditoría Montgomery*. México: Limusa.
- ❖ Obieta, S. (1995). *Auditoría de Operaciones*. México: Pacifico.
- ❖ Piattini, M. (1998). *Auditoría Informática*. España: Alfaomega.
- ❖ Poblete, F. (2000). *Fundamentos de Auditoría*. Santiago: Gestión.
- ❖ Portales, G. (2001). *Transporte Internacional*. México: Trillas.
- ❖ Sánchez, G. (1993). *Auditoría Operacional*. México: Ecafsa.
- ❖ Santillana, J. (1998). *Auditoría I*. México: Ecafsa.
- ❖ Santillana, J. (2000). *Auditoría Interna, Administrativa, Operacional y Financiera*. México: Ecafsa.
- ❖ Santillana, J. (2002). *Auditoría Interna Integral*. México: Thomson.
- ❖ Slosse, C. (1990). *Auditoría un Nuevo Enfoque Empresarial*. Bs. Aires: Macchi.
- ❖ Soto, G., Paillacar, C. (2002). *Auditoría Forense una Nueva Especialidad*. Extraído el 07 de julio de 2008 desde:
<http://www.capic.cl/capic/portada/vol2/TEMA%201%20SOTO-PAILLACAR.pdf>
- ❖ William, W. (2002). *Ingeniería de Transporte*. México: Limusa.
- ❖ Wittington, O. (2000). *Auditoría un enfoque integral*. Colombia: Mc Graw Hill.

ANEXOS

ENTREVISTA:

La siguiente entrevista forma parte de la tesis de pregrado titulada "Propuesta de una metodología de auditoría operativa enfocada al área de distribución de la empresa Rosen S.A.", como instrumento de investigación y recopilación de información de los actores involucrados en la función de distribución.

Efectuado anónimo

Encargado del Centro de Distribución de Santiago

Empresa Rosen S.A.

1_ ¿En qué consiste el proceso de distribución?

R: Consiste en hacer llegar un producto desde el lugar en el que fue producido hasta el consumidor final. Una distribución eficiente implica que nuestro producto llegue al consumidor en el momento idóneo evitando tener que almacenar grandes cantidades y que todos los centros dispongan del producto cuando lo demande el consumidor.

2_ ¿Cuál es el objetivo de la distribución?

R: La distribución tiene por objetivo que nuestro producto pueda llegar al cliente final en el lugar adecuado, en tiempo y forma. Por lo tanto, es la culminación de todo un proceso.

3_ ¿Existen contratos con Proveedores?

R: El único contrato que tenemos es con transportes Angol que es exclusivo con Colchones Rosen S.A. puesto que es su proveedor preferencial y pone a disposición de Rosen su flota de camiones.

4_ ¿Cuáles son los acuerdos?

R: Los puntos de acuerdo con transportes Angol consideran:

- Duración del contrato: cancelación y renovación.
- Maniobras de carga y descarga.
- Establecimiento del programa de transporte: volumen de carga, frecuencia, disponibilidad de vehículos.
- Recuperación de evidencia que garantice la entrega de la mercancía.

5_ ¿Se exigen seguros de transporte?

R: Transportes Angol cuenta con toda su flota de camiones con distintos seguros tales como seguro de catástrofe, robo, incendio, entre otros, destinados a cubrir cualquier eventualidad que se pueda presentar en el traslado de la mercadería. Esto es con el fin de cuidar la integridad física del transportista y resguardar la mercadería hasta su destino final.

6_ ¿El servicio es subcontratado?

R: Sólo se solicitan servicios con subcontrato a camiones externos de la firma, ósea a dueños de camiones, al cuál se les solicita sus servicios esporádicamente para satisfacer la demanda que se ocasiona en algunas temporadas de mayor flujo de despachos. En tanto los camiones de planta son exclusivamente de transportes Angol y sus operarios son contratados por la misma empresa.

7_ ¿La venta se hace puesto en fábrica o puesto en bodega de clientes?

R: Cuando se termina de confeccionar el producto en la fabrica de colchones Rosen ubicado en la ciudad de Temuco, éste se destina en forma directa a las Bodegas de Santiago para su redistribución, con el fin de gestionar lo mas rápido posible la venta de la mercadería ya recepcionada. La venta se concreta cuando se despacha a cada cliente de alguna multitienda, la cual ofrece los productos Rosen sea esta Falabella, Ripley, Paris, entre otras. Al llegar a destino, el cliente conforme con lo recibido firma la guía de despacho, es en ese momento recién se esta en condiciones de facturar la venta.

8_ ¿Hay exigencias de materiales, años de antigüedad, logos, presentación?

R: Para cada transportista una de las exigencias mínimas para realizar un despacho, es vestir con la vestimenta apropiada que le es entregada en la empresa, la cuál consiste en un overol de trabajo con los logos corporativos y una credencial que va acompañado de su cedula de identidad en caso de un eventual control carretero, y en tanto a los materiales de trabajo siempre van acompañados de los implementos apropiados como llaves, en caso de armar un producto o guantes de seguridad.

9_ ¿Se le exige hoja de mantención al vehículo y chofer?

R: A cada vehículo ocupado para transportar grandes volúmenes de carga se le exige una antigüedad no superior a los 4 años, ya que así se controlan las mantenciones periódicas de cada transporte como es la bencina, el aceite, el kilometraje, los ajustes en el motor, etc.

10_ ¿Cómo se programan los pedidos?

R: Se extrae del sistema la información relativa a los pedidos con fecha de despacho del día actual. Esta lista es confeccionada por el departamento de ventas, ubicado en las oficinas de santiago; en donde se describen los productos a transportar, la cantidad de ellos y donde entregarlos (destinos). En el caso de pedidos del día anterior con carácter de pendiente, se incluyen en la fecha actual, para concretar su entrega. Posteriormente se asigna algún vehículo disponible. Esta acción es realizada por el encargado de despacho.

ENTREVISTA:

La siguiente entrevista forma parte de la tesis de pregrado titulada “Propuesta de una metodología de auditoría operativa enfocada al área de distribución de la empresa Rosen S.A.”, como instrumento de investigación y recopilación de información de los actores involucrados en la función de distribución.

Efectuado anónimo

Encargado de Despacho

Empresa Rosen S.A.

1_ ¿Quiénes participan en el proceso de despacho?

R: En el proceso de despacho participan: el encargado de despacho, el transportista, el encargado de bodega, encargado de recepción y los peonetas.

2_ ¿Cómo se entrega la carga al transportista?

R: El transportista recibe la carga fiscalizada por todos los estándares de controles Rosen, a su vez se les entregan las guías de despacho detalladas con toda la mercadería transportada por él y fiscalizada por su propia persona para que quede constancia y transparencia que lo estipulado en la guía efectivamente es lo que se está transportando. El transportista firma conforme una copia de la guía confirmando que todos los productos que se entregan van en orden y acorde a la cantidad estipulada, quedando dicha copia recepcionada en la bodegas de Rosen.

3_ ¿Cómo sale la carga de bodega de Rosen?

R: La carga de las bodegas es enviada a cada cliente o bodegas de clientes mayoristas con un documento de traslado, la cual junto con una guía de despacho puede ir acompañado con una Factura, guía de cambio o Boleta (en caso que sea a cliente final, solo va con una guía de despacho ya que el cliente posee el comprobante de la venta), ya que con éstos documentos se puede comprobar la procedencia de los productos.

4_ ¿Llega a otra bodega de distribución o va directamente al cliente?

R: Rosen como macro empresa tiene contratos de posventa con distintas cadenas de tiendas como son Falabella, Ripley, Paris, etc. Unos de los tantos servicios posventa es el despacho a cliente final el cual consiste en que cuando en alguna multitienda se esté efectuando una venta, Rosen por sistema sigue en línea cada paso de la venta, y al momento que ésta se concreta se baja del sistema un comprobante para coordinar con el cliente para cuando podríamos despacharles sus productos y en caso que existan ventas donde el despacho sea en lugares fuera de la red de cobertura de despachos, Rosen carga un stock adecuado de productos para que a través de las bodegas de las respectivas multitiendas puedan despachar ellos los productos vendidos.

5_ ¿Quién es responsable de responder por la mala entrega o defectos en los servicios?

R: Una de la estipulaciones en el contrato posventa con los respectivos clientes tanto con las multitiendas como clientes finales, es ofrecer un buen servicio y la entrega de excelentes productos en perfectos estados. En caso de que esto no se cumpla, la responsabilidad recae automáticamente sobre el transportista, ya que él es quién recibió en primera instancia los productos conforme y en perfecto estado y es el encargado de cuidarlos hasta su destino final.

6_ ¿Quién es el responsable de una eventual pérdida?

R: Toda la mercadería que se entrega al transportista queda en conocimiento de él, es responsabilidad del chofer llevar la mercadería a destino y entregarla conforme en al cliente final, para eso se respalda con una guía de despacho la cual se le entrega a quien está recepcionando el producto, equiparando el documento con la mercadería entregada, y si ambos coinciden el recepcionista firmará la guía conforme. En caso de una eventual pérdida queda netamente a responsabilidad del transportista.

7_ ¿Qué pasa con la mercadería devuelta? ¿Como se controla?

R: En caso que no se haya podido cumplir con un despacho, sea éste por motivos de horario, por que no se encontró moradores o la dirección no coincide, la mercadería es enviada de vuelta a las bodegas y esto queda estipulado con una nota en la parte inferior de la guía donde se especifica el por qué no se pudo concretar la gestión, y en caso que el cliente no se sienta conforme con el producto entregado y se niega a recibir la guía de despacho, tiene la obligación de estipular en la parte inferior de la pagina el por qué no firmo y estampo sus datos en la guía; quedando un respaldo por escrito tanto para el cliente como para el transportista de la gestión realizada.

8_ ¿La guía de despacho quien la firma y a quien es enviada?

R: Cuando sale un producto desde las bodegas Rosen con documentos de traslado consta de 4 copias las que se destinan hacia los siguientes canales:

1ro_ Una copia la retiene el despachador de la bodega.

2do_ Una queda archivada para ingresarla como mercadería en transito.

3ra_ Una Copia es enviada a Servicios de Impuestos Internos.

4ta_ Una Copia es entregada al cliente final como una constancia para su persona de la gestión realizada.

9_ ¿Existen muchos reclamos, como se controlan?

R: En caso que el reclamo venga por el cliente y sea por una mala gestión por parte del despachador puede hacer uso de la línea Call Center 620 53 00 donde le contestara una operadora, donde a su vez va a ir quedando registrado en una grabación todo lo que se le relate de la gestión y la operadora tiene la misión y obligación de canalizar los reclamos a los distintos canales administrativos de la empresa.

También el cliente en caso de disconformidad por el servicio, puede dirigirse con todos los antecedentes a los organismos fiscalizadores del estado los cuales velan por la seguridad del consumidor como es el SERNAC.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA EN ESTUDIO

Socios Fundadores



Presidente

José Rosenberg
Villarroel



Vicepresidente

Juan Rosenberg
Villarroel



Director

Luis Rosenberg
Villarroel

FICHA DE LA EMPRESA

Nombre: Colchones Rosen S.A.I.C.
Marcas: Rosen, Rosen the Store, Termiflex
Actividad: Fabricación y comercialización de artículos para el descanso
No Trabajadores: + 1.000
Plantas Industriales: Temuco, Chile; Buenos Aires; Perú
Centros de Distribución: Temuco, Chile
Concepción, Chile
Antofagasta, Chile
Santiago, Chile
Lima, Perú

Líneas de Producto de fabricación propia:

- Box Spring
- Cama Autoajustables
- Colchones de Resortes
- Colchones de Espuma
- Almohadas
- Plumones/Cobertores
- Sábanas
- Sofás/Sofás Cama
- Sillones Reclinables

Colchones Rosen S.A.I.C. es una sociedad anónima cerrada de propiedad familiar dedicada a la fabricación y comercialización de artículos y accesorios para el descanso.

Fundada en 1958 en la ciudad de Temuco - Chile, esta empresa nace como una industria de colchones en un pequeño taller. Su rápido crecimiento se produce como consecuencia de sus estrictos estándares de calidad y al alto compromiso empresarial con sus trabajadores, la región y con los clientes.

Durante los años sesenta, la empresa se extiende a todo el mercado nacional e instala toda su operación comercial y logística en la ciudad de Santiago, con la importante misión de desarrollar el canal de distribución y comenzar el posicionamiento de su marca principal: ROSEN.

Hacia fines de la década del setenta, la compañía acentúa sus procesos de investigación y desarrolla importantes lazos con los principales exponentes de la industria colchonera mundial, en Europa. Producto de la transferencia tecnológica y de la creación, adaptación y desarrollo de estándares para los perfiles de consumidores latinoamericanos, Rosen afianza su liderazgo convirtiéndose en el principal exponente en Chile de colchones, box spring y accesorios para el descanso.



Durante los años ochenta, la empresa materializaba su plan de desarrollo a través de tres sólidos conceptos que la llevaron a multiplicar sus operaciones, consolidando su posicionamiento de marca y liderazgo en ventas. Estos son, la creación de una cadena de tiendas propias denominadas "Dormicentros Rosen", la generación del Departamento de Investigaciones Tecnológicas D.I.T, que trabaja en permanentes innovaciones tecnológicas y una innovadora estrategia de marketing y comunicaciones.

A principios de los años noventa, la compañía, que ya realizaba crecientes exportaciones hacia otros países de América del Sur, comienza a formalizar su internacionalización, consolidando operaciones en Argentina, Bolivia y Uruguay, para posteriormente hacer lo propio en Paraguay, Perú y Brasil.

Actualmente, Rosen cuenta con Plantas Industriales en Chile y Perú. Posee una cadena de tiendas, filiales y distribuidores exclusivos en América Latina y adicionalmente comercializa sus principales líneas de productos a través de las principales cadenas de distribución, multitiendas y tiendas por departamento, constituyendo la empresa líder de toda la región.