



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL CHIMBORAZO

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

**LICENCIADO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL
VÍCTOR H. CAICEDO CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE AMBATO,
PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PARA EL PERIODO ENERO –
DICIEMBRE 2013”**

AUTORES:

**ERNESTO RUPERTO BENÍTEZ GONZÁLEZ
JORGE DAVID CERÓN GORDÓN**

Ambato – Ecuador

2015

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema “Auditoría de Gestión de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, para el periodo Enero – Diciembre 2013” previo a la obtención del título Licenciado en Contabilidad Y Auditoría Contador Público Autorizado, ha sido desarrollado por los señores Ernesto Ruperto Benítez González y Jorge David Cerón Gordón, han cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

DR. ALBERTO PATRICIO ROBALINO
DIRECTOR DE TITULACIÓN

LCDO. LUIS SAN ANDRÉS ÁLVAREZ
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Nosotros Ernesto Ruperto Benítez González y Jorge David Cerón Gordón, estudiantes de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaramos que la tesis que presentamos es auténtica y original. Somos responsables de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

ERNESTO RUPERTO BENÍTEZ GONZÁLEZ

JORGE DAVID CERÓN GORDÓN

DEDICATORIAS

A mi hijo, mis padres, hermanas, mi abuela, Evelyn y todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron en mi enseñanza y aprendizaje.

Ernesto Benítez

DEDICATORIAS

A mis padres, hermano, a mis compañeros, a mi esposa Paula por toda su dedicación y amor siempre estás en mi mente y mi corazón, y todas aquellas personas que colaboraron en este camino de aprendizaje.

Jorge Cerón.

AGRADECIMIENTOS

Primero quiero agradecer a mi Familia ya que sin su apoyo y empuje no estaría escribiendo estas líneas, gracias a mi Madre y Abuela por su apoyo tanto económico como anímico, a Evelyn gracias por tu fuerza y amor, a mis Profesores por las enseñanzas y experiencias transmitidas, al Dr. Patricio Robalino por su aportes académicos, su guía, apoyo y paciencia, a mis compañeros de clases por el apoyo en los momentos difíciles y finalmente a la ESPOCH por las experiencias y conocimientos impartidos.

Ernesto Benítez

AGRADECIMIENTOS

Quiero extender mis más sentidos agradecimientos a Dios por guiar mis pasos y darme fuerzas sobre todo en los momentos duros, a mi familia por estar junto a mí y forjar mi personalidad y carácter, con sus consejos y cariño incondicional, por eso papi y mami este triunfo también es suyo. A mi esposa amada Paula por todo tu amor y comprensión el fruto de este esfuerzo no habría sido posible sin ti. A todos los profesores y compañeros de estudio por su comprensión enseñanzas y su apoyo en momentos difíciles. Finalmente a la querida ESPOCH por haberme acogido como un alumno más y brindarme los conocimientos y experiencias necesarios para mi desarrollo profesional y personal.

Jorge Cerón

INDICE DE CONTENIDOS

Portada	i
Certificación del tribunal	i
Certificado de responsabilidad.....	ii
Dedicatoria.....	iii
Agradecimientos	v
Indice de Contenidos	vii
Indice de Tablas	ix
Indice de Ilustraciones	ix
Resumen ejecutivo	x
Executive Summary	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema	3
1.2 JUSTIFICACION	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	5
2.1.1 Antecedentes Históricos	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA AUDITORÍA	6
2.2.1 Definición de Auditoría	7
2.2.2 Importancia de la Auditoría	8
2.2.3 Características de la Auditoría.....	8
2.2.4 Clasificación de la Auditoría.	9
2.2.5 Informe de Auditoría.	14
2.3 AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	15
2.3.1 Definición de Auditoría de Gestión.	15
2.3.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	16

2.3.3	Etapas de la Auditoría de Gestión.....	18
2.3.4	Definición de Los Objetivos Específicos de la Auditoría.....	23
2.3.5	Propósitos Fundamentales de la Auditoría de Gestión.	23
2.3.7	Indicadores de Gestión.....	25
2.4	CONTROL INTERNO COSO.	27
2.4.1	Riesgo de Auditoría.	29
2.5	TÉCNICAS DE AUDITORÍA.	30
2.6	PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.	32
2.7	PROGRAMAS DE AUDITORÍA.	33
2.7.1	Características del Programa de Auditoría	33
2.7.2	Papeles de Trabajo.	34
2.7.3	Hallazgos de Auditoría.	36
2.7.4	Marcas de Auditoría.....	37
2.7.5	Índices de Referencia de Auditoría.....	38
2.7.6	Evidencia de Auditoría.	39
2.7.7	Comunicación de Resultados de Auditoría.....	41
2.8	ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.	42
2.9	HIPÓTESIS	43
2.9.1	Hipótesis General.....	43
2.9.2	Hipótesis Específicas	43
2.10	VARIABLES	43
2.10.1	Variable Independiente	43
2.10.2	Variable Dependiente	43
	CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	44
3.1	ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN.....	44
3.2	MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	44
3.3	NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN	45
	CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	46
4.1	TITULO.....	46
4.2	ANALISIS SITUACIONAL	46
4.2.1	Definición del Negocio.....	46
4.2.2	Diagnostico Estratégico	47
4.2.3	Análisis Matricial.....	51

4.3	DESARROLLO DE LA AUDITORÍA	70
	CONCLUSIONES	145
	RECOMENDACIONES.....	146
	BIBLIOGRAFIA	147
	ANEXOS	149

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	:Tabla de Estructura de Control	34
Tabla 2	: Marcas de Auditoría	39
Tabla 3:	Matrices Foda	54
Tabla 4:	Matrices de Impacto	58
Tabla 5:	Matrices de Ponderación	65
Tabla 6	: Matriz Ratio Balance Fuerza	71
Tabla 7	: Matrices Archivo Permanente	79
Tabla 8:	Presentación de Datos Generales.....	143
Tabla 9:	Matriz de Contingencia	146
Tabla 10:	Grados de Libertad - CHI Cuadrado.....	148

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1:	Logotipo Institucional.....	5
Ilustración 2:	Definición del Negocio.....	49
Ilustración 3:	Feedback y aprendizaje estratégico	50
Ilustración 4:	Diagnóstico estratégico.....	51
Ilustración 5:	Factores externos	52

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo propone la realización de una Auditoría de Gestión a la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., de la ciudad de Ambato, con lo cual se pretende emitir recomendaciones oportunas y razonables que permitan contribuir al eficiente desarrollo de las actividades optimizando procesos a fin de mejorar el desempeño de los colaboradores permitiendo fomentar la unión entre empleados y empresa, mejorando el nivel de ventas, buscando un objetivo común para beneficio de la empresa y en bien de la ciudadanía.

En esta investigación se pudo realizar una evaluación a los procesos y operaciones mediante la aplicación de indicadores de gestión y cuestionarios de control interno partiendo de un diagnóstico detallado del plan estratégico de la empresa.

A la Gerencia se le pudo realizar cierto número de recomendaciones luego de los resultados obtenidos, las mismas que constan en el informe final de auditoría. La aplicación de las recomendaciones, permitirá que tanto gerente como colaboradores logren obtener un mejor ambiente de trabajo, manteniendo un adecuado proceso, en las mejores condiciones y calidad en cuanto atención al cliente, ya que su principal objetivo es satisfacer al cliente, logrando posicionar a la organización como un referente de las actividades comerciales. Por lo que se recomienda a la Gerencia adoptar las recomendaciones de manera inmediata.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el mundo empresarial en el cual nos desenvolvemos requiere una dirección dispuesta e idealista que encamine todos los esfuerzos del talento humano hacia objetivos, mediante estrategias concretas. Es en tal virtud que se vuelve importante la necesidad de trabajar bajo un sistema en el que todos los colaboradores y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

El presente trabajo tiene como propósito fundamental la formulación y mejoramiento de las estrategias, procesos de ventas y evaluar el desempeño de los colaboradores de la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo, una empresa comercial dedicada a la venta de suministros de papel y artículos de oficina.

Cabe indicar que una auditoría es el proceso objetivo, técnico, y sistemático que tiene como fin evaluar las actividades de una organización para determinar si existe consistencia entre lo programado y lo realizado.

Por ello el presente trabajo muestra una Auditoría a la gestión comercial de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo de la ciudad de Ambato, mismo que se ha desarrollado en cuatro capítulos, en el capítulo I se hablará sobre el problema, en el capítulo dos se detallan los puntos más sobresalientes de la Auditoría de Gestión, en el capítulo tres encontraremos la metodología de la investigación, las hipótesis y sus variables, en el capítulo cuatro se llevará a cabo la práctica de la Auditoría de Gestión donde se detalla, las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que se presentan en el medio interno y externo y que nos servirán para definir, de una forma más eficaz, el curso de acciones a seguir para lograr los objetivos trazados, para de esta manera dar a conocer las respectivas conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Auditoría de Gestión es una herramienta importante que conlleva al personal a adquirir conocimientos, habilidades y destrezas a través de la capacitación, adiestramiento y desarrollo, para poder desempeñarse mejor en los diferentes cargos y unidades funcionales de la organización, proporcionando a la vez una mayor motivación que les permita identificarse y comprometerse con el logro de metas y objetivos institucionales.

La propuesta de generar un reproceso y aplicación de técnicas nuevas en la gestión empresarial orientada a mejorar el rendimiento comercial y administrativo de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., se hace necesario para poder dar solución a la problemática existente en esta institución.

Para realizar la propuesta y diseñar el plan de Auditoría de Gestión se debe realizar una evaluación diagnóstica que identifique las necesidades y la carencia esencial de una solución rápida de las limitaciones existentes en la institución por la falta de análisis y de preparación de los diferentes engranajes, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer, con lo que realmente sabe y hace en su puesto de trabajo para así empoderar el desarrollo de las diferentes unidades administrativas.

Diseñar un programa de gestión que ayude a las autoridades competentes a planificar de una forma estratégica, determinar los riesgos por la falta de entrenamiento y comunicar la visión y misión institucional contribuyendo así al desarrollo de una cultura de confianza y responsabilidad dentro de la institución siendo a su vez una actividad que mejore el desempeño de forma permanente.

Para que un programa sea bien ejecutado se tienen que proporcionar los lineamientos a seguir para la implementación del mismo con el fin de mejorar la calidad en la

prestación de los servicios, dando así una mejor imagen de la institución a toda la población.

Es por eso que se considera preciso que la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., cuente con un plan de gestión en el cual se realicen de forma efectiva las actividades antes mencionadas para obtener una organización eficiente y eficaz a través de la aplicación, entrenamiento y desarrollo de procesos nuevos y los ya establecidos su aplicación correcta.

1.1.1 Formulación del Problema

Cómo influye la Auditoría de Gestión en el manejo de la Gestión Empresarial de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua?

1.1.2 Delimitación del Problema

Auditoría de Gestión de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, para el periodo Enero – Diciembre 2013

1.2 JUSTIFICACIÓN

La Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., de la ciudad de Ambato enfrentaba un desafío: transformar las unidades administrativas y de negocios, de órgano tradicional y operacional, en un componente estratégico de la empresa. En consecuencia es necesario poner en marcha tres medidas: focalizar las diferentes unidades en el negocio de la organización, reforzar las actividades estratégicas y esenciales, y separar algunas de sus actividades operacionales.

La idea básica es depurar y mejorar la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., para agilizarla y flexibilizarla, de modo que se concentrara en lo esencial: examinar los asuntos estratégicos relacionados con las actividades organizacionales. Así, los procesos descentralizarían las operaciones y centralizaría el control de los resultados.

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las

operaciones, ya que aumenta el capital, se incrementa la tecnología, las actividades de apoyo, etc., además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del negocio, así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia; que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional: constituyen la competencia básica de la organización, su principal ventaja competitiva en un mundo globalizado inestable, cambiante y competitivo en extremo.

Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales. En vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen y saben cómo crearlos, desarrollarlos, producirlos y mejorarlos. En vez de invertir directamente en los clientes, están invirtiendo en las personas que los atienden y les sirven, y saben cómo satisfacerlos, y encantarlos. Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial. La estrategia constituye el plan general o enfoque global que la organización adopta para asegurarse de que las personas puedan cumplir la misión organizacional de manera adecuada.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Ejecutar una Auditoría de Gestión de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., para facilitar la gestión empresarial de una manera eficiente y eficaz.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Construir un marco teórico referencial que sustente la investigación.
- Aplicar cuestionarios de control interno para determinar el grado de cumplimiento de las metas y objetivos.
- Presentar el Informe de Auditoría de Gestión con conclusiones y recomendaciones que conlleven al mejoramiento de las operaciones y toma de decisiones.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos



Ilustración 1: Logotipo Institucional

Fuente: Organización Comercial Víctor H. Caicedo

La compañía ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO C. LTDA; es una sociedad constituida de conformidad a las leyes ecuatorianas. Se estableció mediante escritura pública celebrada en la ciudad de Ambato el 7 de Noviembre de 1980, e inscrita el 9 de Enero de 1981. Sus fundadores fueron el Sr. Víctor Hugo Caicedo y su esposa Nelly Miño.

El Objetivo social de la Compañía es la importación de papel, cartones, cartulinas, útiles escolares y de escritorio, de todo género, la comercialización de tales artículos, así como fundas de papel, plástico de primera necesidad; la comercialización de artículos de papelería en general y la exportación de tales artículos de producción nacional. La compañía puede ejercer la representación de casas comerciales y constituirse en

representante, distribuidora, comisionista, consignataria de los productos relacionados con su objeto social.

Desde el inicio de sus actividades la compañía estuvo ubicada en un lugar estratégico del centro de la ciudad de Ambato en las calles Martínez 04-10 y Rocafuerte; posteriormente en el año 2005 los socios vieron la necesidad de mejorar y ampliar la infraestructura de su negocio por lo cual se realizaron los trabajos de adecuación y ampliación del edificio donde opera la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo

La permanencia en el mercado ha sido gracias a la confianza de la ciudadanía del centro del país quien apoya y sigue apoyando la incansable labor de esta empresa, misma que se ha dedicado a la comercialización de una gran variedad de suministros de oficina y artículos escolares de las más reconocidas marcas de todo el mundo.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA AUDITORÍA

Según (Alonso, 1997) Inicialmente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto esta era la forma primaria: confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, el campo de acción de la auditoría ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

En forma sencilla y clara, escribe Holmes:

"La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos."

"El examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen."

Tomando en cuenta los criterios anteriores podemos decir que la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para

determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

2.2.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

Es el examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financieras y/o administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar **(Slosse, Gordiez, & Silvia, 1999)**

Del concepto se aprecian los siguientes elementos principales:

- Es un examen profesional, objetivo e independiente.
- De las operaciones financieras y/o Administrativas.
- Se realiza con posterioridad a su ejecución.
- Producto final es un informe.
- Conclusiones y recomendaciones.

Este examen o Auditoría comprende:

1. Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas de los planes administrativos y financieros.
2. Forma de adquisición, protección y empleo de los recursos materiales y humanos.
3. Racionalidad, economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes financieros y administrativos.

El Comité para Conceptos Básicos de Auditoría define Auditoría de la siguiente manera: "Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas".

Esta definición es un poco restringida, por cuanto reduce la auditoría a eventos solamente de carácter económico, siendo la labor de la auditoría mucho más amplia,

abarcando también aspectos administrativos, como el manejo de los recursos humanos, recursos técnicos y otros.

2.2.2 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA

Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Es común que las instituciones financieras, cuando les solicitan préstamos, pidan a la empresa solicitante, los estados financieros auditados, es decir, que vayan avalados con la firma de un CPA. (**GOROCICA, 2004**)

Una auditoría puede evaluar, por ejemplo, los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales y equipos y su distribución, etc. Contribuyendo con la gerencia para una adecuada toma de decisiones.

2.2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA

Es objetiva: Significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas. En todo momento debe prevalecer el juicio del auditor, que estará sustentado por su capacidad profesional y conocimiento pleno de los hechos que refleja en su informe.

Es Sistemática y profesional: La auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales conocedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales se atienen a las normas de auditoría establecidas, a los principios de Contabilidad generalmente aceptados y al código de Ética Profesional del Contador Público.

El desarrollo de la auditoría se lleva a cabo cumpliendo en forma estricta los pasos que contienen las fases del proceso de la auditoría: Planeación, Ejecución e Informe.

Finaliza con la elaboración de un informe escrito (dictamen) que contiene los resultados del examen practicado, el cual debe conocer de previo la persona auditada, para que

tenga a bien hacer las correspondientes observaciones del mismo; además el informe contiene las conclusiones y debilidades tendientes a la mejora de las debilidades encontradas.

2.2.4 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.

a.- De acuerdo a quienes realizan el examen.

1. Externa.-Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

2. Interna.-La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Publica.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y

una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

3. Gubernamental.- Es gubernamental, cuando la practican auditores de la Contraloría General de la República, o auditores internos del sector público o firmas privadas que realizan auditorías en el Estado con el permiso de la Contraloría.

b.- De acuerdo al área examinada o a examinar.

1. Financiera.-La Auditoría Financiera, es un examen a los estados financieros que tiene por objeto determinar si los estados financieros auditados presentan razonablemente la situación financiera de la empresa, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). El auditor financiero verifica si los estados financieros presentados por la gerencia corresponden con los datos encontrados por él.

Se entiende por estados financieros, los cuatro estados financieros básicos que se elaboran en las empresas: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo del Efectivo y Estado del Capital Contable o Patrimonio Neto. **(WHITTING, 2000)**

2. De Gestión de Resultados.-Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

Es una herramienta de apoyo efectivo a la gestión empresarial, donde se puede conocer las variables y los distintos tipos de control que se deben producir en la empresa y que estén en condiciones de reconocer y valorar su importancia como elemento que repercute en la competitividad de la misma. Se tiene en cuenta la descripción y análisis del control estratégico, el control de eficacia, cumplimiento de objetivos empresariales, el control operativo o control de ejecución y un análisis del control como factor clave de competitividad.

3. Administrativa.-Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados. Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

4. Operacional o de Desempeño.- La Auditoría Operacional o de Desempeño es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, llevado a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

Su propósito es determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas.

5. Integral.- Es un examen total a la empresa, es decir, que se evalúan los estados financieros y el desempeño o gestión de la administración.
6. Especial.- La Auditoría Especial, es el examen objetivo, profesional e independiente, que se realiza específicamente en un área determinada de la entidad, ya sea ésta financiera o administrativa, con el fin de verificar información suministrada o evaluar el desempeño. Ejemplo: Auditoría de Caja, Auditoría de Inversiones, Auditoría de Activos Fijos, examen a cheques emitidos durante una semana, etc.
7. Gestión Ambiental.- La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten estructurar e integrar todos los aspectos medio ambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

Es necesario analizar y conocer en todo momento todos los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de personas calificadas para evaluar el posible impacto que se derive de los vectores ambientales. Establecer una forma sistemática de realizar esta evaluación es una herramienta básica para que las conclusiones de las mismas aporten mejoras al sistema de gestión establecido.

La aplicación permanente del concepto mejora continua es un referente que en el campo medio ambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizadas sin interrupción.

8. Informática.- Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones, líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía.

Normalmente, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien hechos, la empresa funcionará mejor. La auditoría de sistemas analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa con la intención de mejorar su eficacia.

Sistemas Operativos.

Engloba los Subsistemas de Teleprocesos, Entrada/Salida, etc. Debe verificarse en primer lugar que los Sistemas están actualizados con las últimas versiones del fabricante, indagando las causas de las omisiones si las hubiera. El análisis de las versiones de los Sistemas Operativos permite descubrir la posible incompatibilidad entre otros productos de Software Básicos adquiridos por la instalación y determinadas versiones de aquellas. Deben revisarse los parámetros variables de las librerías más importantes de los Sistemas, por si difieren de los valores habituales aconsejados por el constructor.

Software Básico.

Es fundamental para el auditor conocer los productos de software básico que han sido facturados aparte de la propia computadora. Esto, por razones económicas y por razones de comprobación de que la computadora podría funcionar sin el producto adquirido por el cliente. En cuanto al software

desarrollado por el personal informático de la empresa, el auditor debe verificar que este no agrede ni condiciona al Sistema, igualmente debe considerar el esfuerzo en términos de costos, por si hubiera alternativas más económicas.

9. De Recursos Humanos.- Examen que se hace al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, políticas de atención social y promociones, etc.
10. De Cumplimiento.- Se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las metas y orientaciones de la gerencia y si se cumplen las leyes, las normas y los reglamentos aplicables a la entidad.
11. De Seguimiento.- Se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las medidas y recomendaciones dejadas por la auditoría anterior.

2.2.5 INFORME DE AUDITORÍA.

Los informes de auditoría son el producto final del trabajo del auditor, este informe es utilizado para indicar las observaciones y recomendaciones a la gerencia, aquí también se expone la opinión sobre lo adecuado o lo inadecuado de los controles o procedimientos revisados durante la auditoría, no existe un formato específico para exponer un informe de auditoría, pero generalmente tiene la siguiente estructura o contenido:

1. Introducción al informe, donde se expresara los objetivos de la auditoría, el período o alcance cubierto por la misma, y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de auditoría realizados.
2. Observaciones detalladas y recomendaciones de auditoría.
3. Respuestas de la gerencia a las observaciones con respecto a las acciones correctivas.
4. Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados. **(ARENS, 2002)**

2.3 AUDITORÍA DE GESTIÓN.

2.3.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Según (**Terry, 1953**), señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Más adelante se define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos (**Leonard, 1962**)

Mientras según (**Arena, 1966**) sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución .

Según el decreto de la corte de Cuenta del Salvador en la legislación del Manual de Auditoría Gubernamental comenta que una auditoría operativa o de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Se encuentra definida en el Decreto Ley No. 159 del 98 del Ministerio de Finanzas y Precios "Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materia examinadas".

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la

utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa. **(MILTON, 2006)**

Como se ven en estos conceptos esta Auditoría responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

2.3.2 OBJETIVOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración:

- El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.
- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

(Teodoro, 2009)

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa..

2.3.3 ETAPAS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Exploración y Examen Preliminar

Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos:

Estructura organizativa y funciones.

Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.

Características de la producción o del servicio.

Capacidad de producción o servicio instalada.

Plan de producción o servicios.

Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.

Fuentes de abastecimientos de las materias primas y materiales fundamentales.

Destino de la producción terminada o de los servicios prestados.

Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.

Existencia de las normas de consumo y cartas tecnológicas, así como ficha de costo actualizada.

Existencia de normas de trabajo.

Revisar las informaciones que obra en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores:

- Verificación de las fuentes de financiamiento;
- Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo.
- Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
- Comprobar el cumplimiento de los principios del Control Interno.

- Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno.
- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
- Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones sí como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
- Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad.
- Revisar Informes Económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.
- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas; y
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario.

Al concluir la misma el Jefe de Auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.

Planeamiento

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

- ❖ El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir.

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

Ejecución

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

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

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

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y
- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

Informe

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

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

1. **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
2. **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.
3. **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
4. **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
5. **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
6. **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura. **(FRANKLIN, 2006)**

Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las

recomendaciones dadas, ello dado en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

Alcance de la auditoría de gestión.

En la Auditoría de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance de debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:
 1. Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
 2. Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.
 3. Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
 4. Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones y uso indebido.
 5. Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables.
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos.

- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección de la muestra en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor.

2.3.4 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA AUDITORÍA.

Según (**WHITTINGTON O. RAY, 2005**) los objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que dé su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.

Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:

- ✓ Cuántos auditores son necesarios y qué calificación deben tener.
- ✓ Qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
- ✓ Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E" [Economía, Eficiencia y Eficacia]. Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área.
- ✓ Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto.

2.3.5 PROPÓSITOS FUNDAMENTALES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

- Medición y Comparación de Logros.
- Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.
- Control Interno Eficaz.
- Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
- Mejoramiento de la Planificación.
- Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.
- Necesidad de un buen Sistema de Información Integral.
- Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas. (Pérez, 1999)

2.3.6 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Las fases que se aplica en el diagnóstico de la entidad son las siguientes:

I FASE Conocimiento Preliminar o diagnostico

- Visita de observación a la entidad.
- Revisión archivos papales de trabajo.
- Determinar indicadores.
- Determinar el FODA.
- Evaluación de la estructura de control interno.
- Definición de objetivos y estrategias de auditoría.

II FASE Planificación

- Análisis información y documentación.
- Evaluación de control interno por componentes.
- Elaboración plan y programas.

III FASE Ejecución

- Aplicación de programas.
- Preparación de papeles de trabajo.
- Hojas resumen hallazgo por componentes.
- Definición estructura del informe.

IV FASE Comunicación de Resultados

- Redacción borrador de informe.
- Conferencia final para lectura de informe.
- Obtención criterios de la entidad.
- Emisión de informe final, síntesis y memorando de antecedentes.

V FASE Seguimiento

2.3.7 INDICADORES DE GESTIÓN.

Definición de indicadores de gestión.

Según (MALDONADO, 2001) se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Para construir indicadores se puede guiar respondiendo las siguientes preguntas:

- 📄 ¿Qué se quiere medir?
- 📄 ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- 📄 ¿Con qué información se cuenta?

 ¿De dónde se obtendrá la información?

Indicadores de economía:

Es el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado. Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para desempeñar una actividad a un nivel de calidad apropiado.

Indicadores de eficacia: Son los que permiten cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

Indicadores de eficiencia:

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles.

Presupone la realización de una adecuada evaluación que certifique la congruencia en la definición de metas y la correcta presupuestación de recursos.

La eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y la presupuestación, se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado: un programa o una acción será más eficiente cuando logre alcanzar sus propósitos con el menor costo o bien realizar más de lo comprometido con el presupuesto autorizado. **(ESTADO)**

Indicadores de productividad:

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define con la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervienen en su realización y dividir entre éstos las unidades obtenidas como producto final.

Indicadores de calidad:

Se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecida por autoridades competentes.

Indicadores de impacto:

Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados.

2.4 CONTROL INTERNO COSO.

Con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud.

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad,

diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso.

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos.

A través de la implantación de 5 componentes que son:

- ✓ Ambiente de control.- Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.
- ✓ Evaluación de riesgos.- Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.
- ✓ Actividades de control.- Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.
- ✓ Información y comunicación.- Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

- ✓ Supervisión.- Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones. (AREN, 2007)

O sea, las empresas trazaran objetivos anuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene. Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo. (Rodrigo)

2.4.1 RIESGO DE AUDITORÍA.

Según (Samuel) riesgo es toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que puede entorpecer el normal desarrollo de la organización y que impiden el logro de los objetivos.

Viendo la necesidad en el entorno empresarial de este tipo de herramientas y teniendo en cuenta que, una de las principales causas de los problemas dentro de los subprocesos es la inadecuada previsión de riesgos, se hace necesario entonces estudiar los Riesgos que pudieran aparecer en cada subproceso de Auditoría, esto servirá de apoyo para prevenir una adecuada realización de los mismos.

Es necesario en este sentido tener en cuenta lo siguiente:

- La evaluación de los riesgos inherentes a los diferentes subprocesos de la Auditoría.
- La evaluación de las amenazas o causas de los riesgos.
- Los controles utilizados para minimizar las amenazas o riesgos.
- La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.

Generalmente se habla de Riesgo y conceptos de Riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno. Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o

proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón se puede afirmar que la Auditoría no está exenta de este concepto. Diversos autores escriben sobre el tema, y sólo llegan en su afirmación hasta el proceso de auditoría, no describen el proceso.

Los riesgos en el proceso de Auditoría deben administrarse hasta el nivel de subproceso, o como suele llamársele comúnmente, a las etapas o acciones de la misma. El auditor tiene que realizar tareas o verificaciones, en las cuales se asumen riesgos de que esas no se realicen de la forma adecuada, claro que estos Riesgos no pueden definirse del mismo modo que los riesgos se definen para el control Interno. El criterio del auditor en relación con la extensión e intensidad de las pruebas, tanto de cumplimiento como sustantivas, se encuentra asociado al riesgo de que queden sin detectar errores o desviaciones de importancia, en la contabilidad de la empresa y no, los que no llegue a detectar el auditor en sus pruebas de muestreo. El riesgo tiende a minimizarse cuando aumenta la efectividad de los procedimientos de auditoría aplicados.

El riesgo ante el trabajo ordenado, es el riesgo de que el auditor exprese una conclusión inapropiada. El auditor planea y realiza el trabajo entonces de manera tal que reduzca a un nivel aceptable el riesgo de expresar una conclusión inapropiada. En general, esos riesgos se pueden representar por los componentes asociados a la auditoría:

Riesgo inherente.- Los riesgos asociados con la naturaleza de la temática.

Riesgo de control.- El riesgo de que los controles sobre la temática no existan u operen inefectivamente; y,

Riesgo de detección.- El riesgo de que los procedimientos del auditor no detecten los aspectos importantes que pueden afectar la temática.

2.5 TÉCNICAS DE AUDITORÍA.

Las técnicas son las herramientas de las que se vale el Auditor para obtener la evidencia de su examen y con la finalidad de fundamentar su opinión profesional. **(ESTADO)**

a.- Técnicas oculares.

OBSERVACIÓN.- Consiste en cerciorarse en forma ocular de ciertos hechos o circunstancias o de apreciar la manera en que los empleados de la compañía llevan a cabo los procedimientos establecidos.

COMPARACIÓN.- Es el estudio de los casos o hechos para igualar, descubrir, diferenciar, examinar con fines de descubrir diferencias o semejanzas.

REVISIÓN.- Consiste en el examen ocular y rápido con fines de separar mentalmente las transacciones que no son normales o que reviste un indicio especial en cuanto a su originalidad o naturaleza.

RASTREO.- Consiste en seguir una transacción o grupo de transacciones de un punto u otro punto del proceso contable para determinar su registro contable.

b.- Técnicas verbales:

INDAGACIÓN.- Consiste en obtener información verbal de los empleados de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones.

En esta técnica hay que tener mucho cuidado cuando se pregunta, hay que saber hacerla.

c.- Técnicas escritas:

ANÁLISIS.- Consiste en separar las partes con relación con el todo en consecuencia el análisis de una cuenta tiene por finalidad lo siguiente:

- Determina la composición o contenido del saldo.
- Determina las transacciones de las cuentas durante el año y clasificarlas en forma ordenada.

CONSOLIDACIÓN.- Consiste en hacer que concuerde dos cifras independientes. Ejemplo. Conciliación bancaria, etc.

CONFIRMACIÓN:

POSITIVA.- Cuando el cliente protesta su saldo, su conformidad, son de dos clases:

- Directa.- Cuando suministramos de su saldo para que una vez rectificadas con su registro proporcione respuesta sobre su conformidad o disconformidad.
- Indirecta.- Cuando no se le da el saldo al cliente y se solicita informe sobre el mismo para no averiguarlo.

NEGATIVA.- Se puede optar por este método cuando el saldo del cliente es poco significativo.

DECLARACIONES O CERTIFICACIONES.- Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos obtenidos del resultado del examen o de las investigaciones que los requiere y consiste en hacer constar o escrito con firma del garantizador manifestaciones expuestas por esta.

d.- Técnicas de verificación documental

- Comprobación
- Cálculo
- Revisión selectiva

e.- Técnicas de verificación física

- Inspección

2.6 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.

Con carácter general para todos los grupos de este apartado, el auditor:

- a. Revisará la política de la empresa auditada en cuanto a los criterios de periodificación e imputación de ingresos a distribuir en varios ejercicios.
- b. Comprobará las bases de cálculo de dichas operaciones, así como la correcta contabilización de los saldos que arrojen las cuentas representativas.

- c. Revisará, analítica y documentalmente, los ingresos y gastos contabilizados durante el ejercicio económico para determinar que ninguno de importe significativo no ha sido personificado.
- d. En cuanto a las fianzas y depósitos recibidos, comprobará, la necesidad de dichos depósitos y la adecuación de su cuantía, ya sea a lo prescrito por normas que los regulen, y a criterios de razonabilidad si no existen dichas normas.
- e. Comprobará la existencia de la necesaria liquidez para proceder a la inmediata restitución de las cantidades recibidas en depósito o fianza, de ser ello necesario.

2.7 PROGRAMAS DE AUDITORÍA.

Según (**ORTIZ**) un programa de auditoría es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos de auditoría planificados. El esquema típico de un programa de auditoría incluye lo siguiente:

- a. Tema de auditoría: Donde se identifica el área a ser auditada.
- b. Objetivos de auditoría: Donde se indica el propósito del trabajo de auditoría a realizar.
- c. Alcances de auditoría: Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.
- d. Planificación previa: Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.
- e. Procedimientos de auditoría para:
 - Recopilación de datos.
 - Identificación de lista de personas a entrevistar.
 - Identificación y selección del enfoque del trabajo
 - Identificación y obtención de políticas, normas y directivas.

- Desarrollo de herramientas y metodología para probar y verificar los controles existentes.
- Procedimientos para evaluar los resultados de las pruebas y revisiones.
- Procedimientos de comunicación con la gerencia.
- Procedimientos de seguimiento.

El programa de auditoría se convierte también en una guía para documentar los diversos pasos de auditoría y para señalar la ubicación del material de evidencia.

Generalmente tiene la siguiente estructura:

Tabla 1: TABLA DE ESTRUCTURA DE CONTROL

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	LUGAR	PAPELES DE TRABAJO	HECHO POR:

Elaborado: Los Autores.

Los procedimientos involucran pruebas de cumplimiento o pruebas sustantivas, las de cumplimiento se hacen para verificar que los controles funcionan de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos y las pruebas sustantivas verifican si los controles establecidos por las políticas o procedimientos son eficaces.

2.7.1 CARACTERÍSTICAS DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

El programa de Auditoría contiene las actividades que se llevarán a cabo en la auditoría, por ello; su elaboración debe ser óptima y su autor debe tener conocimiento de todos los aspectos que abarcará el trabajo y las actividades que se deben realizar.

El programa debe ser además flexible, y no debe tomar en cuenta aspectos poco relevantes que capten, de manera innecesaria, recursos que puedan destinarse a la evaluación de aspectos importantes.

Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, podemos anotar:

- Debe ser sencillo y comprensivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al Auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- Las Sociedades Auditoras, acostumbran tener formatos preestablecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del Auditor.

De acuerdo a su profundidad y extensión, existen dos tipos de Programas de Auditoría, que son:

- Programas de Auditoría Generales.- son los que se limitan a enunciar de forma genérica las técnicas a aplicarse y los objetivos trazados. Generalmente se destinan al jefe del equipo de auditoría.
- Programas de Auditoría Detallados.- son los que describen de forma minuciosa y práctica los procedimientos y técnicas a aplicarse. Van destinados a los integrantes del equipo de auditoría.

2.7.2 PAPELES DE TRABAJO.

Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría.

Estos archivos se dividen en Permanentes y Corrientes; el archivo permanente está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras; como los Estatutos de Constitución, contratos de arriendo, informe de auditorías anteriores, etc.

El archivo corriente está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- a. Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b. Documentar la estrategia de auditoría.
- c. Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d. Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e. Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado.
- f. Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo

realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

En las cédulas que se utilizan para soportar el trabajo realizado se debe considerar la referenciación de los papeles de trabajo y las Marcas.

Clases de papeles de trabajo.

Se les acostumbra clasificar desde dos puntos de vista:

1. Por su uso.
 - a. Papeles de uso continuo.
 - b. Papeles de uso temporal.
2. Por su contenido.
 - a. Hoja de trabajo.
 - b. Cédulas sumarias o de Resumen.
 - c. Cédulas de detalle o descriptivas.
 - d. Cédulas analíticas o de comprobación.

Archivo Permanente.- está constituido por los papeles de trabajo básicos para la planificación y programación de la auditoría. Existe un archivo permanente por cada empresa auditada y debe ser debidamente actualizado, esto permite que el tiempo de los auditores se optimice.

Archivo Corriente.- está formado por los papeles de trabajo que surgen de la ejecución del trabajo. Los papeles de trabajo que lo conforman sustentan el informe, las conclusiones y recomendaciones que emite el auditor. Se mantiene un archivo corriente por cada auditoría realizada.

2.7.3 HALLAZGOS DE AUDITORÍA.

Se considera que los hallazgos en auditoría son las diferencias significativas encontradas en el trabajo de auditoría con relación a lo normado o a lo presentado por la gerencia.

Atributos del hallazgo:

Condición: La realidad encontrada

Criterio: Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser).

Causa: Qué originó la diferencia encontrada.

Efecto: Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la Materialidad), aunque en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

Una vez concluida la fase de Ejecución, se debe solicitar la carta de salvaguarda o carta de gerencia, donde la gerencia de la empresa auditada da a conocer que se han entregado todos los documentos que oportunamente fueron solicitados por los auditores.

2.7.4 MARCAS DE AUDITORÍA.

Según (**SÁNCHEZ CURIEL, 2006**) todo hecho, técnica o procedimiento que el Auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula (analítica o sub - analítica generalmente), pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo Auditor.

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de Auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el Auditor con una significación especial.

Por ejemplo al efectuar una reconciliación bancaria, los cheques pendientes de cobrar y las consignaciones bancarias deben ser cotejadas con el libro de bancos para comprobar que están bien girados y elaboradas, en cuanto al importe, número, fecha, beneficiario, número de cuenta etc. Cada uno de los cheques y consignaciones cotejadas debe tener una descripción de lo realizado. En lugar de escribir toda esta operación junto a cada cheque y consignación, se utiliza un símbolo o marca de comprobación, cuyo significado se explica una sola vez en el lugar apropiado de la cédula a manera de convención detallando todo el procedimiento realizado.

Para las marcas de Auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del Archivo de la Auditoría debe ser la cédula de las Marcas de Auditoría.

Esquema de marcas de auditoría.

Tabla 2: MARCAS DE AUDITORÍA

AUDITORES ANDINOS LTDA.		
CLIENTE:		AUDITORIA A:
MARCA	SIGNIFICADO	
¥	Confrontado con libros	
§	Cotejado con documento	
μ	Corrección realizada	
¢	Comparado en auxiliar	
¶	Sumado verticalmente	
©	Confrontado correcto	
^	Sumas verificadas	
<<	Pendiente de registro	
∅	No reúne requisitos	
S	Solicitud de confirmación enviada	
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme	
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada	
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme	
Σ	Totalizado	
⊕	Conciliado	
⊗	Circularizado	
Ψ	Inspeccionado	

FUENTE: Sánchez Curiel, Auditoría de Estados Financieros.

ELABORADO POR: Autores de Tesis.

2.7.5 ÍNDICES DE REFERENCIA DE AUDITORÍA.

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

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

Los índices se asignan de acuerdo con los criterios antes mencionados y pueden usarse para este objeto, números, letras o la combinación de ambos.

2.7.6 EVIDENCIA DE AUDITORÍA.

Según (**PORTER, 1983**) la evidencia de auditoría son todos los hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes (relevantes) que sirven de respaldo a las conclusiones de auditoría. Son además los elementos de prueba que el auditor obtiene sobre los hechos que examina y que cuando éstos elementos son suficientes y competentes, constituyen el respaldo del examen que sustenta el contenido del informe.

Según la Norma Internacional de Auditoría No. 500, “el auditor obtiene evidencia mediante la aplicación de procedimientos de inspección y procedimientos analíticos; sin embargo, la oportunidad de éstos dependerá de los periodos en que la evidencia buscada se encuentra.

La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión.

Por su parte, la Norma Ecuatoriana de Auditoría No. 10, puntualiza, que “el auditor deberá obtener una comprensión suficiente de los sistemas de contabilidad y de control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo”.

Por lo tanto, podemos concluir que la evidencia es la clave de un examen de auditoría para que éste posea un respaldo suficiente y adecuado en el momento de emitir una opinión o informe del trabajo realizado. Es necesario entonces, que la recolección de evidencias sea un tema tratado de una forma muy delicada, tomando en cuenta la importancia de las mismas en las conclusiones a obtener y en la mensurabilidad del riesgo que debe ser considerablemente baja o por lo menos aceptable.

Las evidencias se clasifican en:

- Física.- Es aquella que se obtiene mediante la inspección u observación directa de las actividades, bienes, documentos y registros. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorando, fotografías, gráficos, cuadros, muestreo, materiales, entre otras.
- Testimonial.- Es la que se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el transcurso de la auditoría, con el fin de comprobar la autenticidad de los hechos.
- Documental.- Es la que consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionada con su desempeño (internos), y aquellos que se originan fuera de la entidad (externos).
- Analítica.- Es la que se obtiene al analizar o verificar la información, el juicio profesional del auditor acumulado a través de la experiencia, orienta y facilita el análisis.

Atributos de la Evidencia.

La evidencia de auditoría debe tener dos elementos claves: suficiencia (cantidad) y competencia (calidad). Estos elementos permiten al auditor contar con la convicción que le permita tener una base objetiva de su examen.

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia comprobatoria o competente (característica cualitativa), que proporcionan al auditor la convicción necesaria que le permita tener una base objetiva de su examen.

Los atributos de la evidencia pueden ser:

- **Suficiencia.**- Se refiere a la cantidad de evidencia. Según las normas SAS relativas a la Evidencia de auditoría, la acumulación de evidencias debe ser más persuasiva que convincente y el auditor debe tomar en cuenta que el riesgo de auditoría no puede llegar a cero.
- **Competencia.**- La competencia abarca los conceptos de validez y confiabilidad, para ello el auditor debe evaluar la validez o integridad de la evidencia.
- **Pertinencia o Relevancia.**- Significa la evidencia relacionada con el hallazgo.

Conclusiones

La conclusión es el resultado del análisis de los hallazgos identificados en el trabajo de auditoría. Si uno de los objetivos de la auditoría es el planteamiento de conclusiones éstas obligatoriamente deben constar en el informe y deberán ser formuladas explícitamente de tal manera que no se permitan deducciones inadecuadas.

Una parte del proceso de Auditoría que, luego de la realización de los programas específicos y el establecimiento de los objetivos, constituye la finalización del trabajo sin la cual éste quedaría incompleto.

Las conclusiones deben ser revisadas por un miembro del equipo de auditoría con un nivel jerárquico mayor al que las preparó y debe verificar que éstas estén elaboradas en base a:

- Las observaciones derivadas de los procedimientos de auditoría aplicados.
- Los hallazgos importantes de cada componente examinado.

Recomendaciones

El Auditor propone recomendaciones que a su juicio, permitirán a la organización lograr una gestión más eficiente, efectiva y económica frente al cumplimiento de sus objetivos y a la solución de sus problemas mediante el aprovechamiento de sus recursos.

Las recomendaciones deben además, enfocar aspectos significativos de la organización y deben ser factibles de aplicar en la misma.

2.7.7 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA.

La cuarta fase de la auditoría se trata de la comunicación de los resultados del trabajo realizado. Esta comunicación permite la toma de decisiones de forma adecuada por parte de las autoridades de la empresa, para posteriormente, emitir un informe definitivo en el que se incluyan las correcciones planteadas.

La comunicación de resultados contiene los hallazgos de auditoría y la evaluación de las respuestas que la entidad da. Esto implica que el auditor ha finalizado la ejecución de su trabajo en el cual ha acumulado suficiente evidencia que lo sustente mediante la creación de papeles de trabajo; luego de lo cual, procederá con el fin de su trabajo que es la elaboración del informe de auditoría

Este informe de auditoría, como parte de la comunicación de resultados del trabajo efectuado, es una herramienta de comunicación que tiene como objetivo la persuasión de la alta gerencia para que las recomendaciones planteadas sean aplicadas para mejorar la gestión de la organización.

2.8 ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.

Administrar una fuerza de ventas es un proceso dinámico. Los programas de administración de ventas deben formularse de modo que respondan debidamente a las circunstancias del ambiente de una empresa y ser congruentes con las estrategias de marketing de la compañía. Asimismo, es esencial que la administración de ventas cuente con buenas políticas. **(JOHNSTON, 2004)**

Habilidades básicas de un vendedor.

- Escuchar.
- Comunicarse con eficacia.
- Comunicarse con cortesía.
- Establecer un sistema de administración de tiempo.

- Desarrollar una relación profesional continua.
- Preguntar positiva y cordialmente. **(JAMES, 1986)**

El vendedor exitoso maneja bien su tiempo. El tiempo que se dedica a clientes o prospectos puede ser menos de la mitad de la semana de trabajo, por lo que se debe maximizar. Por ejemplo, el vendedor típico pasa el 50% del tiempo disponible con cliente, 20% en establecer contactos, 5% en planeación y 5% en educación y capacitación.

En otro estudio se analizaron los factores a los que se atribuían las diferencias entre el éxito y el fracaso de los vendedores. Se basó en una encuesta nacional de gerentes de ventas. En los resultados se identificaron seis “factores de fracaso”: **(THOMAS, 1992)**

- Capacidad deficiente para escuchar.
- Falta de concentración en las prioridades.
- Esfuerzo insuficiente.
- Incapacidad para determinar las necesidades del cliente.

2.9 HIPÓTESIS

2.9.1 HIPÓTESIS GENERAL

Al ejecutar la Auditoría de Gestión de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, para el periodo Enero – Diciembre 2013, permitirá mejorar la gestión empresarial de una manera eficiente y eficaz.

2.9.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Si la auditoría de gestión es un instrumento de evaluación y control; entonces es necesario organizar el proceso de auditoría de la gestión comercial a realizarse, para facilitar la eficiencia de la gestión estratégica institucional.

- Si una auditoría de gestión facilita resultados positivos y negativos; entonces, dichos resultados deben analizarse en el marco de las políticas de administración comercial para que contribuyan en la economía institucional.
- Si la auditoría de gestión es un soporte para la gestión estratégica empresarial; entonces es fundamental el seguimiento de la ejecución de las recomendaciones en el marco del sistema del control interno, para que facilite la efectividad institucional.

2.10 VARIABLES

2.10.1 Variable Independiente

Auditoría de Gestión

2.10.2 Variable Dependiente

Gestión Empresarial eficiente y eficaz.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

Tendrá un enfoque cuali-cuantitativo, la recolección de la información se dio de manera sigilosa con el fin de garantizar que sea veraz y de fuentes seguras.

Cuantitativo ya que está orientada a la gestión comercial entregada por la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, nivel de satisfacción, percepción del servicio, aceptación de la marca, lo que llevara hacia la comprobación de la hipótesis utilizando técnicas cuantitativas.

Cualitativo ya que se analizará el entorno empresarial, y la gestión comercial aplicada en la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., para determinar factores y herramientas que se utiliza para cumplir con los objetivos institucionales y su evolución en el mercado de la ciudad de Ambato.

Dando como resultado el aporte de la identificación y comprensión del problema de las variables en estudio, causas y efectos con el análisis de la información recolectada y de esta manera poder plantear en forma clara y directa posibles recomendaciones hacer utilizadas en la empresa.

3.2 MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

La investigación que se realizara será acorde:

Investigación de campo.- Se aplicara a clientes de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, a través de encuestas, entrevistas a miembros de la empresa y a representantes, clientes internos entre otros.

Investigación Bibliográfica- documental.- Se aplicara en recolección de información de libros, revistas indexadas, artículos científicos que aporten datos inherentes a la gestión de estudio importantes para la investigación.

3.3 NIVELES O TIPOS DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se aplicara los siguientes niveles:

Exploratorio.- Se analizara el estado actual de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., en los procesos utilizados en la gestión comercial, llegando así a relacionar las causas del problema planteado en la investigación

Descriptivo.- Se determinara minuciosamente los factores predominantes de la gestión comercial aplicada y el impacto en el servicio hacia los clientes de la aceptación y fidelidad de la Organización.

Correlación.- Se pretende relacionar las dos variables planteadas: Auditoría de Gestión y gestión comercial eficiente y eficaz, midiendo el grado de impacto en el contexto particular y actual.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TITULO

Auditoría de Gestión de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, para el periodo Enero – Diciembre 2013

4.2 ANALISIS SITUACIONAL

4.2.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Una de las partes importantes de la gestión comercial son las organizaciones locales que generan negocio utilizando recursos propios mediante la visión empresarial, ya que la situación económica del país empuja a la población a buscar un sustento económico en función de procesos de emprendimiento de nuevos negocios o su respectiva ampliación, dando lugar a generar nuevas ideas y formas comerciales por medio del cual aquellos servicios buscarán satisfacer las necesidades de comercio de aquellos sectores.

Los principales beneficiarios directos serán los clientes y la sociedad, así como también los demás factores internos dentro de la organización como lo son los empleados y los externos como los proveedores por la relación existente, de igual manera de alineación de las estrategias con los objetivos corporativos que ayuda a visualizar su cumplimiento y así comprobar la coherencia del trabajo propuesto; su enfoque se enfatiza en la gestión comercial de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., en el manejo de procesos, la administración de los recursos y el mantenimiento de un ambiente confiable para los inversionistas y los clientes, permitiendo el crecimiento de la institución, con la inserción en el mercado comercial; abriendo fuentes de trabajo para nuevos empleados y proveedores, manteniendo una relación sólida con garantía, capacidad, cumplimiento y desarrollo en el mercado local.

¿Qué necesidad de la sociedad satisface la gestión comercial, la provisión de productos y servicios por parte de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda.?

•En el proceso de Inserción en el mercado comercial local, brinda productos y servicios para satisfacer las necesidades de productividad, comercio informal, estudiantil, etc., Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda. ha logrado satisfacer cubrir las necesidades de los clientes con productos de suministros de oficina y servicios de calidad.

¿Quiénes son los beneficiarios directos e indirectos de la gestión comercial de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda. ? ; ¿por qué?

•Construcción de un esquema de gestión comercial para los clientes, porque la administración de los recursos permite el crecimiento y expansión de la organización, es decir posesionarse en el mercado comercial local; abrir fuentes de trabajo a nuevos empleados y proveedores por consolidar una la relación solida; dentro de la gestión comercial establecer una estrategia para localizarse en el mercado local y trabajar en conjunto con la competencia.

¿Qué ventajas sostenibles mantiene la intermediación comercial de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda. de cara al futuro (diferencias que le dan un perfil organizacional único, es decir nada se le parece en el mercado)?

•La ventaja sostenible de la organización es diferenciarse con personal capacitado para brindar un buen servicio a los clientes.

Ilustración 2: Definición del Negocio

Elaborado por: Los Autores

Una de las más importantes ventajas sostenibles que la organización mantiene es el personal humano de calidad, ya que el servicio será la principal diferencia que se brinda a los clientes tanto internos y externos, lo que consecuentemente genera diferenciación en el mercado.

4.2.2 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Para la realización del diagnóstico estratégico se debe partir desde el origen de la organización, para con base en ello fijar las estrategias necesarias para lograrlo. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos regidos a sus lineamientos. El diagnóstico de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., nos permite determinar su nivel de gestión, razón por la cual se asume las

estrategias y demás planes y proyectos a futuro, que de una u otra forma permite identificar acciones que al mediano plazo permitirán minimizar la incertidumbre.

• ORGANIZACION



ANÁLISIS INTERNO

- *Clientes internos.
- *Clientes Externos
- *Capacidad instalada

ANÁLISIS EXTERNO

- *Entorno político
- *Entorno Económico del país
- *Marco jurídico
- *Tecnología
- *Tendencias demográficas
- *Competencia

Ilustración 3: Feedback y aprendizaje estratégico

Actualmente la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., en su proceso de crecimiento, el número de clientes ha ido en aumento significativamente, este análisis se ha enfocado a cada uno de ellos, es así que se encuentran desarrollando su mercado con la diversidad de servicios para mejorar su imagen a nivel local, es por esto que se debe desarrollar una evaluación y con ello poder emitir un diagnóstico, que sirva para la mejora de los procesos.

Una de las partes imprescindibles es sin duda el desarrollo del diagnóstico estratégico y de control de una organización comercial, representa identificar todas las fortalezas y las debilidades, para con ello poder establecer un perfil estratégico y con ello encontrar la forma y condiciones en que la organización puede competir.

En la actualidad la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., se encuentra en un proceso de crecimiento ya que el volumen de clientes ha ido en aumento y por lo tanto también el monto de compra, pero de igual forma se mantiene una gestión de acuerdo a las necesidades presentadas y con una tendencia técnica inmersa en conocimientos actuales, para de esta forma poder enfrentar los cambios y responder eficientemente a las exigencias del mercado.



Ilustración 4: Diagnóstico estratégico

Aspectos del macro entorno

Uno de los aspectos de la estrategia es lidiar con todas aquellas variables que no están bajo el control de la organización, es decir la organización no influye en lo absoluto, por esto es que se debe buscar la manera más eficaz para que exista un equilibrio entre los objetivos establecidos y los posibles efectos causados por estos factores del macro entorno, sin embargo los directores de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda., deben implementar estrategias y acciones corporativas para tratar de influirlas.

Una vez realizado un análisis minucioso del macro entorno de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda. se estimará y se medirá el impacto que pueden tener las variables económicas, políticas, sociales, demográficas, tecnológicas y de mercado, con la finalidad de identificar todas aquellas oportunidades y amenazas que puedan impactar de forma positiva o negativa a la organización y con ello determinar las decisiones, mitigando el riesgo y previniendo el posible impacto de las mismas.

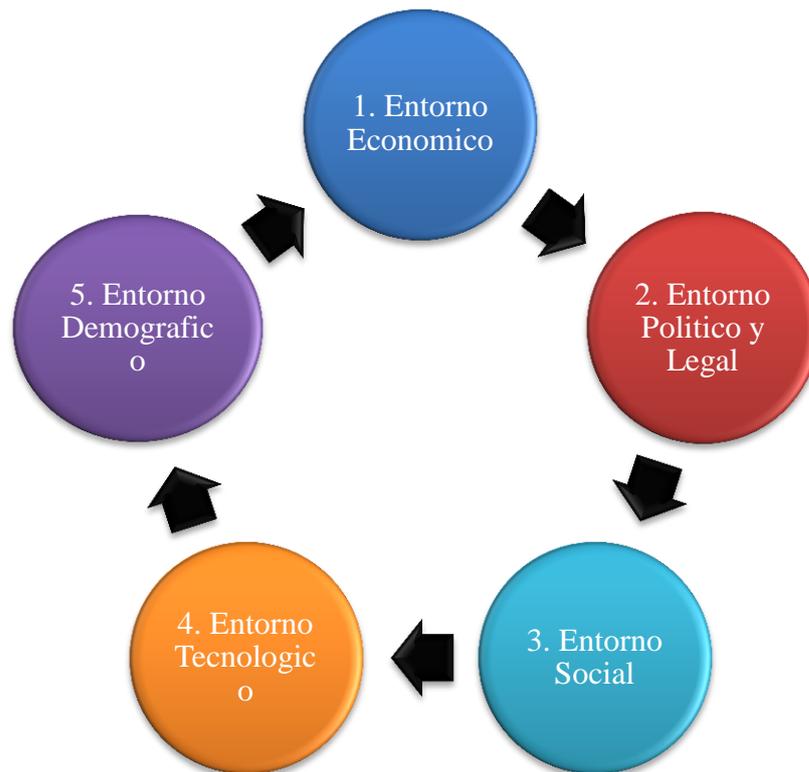


Ilustración5: Factores externos

Aspectos económicos financieros

Dentro de los aspectos económicos financieros se utiliza el diagnóstico de la situación y perspectivas de la organización con el fin de poder tomar las decisiones correctas en el momento oportuno. Constituyen una forma de información sobre el funcionamiento de la organización. Tanto a los actores internos de la dirección como a los externos: bancos, acreedores y a organismos globales, así como para fines tributarios.

Con la aprobación de la Asamblea Nacional de la Ley Antimonopolio en el 2011, acarrea una gran polémica y descontento para el sector empresarial, ya que la información de las organizaciones debe ser de libre acceso, la intervención gubernamental en la fijación de precios y en la rendición de cuentas por parte de las empresas.

Los mismos constituyen un informe gerencial que dan constancia del éxito o el fracaso y dan señales de aviso de las dificultades de una empresa. Se deben comprender los cambios internos del sistema contable y el significado de las diferentes relaciones financieras para interpretar los datos de una empresa. Para lograr un adecuado análisis e

interpretación de la situación financiera de una entidad se debe poseer la mayor información posible, es decir, no es suficiente la obtención de los estados financieros principales también deben consultarse los diferentes informes y documentos anexos a los mismos, debido a que los estados financieros son tan solo una herramienta que ayuda al usuario a evaluar, valorar, predecir o confirmar el rendimiento de un negocio, por lo que es necesario tener un mínimo de conocimientos de contabilidad que permita una clara comprensión de la información de los estados financieros de una empresa y un juicio analítico para su análisis y su interpretación.

El sistema de dolarización, que impide la autonomía de la política monetaria, va a propiciar que los tipos de interés se mantengan en niveles elevados.

4.2.3 ANÁLISIS MATRICIAL

La estructura de este modelo sencillo pero efectivo contiene:

1. Escoger las variables más importantes del entorno (identificar variables relevantes y variables críticas)
2. Analizar interacción de la variable con la organización.
3. Pronosticar el comportamiento o la tendencia de la variable.
4. Obtener conclusiones respecto a la interacción de las variables y clasificarlas por su grado de influencia.
5. Categorizar los resultados (F.O.D.A.)

Una vez determinada la trascendencia de los aspectos identificados es necesario realizar una depuración de las conclusiones obtenidas, esto se puede desarrollando, ejecutando matrices de diferentes tipos de acuerdo a los siguientes numerales:

Matrices resumen

En las que se señalan por campos (fortaleza, debilidad, oportunidad, amenaza) los resultados del análisis anterior, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

Tabla 3: Matrices Foda

FORTALEZAS
F1. Personal competente y comprometido con la organización.
F2. Contar con Herramientas Tecnológicas que optimizan funcionamiento
F3. Personal Optimizado de acuerdo a las necesidades institucionales
F4. Rol de los Directivos activo, facilitador, asesor.
F5. Se encuentra en una buena ubicación geográfica para el comercio
F6. Gestión Comercial bien aplicada, se maximiza el Potencial del Mercado
F7. Esquemas de gestión innovadores y atractivos (Política de acercamiento a clientes).
F8. Estructura Orgánica actualizada
F9. Orientación comercial y de venta de todo el esquema institucional.
F10. Fuerte orientación a Metas y resultados medibles.
F11. Manejo de Cartera de Crédito, minimiza riesgo y maximiza rentabilidad
F12. Composición de la estructura interna eficiente (priorizan ventas al contado)
F13. Productos y servicios de calidad con un amplio portafolio de los mismos.
F14. Agilidad y Oportunidad en la Entrega de mercadería
F15. Capacidad inmediata de atención a necesidades de mercado.
F16. Reconocimiento institucional y de marca.
F17. Identificación institucional con su comunidad y las actividades económicas del sector
F18. Confianza de los clientes con la organización.
F19. Infraestructura idónea con espacios amplios y apropiados
F20. El volumen, calidad de la cartera y nivel de recuperación alcanzado.
F21. Administración de la liquidez institucional alcanza niveles superiores a los recomendables.
F22. Fortaleza presupuestaria en elaboración y ejecución
F23. Margen de Rentabilidad consistente con el nivel de inversión.
F24. Adecuado manejo de la Cartera. (niveles de morosidad y de provisión)

OPORTUNIDADES
O1. Posibilidad de formalizar convenios con instituciones que permitan la formación y capacitación del talento humano.
O2. Existencia de propuestas e invitaciones para asistir a eventos de actualización de gestión comercial y áreas definidas.
O3. Aprovechamiento de tecnología disponible y uso de software de código abierto.
O4. Nueva tecnología y medios electrónicos para la presentación de servicios y venta de productos
O5. “filosofía verde”: Proyectarse al mercado bajo esa forma ahorrando costos y recursos con un menor impacto al medio ambiente.
O6. Evolución en la administración de procesos, posibilidad de certificaciones y automatización
O7. Estandarización y mejoras en el sistema comercial, ejecución de proyectos y convenios de entidades externas.
O8. Adopción de mejores prácticas en procesos (Benchmark) que ya han sido probados en otras organizaciones.
O9. Demanda de productos y servicios según necesidades del mercado.
O10. Posibilidad de convenios con instituciones
O11. Alianzas estratégicas con organizaciones comerciales
O12. Fusión, absorción o alianzas con otras organizaciones comerciales.
O13. Apoyo de los dueños para impulsar programas comerciales.
O14. Nuevos segmentos con capacidad de expansión.
O15. Nivel de capacitaciones óptimas.
O16. Mejora de los salarios.
O17. Apoyo para expansión comercial.
O18. Diversificación de ingresos por oferta de nuevos productos y servicios.
O19. Creación de nuevos puntos de venta para incrementar el volumen de ventas.
O20. La falta de transparencia de la competencia permite captar y acceder a sus clientes.
O21. Mayor diversidad de canales que faciliten la llegada de los productos.
O22. Ampliación de canales de distribución
O23. Posibilidad de implantar programas de servicios como apalancadores de otros productos.
O24. Existen posibilidades de expansión en el sector rural que actualmente se encuentra poco atendido.
O25. Posibilidad de captar mercado a través de atender las necesidades del mercado

DEBILIDADES
D1. Estructura Organizacional, no está hecha en base a Procesos
D2. Manejo del Talento Humano no se aplican competencias.
D3. Desarrollar Clima Laboral, fortalecer el compromiso del personal
D4. Sistema de comunicación interna no fortalecido.
D5. Falta la implementación de un sistema de evaluación por resultados.
D6. Capacidad de desempeño y funcionalidad institucional no va al ritmo del crecimiento de la organización
D7. Necesidad de formalizar relaciones laborales, integralmente (cubrir vacantes, adecuar puestos a la realidad de sus funciones)
D8. No hay discrimen entre Plan Estratégico y Plan de Negocios, se mezcla lo operativo con lo Estratégico
D9. Falta de difusión y capacitación sobre el uso de las herramientas tecnológicas.
D10. Necesidad de crear un modelo de gestión, adoptar normas de calidad y estandarización de procesos en forma paulatina.
D11. Estructura del Plan Estratégico actual poco adaptada a la realidad del negocio.
D12. Falta empoderamiento (seguimiento y administración) de los ejecutores de procesos.
D13. Falta norma de documentación, seguimiento a cambios, codificaciones, versionamiento, control de archivos, seguridad en el manejo de documentos.
D14. No se cuenta con información automática para la medición de los indicadores definidos en cada uno de los procesos, lo que limita conocer la situación actual y el objetivo de mejora, falta la bitácora de indicadores.
D15. Procedimiento de Gestión basado más en buenas intenciones que en un procedimiento.
D16. Dar consistencia a los diferentes componentes normativos y regulatorios (se manejan estructuras orgánicas diferentes, políticas diferentes).
D17. Déficit en la medición de la productividad de procesos de apoyo
D18. Se da cumplimiento parcial a las normativas de Gestión de Riesgos
D19. Infraestructura física no acorde a las necesidades de la organización
D20. Personal formado de acuerdo a los procesos que ejecuta
D21. Necesidad de hacer mayor presencia en el espacio virtual (página web, entre otros) por imagen y posicionamiento
D22. Empatar esfuerzos promocionales con lo planificado a nivel Estratégico y Negocios
D23. Carencia de un sistema de medición y retroalimentación de la satisfacción de los clientes.
D24. Plataforma tecnológica actual limitada
D25. Crecimiento patrimonial no es equivalente al crecimiento de los activos.
D26. Necesidad de Análisis Financiero dinámico y orientado a Riesgos

AMENAZAS
A1. Demandas de otras instituciones de talento humano competente o especializado en el sector comercial
A2. Reforma legales estatales que afectan la relación laboral con los empleados especialmente en costos.
A3. Regulaciones arancelarias y tributarias que afectan a la importación limitando la posibilidad de innovación.
A4. Productos y servicios ofrecidos en el mercado con procesos más efectivos por parte de otras empresas comerciales
A5. Eventos externos sabotaje que obstaculicen o corten la operatividad y continuidad de los procesos.
A6. Disposiciones regulatorias que encarecen el costo de los procesos. (costos directos e indirectos)
A7. Fortalecimiento progresivo de organizaciones del segmento inferior.
A8. Aprobación de leyes que afectarían al mercado comercial.
A9. Incursión con fuerza del sistema comercial transnacional a nichos y segmentos de mercado local.
A10. Mayor participación del estado en el mercado con nuevos productos y servicios subsidiados.
A11. Programa de expansión de otras empresas locales a mercados atendidos por la organización.
A12. Exigencia de estándares mínimos por parte de diferentes entes de control estatal intra sectorial: SRI, MRL. IESS, SUPERCONTROL DE MERCADO
A13. Exposición a movimientos de mercado por eventos externos relacionados con la crisis económica mundial y local.
A14. Reformas legales estatales que afecten estructura de gastos administrativos potencial intervención en utilidades por ejemplo.
A15. Exigencias crecientes en cuanto a la regulación de cada segmento comercial
A16. Riesgos comerciales por comunicación externa, cultura nacional del rumor.
A17. Fortalecimiento de otros actores del sector comercial así como endurecimiento de las capacidades operativas de la competencia, mayor rango de acción.
A18. Entrega indiscriminada de compras a crédito por parte de la competencia que afecta la calidad de cartera.
A19. Alta capacidad financiera y operativa de la competencia para la rápida expansión. Menores tiempos de respuesta, flexibilización de presencia
A20. Las Multinacionales de similar actividad actualmente cuentan con canales electrónicos que permiten la efectividad en entrega de los productos y servicios.
A21. Las Multinacionales actualmente atienden una mayor cantidad de clientes ya que cuentan con diversidad de productos en su portafolio.
A22. Incremento del impuesto a la salida de divisas variaciones del tipo de cambio que afectan a las compras del exterior.

Matrices de ponderación

Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad, de gestión.

Tabla 4: Matrices de Impacto

FORTALEZAS	IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO
F1. Personal competente y comprometido con la organización.		X	
F2. Contar con Herramientas Tecnológicas que optimizan funcionamiento	X	X	
F3. Personal Optimizado de acuerdo a las necesidades institucionales		X	
F4. Rol de los Directivos activo, facilitador, asesor.		X	
F5. Se encuentra en una buena ubicación geográfica para el comercio		X	
F6. Gestión Comercial bien aplicada, se maximiza el Potencial del Mercado	X	X	
F7. Esquemas de gestión innovadores y atractivos (Política de acercamiento a clientes).	X		
F8. Estructura Orgánica actualizada	X		
F9. Orientación comercial y de venta de todo el esquema institucional.		X	
F10. Fuerte orientación a Metas y resultados medibles.		X	
F11. Manejo de Cartera de Crédito, minimiza riesgo y maximiza rentabilidad	X	X	
F12. Composición de la estructura interna eficiente (priorizan ventas al contado)		X	

F13. Productos y servicios de calidad con un amplio portafolio de los mismos.		X	
F14. Agilidad y Oportunidad en la Entrega de mercadería	X		
F15. Capacidad inmediata de atención a necesidades de mercado.		X	
F16. Reconocimiento institucional y de marca.		X	
F17. Identificación institucional con su comunidad y las actividades económicas del sector	X		
F18. Confianza de los clientes con la organización.	X		
F19. Infraestructura idónea con espacios amplios y apropiados		X	
F20. El volumen, calidad de la cartera y nivel de recuperación alcanzado.	X		
F21. Administración de la liquidez institucional alcanza niveles superiores a los recomendables.	X		
F22. Fortaleza presupuestaria en elaboración y ejecución		X	
F23. Margen de Rentabilidad consistente con el nivel de inversión.		X	
F24. Adecuado manejo de la Cartera. (niveles de morosidad y de provisión)		X	

OPORTUNIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO
O1. Posibilidad de formalizar convenios con instituciones que permitan la formación y capacitación del talento humano.	X		
O2. Existencia de propuestas e invitaciones para asistir a eventos de actualización de gestión comercial y áreas definidas.	X		
O3. Aprovechamiento de tecnología disponible y uso de software de código abierto.		X	
O4. Nueva tecnología y medios electrónicos para la presentación de servicios y venta de productos		X	

05. “filosofía verde”: Proyectarse al mercado bajo esa forma ahorrando costos y recursos con un menor impacto al medio ambiente.		X	X
06. Evolución en la administración de procesos, posibilidad de certificaciones y automatización			X
07. Estandarización y mejoras en el sistema comercial, ejecución de proyectos y convenios de entidades externas.		X	
08. Adopción de mejores prácticas en procesos (Benchmark) que ya han sido probados en otras organizaciones.			X
09. Demanda de productos y servicios según necesidades del mercado.		X	
010. Posibilidad de convenios con instituciones	X		
011. Alianzas estratégicas con organizaciones comerciales	X		
012. Fusión, absorción o alianzas con otras organizaciones comerciales.			X
013. Apoyo de los dueños para impulsar programas comerciales.		X	
014. Nuevos segmentos con capacidad de expansión.		X	
015. Nivel de capacitaciones óptimas.		X	
016. Mejora de los salarios.		X	
017. Apoyo para expansión comercial.			X
018. Diversificación de ingresos por oferta de nuevos productos y servicios.		X	
019. Creación de nuevos puntos de venta para incrementar el volumen de ventas.		X	
020. La falta de transparencia de la competencia permite captar y acceder a sus clientes.		X	X

021. Mayor diversidad de canales que faciliten la llegada de los productos.		X	
022. Ampliación de canales de distribución		X	
023. Posibilidad de implantar programas de servicios como apalancadores de otros productos.		X	
024. Existen posibilidades de expansión en el sector rural que actualmente se encuentra poco atendido.		X	
025. Posibilidad de captar mercado a través de atender las necesidades del mercado		X	

DEBILIDADES	AL TO	ME DIO	BA JO
D1. Estructura Organizacional, no está hecha en base a Procesos	X		
D2. Manejo del Talento Humano no se aplican competencias.		X	
D3. Desarrollar Clima Laboral, fortalecer el compromiso del personal			X
D4. Sistema de comunicación interna no fortalecido.		X	
D5. Falta la implementación de un sistema de evaluación por resultados.	X	X	
D6. Capacidad de desempeño y funcionalidad institucional no va al ritmo del crecimiento de la organización	X		
D7. Necesidad de formalizar relaciones laborales, integralmente (cubrir vacantes, adecuar puestos a la realidad de sus funciones)		X	
D8. No hay discrimen entre Plan Estratégico y Plan de Negocios, se mezcla lo operativo con lo Estratégico		X	
D9. Falta de difusión y capacitación sobre el uso de las herramientas tecnológicas.		X	

D10. Necesidad de crear un modelo de gestión, adoptar normas de calidad y estandarización de procesos en forma paulatina.	X		
D11. Estructura del Plan Estratégico actual poco adaptada a la realidad del negocio.	X		
D12. Falta empoderamiento (seguimiento y administración) de los ejecutores de procesos.			X
D13. Falta norma de documentación, seguimiento a cambios, codificaciones, versionamiento, control de archivos, seguridad en el manejo de documentos.		X	
D14. No se cuenta con información automática para la medición de los indicadores definidos en cada uno de los procesos, lo que limita conocer la situación actual y el objetivo de mejora, falta la bitácora de indicadores.		X	
D15. Procedimiento de Gestión basado más en buenas intenciones que en un procedimiento.		X	
D16. Dar consistencia a los diferentes componentes normativos y regulatorios (se manejan estructuras orgánicas diferentes, políticas diferentes).		X	
D17. Déficit en la medición de la productividad de procesos de apoyo	X		
D18. Se da cumplimiento parcial a las normativas de Gestión de Riesgos	X		
D19. Infraestructura física no acorde a las necesidades de la organización		X	
D20. Personal formado de acuerdo a los procesos que ejecuta		X	
D21. Necesidad de hacer mayor presencia en el espacio virtual (página web, entre otros) por imagen y posicionamiento	X		X
D22. Empatar esfuerzos promocionales con lo planificado a nivel Estratégico y Negocios		X	
D23. Carencia de un sistema de medición y retroalimentación de la satisfacción de los clientes.	X	X	
D24. Plataforma tecnológica actual limitada		X	

D25. Crecimiento patrimonial no es equivalente al crecimiento de los activos.		X	
D26. Necesidad de Análisis Financiero dinámico y orientado a Riesgos		X	

AMENAZAS	ALTO	MEDIO	BAJO
A1. Demandas de otras instituciones de talento humano competente o especializado en el sector comercial		X	
A2. Reforma legales estatales que afectan la relación laboral con los empleados especialmente en costos.		X	
A3. Regulaciones arancelarias y tributarias que afectan a la importación limitando la posibilidad de innovación.			X
A4. Productos y servicios ofrecidos en el mercado con procesos más efectivos por parte de otras empresas comerciales			X
A5. Eventos externos sabotaje que obstaculicen o corten la operatividad y continuidad de los procesos.		X	
A6. Disposiciones regulatorias que encarecen el costo de los procesos. (costos directos e indirectos)		X	
A7. Fortalecimiento progresivo de organizaciones del segmento inferior.		X	X
A8. Aprobación de leyes que afectarían al mercado comercial.		X	
A9. Incursión con fuerza del sistema comercial transnacional a nichos y segmentos de mercado local.		X	
A10. Mayor participación del estado en el mercado con nuevos productos y servicios subsidiados.	X	X	
A11. Programa de expansión de otras empresas locales a mercados atendidos por la organización.	X		
A12. Exigencia de estándares mínimos por parte de diferentes entes de control estatal intra sectorial: SRI, MRL. IESS, SUPERCONTROL DE MERCADO	X		

A13. Exposición a movimientos de mercado por eventos externos relacionados con la crisis económica mundial y local.		X	
A14. Reformas legales estatales que afecten estructura de gastos administrativos potencial intervención en utilidades por ejemplo.		X	
A15. Exigencias crecientes en cuanto a la regulación de cada segmento comercial	X		
A16. Riesgos comerciales por comunicación externa, cultura nacional del rumor.	X	X	
A17. Fortalecimiento de otros actores del sector comercial así como endurecimiento de las capacidades operativas de la competencia, mayor rango de acción.	X		
A18. Entrega indiscriminada de compras a crédito por parte de la competencia que afecta la calidad de cartera.	X		
A19. Alta capacidad financiera y operativa de la competencia para la rápida expansión. Menores tiempos de respuesta, flexibilización de presencia		X	
A20. Las Multinacionales de similar actividad actualmente cuentan con canales electrónicos que permiten la efectividad en entrega de los productos y servicios.		X	
A21. Las Multinacionales actualmente atienden una mayor cantidad de clientes ya que cuentan con diversidad de productos en su portafolio.	X		
A22. Incremento del impuesto a la salida de divisas variaciones del tipo de cambio que afectan a las compras del exterior.	X		

Matrices de Ponderación e Impacto (EFI Y EFE)

Permiten valorar y priorizar las connotaciones gerenciales identificadas en las matrices resumen como de mayor impacto al considerarse de impacto alto a aquellas implicaciones que pueden tener efectos de una magnitud considerable en la Gestión del negocio, y como bajo se categorizan a aquellos efectos limitados, aislados o muy poco duraderos en las diferentes áreas.

Tabla 5: Matrices de Ponderación

MATRIZ EFI

N.-	FORTALEZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	F1. Personal competente y comprometido con la organización.	3	0,016	4	0,065
2	F2. Contar con Herramientas Tecnológicas que optimizan funcionamiento	5	0,027	4	0,109
3	F3. Personal Optimizado de acuerdo a las necesidades institucionales	3	0,016	3	0,049
4	F4. Rol de los Directivos activo, facilitador, asesor.	3	0,016	3	0,049
5	F5. Se encuentra en una buena ubicación geográfica para el comercio	3	0,016	4	0,065
6	F6. Gestión Comercial bien aplicada, se maximiza el Potencial del Mercado	5	0,027	4	0,109
7	F7. Esquemas de gestión innovadores y atractivos (Política de acercamiento a clientes).	5	0,027	4	0,109
8	F8. Estructura Orgánica actualizada	5	0,027	4	0,109
9	F9. Orientación comercial y de venta de todo el esquema institucional.	3	0,016	3	0,049
10	F10. Fuerte orientación a Metas y resultados medibles.	3	0,016	4	0,065
11	F11. Manejo de Cartera de Crédito, minimiza riesgo y maximiza rentabilidad	5	0,027	4	0,109
12	F12. Composición de la estructura interna eficiente (priorizan ventas al contado)	3	0,016	3	0,049
13	F13. Productos y servicios de calidad con un amplio portafolio de los mismos.	3	0,016	4	0,065
14	F14. Agilidad y Oportunidad en la Entrega de mercadería	5	0,027	4	0,109
15	F15. Capacidad inmediata de atención a necesidades de mercado.	3	0,016	4	0,065
16	F16. Reconocimiento institucional y de marca.	3	0,016	4	0,065
17	F17. Identificación institucional con su comunidad y las	5	0,027	4	0,109

	actividades económicas del sector				
18	F18. Confianza de los clientes con la organización.	5	0,02 7	4	0,109
19	F19. Infraestructura idónea con espacios amplios y apropiados	3	0,01 6	4	0,065
20	F20. El volumen, calidad de la cartera y nivel de recuperación alcanzado.	5	0,02 7	4	0,109
21	F21. Administración de la liquidez institucional alcanza niveles superiores a los recomendables.	5	0,02 7	4	0,109
22	F22. Fortaleza presupuestaria en elaboración y ejecución	3	0,01 6	3	0,049
23	F23. Margen de Rentabilidad consistente con el nivel de inversión.	3	0,01 6	4	0,065
24	F24. Adecuado manejo de la Cartera. (niveles de morosidad y de provisión)	3	0,01 6	4	0,065
N.-	DEBILIDADES	IM PA CT O	% RE LA TIV O	CALI FICA CIÓN	RES ULT ADO PON DER ADO
1	D1. Estructura Organizacional, no está hecha en base a Procesos	5	0,02 7	1	0,027
2	D2. Manejo del Talento Humano no se aplican competencias.	3	0,01 6	1	0,016
3	D3. Desarrollar Clima Laboral, fortalecer el compromiso del personal	1	0,00 5	2	0,011
4	D4. Sistema de comunicación interna no fortalecido.	3	0,01 6	1	0,016
5	D5. Falta la implementación de un sistema de evaluación por resultados.	5	0,02 7	1	0,027
6	D6. Capacidad de desempeño y funcionalidad institucional no va al ritmo del crecimiento de la organización	5	0,02 7	1	0,027
7	D7. Necesidad de formalizar relaciones laborales, integralmente (cubrir vacantes, adecuar puestos a la realidad de sus funciones)	3	0,01 6	2	0,033
8	D8. No hay discrimen entre Plan Estratégico y Plan de Negocios, se mezcla lo operativo con lo Estratégico	3	0,01 6	1	0,016
9	D9. Falta de difusión y capacitación sobre el uso de las herramientas tecnológicas.	3	0,01 6	1	0,016
10	D10. Necesidad de crear un modelo de gestión, adoptar normas de calidad y estandarización de procesos en forma paulatina.	5	0,02 7	1	0,027
11	D11. Estructura del Plan Estratégico actual poco adaptada a la realidad del negocio.	5	0,02 7	1	0,027
12	D12. Falta empoderamiento (seguimiento y administración) de los ejecutores de procesos.	1	0,00 5	2	0,011
13	D13. Falta norma de documentación, seguimiento a cambios, codificaciones, versionamiento, control de archivos, seguridad en el manejo de documentos.	3	0,01 6	1	0,016
14	D14. No se cuenta con información automática para la medición de los indicadores definidos en cada uno de los procesos, lo que limita conocer la situación actual y el objetivo de mejora, falta la bitácora de indicadores.	3	0,01 6	1	0,016

15	D15. Procedimiento de Gestión basado más en buenas intenciones que en un procedimiento.	3	0,01 6	2	0,033
16	D16. Dar consistencia a los diferentes componentes normativos y regulatorios (se manejan estructuras orgánicas diferentes, políticas diferentes).	3	0,01 6	2	0,033
17	D17. Déficit en la medición de la productividad de procesos de apoyo	5	0,02 7	1	0,027
18	D18. Se da cumplimiento parcial a las normativas de Gestión de Riesgos	5	0,02 7	1	0,027
19	D19. Infraestructura física no acorde a las necesidades de la organización	3	0,01 6	2	0,033
20	D20. Personal formado de acuerdo a los procesos que ejecuta	3	0,01 6	1	0,016
21	D21. Necesidad de hacer mayor presencia en el espacio virtual (página web, entre otros) por imagen y posicionamiento	5	0,02 7	1	0,027
22	D22. Empatar esfuerzos promocionales con lo planificado a nivel Estratégico y Negocios	3	0,01 6	2	0,033
23	D23. Carencia de un sistema de medición y retroalimentación de la satisfacción de los clientes.	5	0,02 7	1	0,027
24	D24. Plataforma tecnológica actual limitada	3	0,01 6	1	0,016
25	D25. Crecimiento patrimonial no es equivalente al crecimiento de los activos.	3	0,01 6	1	0,016
26	D26. Necesidad de Análisis Financiero dinámico y orientado a Riesgos	3	0,01 6	1	0,016
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE INTERNO		184	1,00 0	124	2,511

De acuerdo a la evaluación ilustrada en esta matriz se determina una potencialidad baja respecto a los factores estratégicos evaluados desde el punto de vista interno. Para el caso sería una validación de que se debe emprender acciones ofensivas con urgencia debido a si se espera el pequeño margen de potencialidad es muy bajo.

Matriz EFE

MATRIZ EFE					
N. -	OPORTUNIDADES	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
1	O1. Posibilidad de formalizar convenios con instituciones que permitan la formación y capacitación del talento humano.	5	0,023	4	0,092
2	O2. Existencia de propuestas e invitaciones para asistir a eventos de actualización de gestión comercial y áreas definidas.	5	0,023	3	0,069
3	O3. Aprovechamiento de tecnología disponible y uso de software de código abierto.	3	0,014	4	0,055
4	O4. Nueva tecnología y medios electrónicos para la presentación de servicios y venta de productos	3	0,014	4	0,055
5	O5. “filosofía verde”: Proyectarse al mercado bajo esa forma ahorrando costos y recursos con un menor impacto al medio ambiente.	1	0,005	3	0,014
6	O6. Evolución en la administración de procesos, posibilidad de certificaciones y automatización	1	0,005	3	0,014
7	O7. Estandarización y mejoras en el sistema comercial, ejecución de proyectos y convenios de entidades externas.	3	0,014	4	0,055
8	O8. Adopción de mejores prácticas en procesos (Benchmark) que ya han sido probados en otras organizaciones.	1	0,005	3	0,014
9	O9. Demanda de productos y servicios según necesidades del mercado.	3	0,014	4	0,055
10	O10. Posibilidad de convenios con instituciones	5	0,023	4	0,092
11	O11. Alianzas estratégicas con organizaciones comerciales	5	0,023	3	0,069
12	O12. Fusión, absorción o alianzas con otras organizaciones comerciales.	1	0,005	3	0,014
13	O13. Apoyo de los dueños para impulsar programas comerciales.	3	0,014	3	0,041
14	O14. Nuevos segmentos con capacidad de expansión.	3	0,014	4	0,055
15	O15. Nivel de capacitaciones óptimas.	3	0,014	4	0,055
16	O16. Mejora de los salarios.	3	0,014	3	0,041

17	017. Apoyo para expansión comercial.	1	0,005	3	0,014
18	018. Diversificación de ingresos por oferta de nuevos productos y servicios.	3	0,014	4	0,055
19	019. Creación de nuevos puntos de venta para incrementar el volumen de ventas.	3	0,014	4	0,055
20	020. La falta de transparencia de la competencia permite captar y acceder a sus clientes.	1	0,005	3	0,014
21	021. Mayor diversidad de canales que faciliten la llegada de los productos.	3	0,014	4	0,055
22	022. Ampliación de canales de distribución	3	0,014	3	0,041
23	023. Posibilidad de implantar programas de servicios como apalancadores de otros productos.	3	0,014	3	0,041
24	024. Existen posibilidades de expansión en el sector rural que actualmente se encuentra poco atendido.	3	0,014	4	0,055
25	025. Posibilidad de captar mercado a través de atender las necesidades del mercado	3	0,014	4	0,055
N. -	AMENAZAS	IMPACTO	% RELATIVO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERAD O
1	A1. Demandas de otras instituciones de talento humano competente o especializado en el sector comercial	3	0,014	2	0,028
2	A2. Reforma legales estatales que afectan la relación laboral con los empleados especialmente en costos.	3	0,014	1	0,014
3	A3. Regulaciones arancelarias y tributarias que afectan a la importación limitando la posibilidad de innovación.	1	0,005	2	0,009
4	A4. Productos y servicios ofrecidos en el mercado con procesos más efectivos por parte de otras empresas comerciales	1	0,005	1	0,005
5	A5. Eventos externos sabotaje que obstaculicen o corten la operatividad y continuidad de los procesos.	3	0,014	1	0,014
6	A6. Disposiciones regulatorias que encarecen el costo de los procesos. (costos directos e indirectos)	3	0,014	1	0,014
7	A7. Fortalecimiento progresivo de organizaciones del segmento inferior.	1	0,005	2	0,009
8	A8. Aprobación de leyes que afectarían al mercado comercial.	3	0,014	1	0,014

9	A9. Incursión con fuerza del sistema comercial transnacional a nichos y segmentos de mercado local.	3	0,014	2	0,028
10	A10. Mayor participación del estado en el mercado con nuevos productos y servicios subsidiados.	5	0,023	2	0,046
11	A11. Programa de expansión de otras empresas locales a mercados atendidos por la organización.	5	0,023	1	0,023
12	A12. Exigencia de estándares mínimos por parte de diferentes entes de control estatal intra sectorial: SRI, MRL. IESS, SUPERCONTROL DE MERCADO	5	0,023	1	0,023
13	A13. Exposición a movimientos de mercado por eventos externos relacionados con la crisis económica mundial y local.	3	0,014	1	0,014
14	A14. Reformas legales estatales que afecten estructura de gastos administrativos potencial intervención en utilidades por ejemplo.	3	0,014	1	0,014
15	A15. Exigencias crecientes en cuanto a la regulación de cada segmento comercial	5	0,023	1	0,023
16	A16. Riesgos comerciales por comunicación externa, cultura nacional del rumor.	5	0,023	1	0,023
17	A17. Fortalecimiento de otros actores del sector comercial así como endurecimiento de las capacidades operativas de la competencia, mayor rango de acción.	5	0,023	1	0,023
18	A18. Entrega indiscriminada de compras a crédito por parte de la competencia que afecta la calidad de cartera.	5	0,023	1	0,023
19	A19. Alta capacidad financiera y operativa de la competencia para la rápida expansión. Menores tiempos de respuesta, flexibilización de presencia	3	0,014	1	0,014
20	A20. Las Multinacionales de similar actividad actualmente cuentan con canales electrónicos que permiten la efectividad en entrega de los productos y servicios.	3	0,014	1	0,014
21	A21. Las Multinacionales actualmente atienden una mayor cantidad de clientes ya que cuentan con diversidad de productos en su portafolio.	5	0,023	1	0,023

22	A22. Incremento del impuesto a la salida de divisas variaciones del tipo de cambio que afectan a las compras del exterior.	5	0,023	2	0,046
TOTAL EVALUACIÓN AMBIENTE EXTERNO		218	1,000	151	2,243

En base a la metodología ilustrada en esta matriz muestra una potencialidad baja, pero creciente respecto a los factores estratégicos externos evaluados, por lo que las iniciativas de ofensiva deben apoyarse en potencializar las oportunidades.

Tabla 6 : Matriz Ratio Balance Fuerza

Matriz RBF

RATIO BALANCE FUERZA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO 71,39%	FA 83,08%
DEBILIDADES	DO 36,50%	DA 74,73%

Otro cálculo importante que se realiza con las Matrices de Acción tiene que ver con el Ratio de Balance de Fuerza. Se trata de un porcentaje que describe cuál de los dos aspectos que se comparan en la matriz se impone, obteniendo conclusiones respecto al principal criterio que definirá las Iniciativas Estratégicas.



4.3 DESARROLLO DE LA AUDITORÍA

**ARCHIVO
PERMANENTE
N° 1/2**

CLIENTE: Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda.

DIRECCIÓN: Luis A. Martínez 0410 y Rocafuerte

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2013

ARCHIVO PERMANENTE

	INICIALES	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Elaborado por:	JC	2014-12-01	2015-02-26
Revisado por:	EB	2014-12-01	2015-02-26



4.3.1 ARCHIVO PERMANENTE

**ARCHIVO
PERMANENTE
N° 2/2**

ÍNDICE

ARCHIVO PERMANENTE

ÍNDICE DE ARCHIVO PERMANENTE

ARCHIVO PERMANENTE	AP
Información General	AP1
Hoja de Marcas	AP2
Programas de Auditoría	AP3



4.3.1.1 INFORMACIÓN GENERAL

API
N° 1/2

ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO C. LTDA

La Organización Comercial Víctor H. Caicedo; es una sociedad constituida de conformidad a las leyes ecuatorianas. Se estableció mediante escritura pública celebrada en la ciudad de Ambato el 7 de Noviembre de 1980, e inscrita el 9 de Enero de 1981. Sus fundadores fueron el Sr. Víctor Hugo Caicedo y su esposa Nelly Miño.

El objetivo de la compañía es la importación de papel, cartones, cartulinas, útiles escolares y de escritorio, de todo género, la comercialización de tales artículos, así como fundas de papel, plástico de primera necesidad; la comercialización de artículos de papelería en general y la exportación de tales artículos de producción nacional. La compañía puede ejercer la representación de casas comerciales y constituirse en representante, distribuidora, comisionista, consignataria de los productos relacionados con su objeto social.

Desde el inicio de sus actividades la compañía estuvo ubicada en un lugar estratégico del centro de la ciudad de Ambato en las calles Martínez 04-10 y Rocafuerte; posteriormente en el año 2005 los socios vieron la necesidad de mejorar y ampliar la infraestructura de su negocio por lo cual se realizaron los trabajos de adecuación y ampliación del edificio donde opera la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo

La permanencia en el mercado ha sido gracias a la confianza de la ciudadanía del centro del país quien apoya y sigue apoyando la incansable labor de esta empresa, misma que se ha dedicado a la comercialización de una gran variedad de suministros de oficina y artículos escolares de las más reconocidas marcas de todo el mundo.

Misión

“De conformidad con su misión, la empresa se caracteriza por entregar productos de excelente calidad a precios justos y competitivos y brindar a los clientes en el mercado nacional la mejor atención y servicio a través del mejoramiento continuo de su personal. La concesión de crédito directo a los clientes, con el propósito de fomentar sus actividades y permitir su crecimiento.”



Visión

“Ser reconocidos a mediano plazo como una empresa líder en la comercialización y distribución de papeles, cartulinas, útiles escolares y de oficina, satisfaciendo día a día competitivamente las necesidades y expectativas de los clientes.”

Objetivos

- A corto plazo se tiene previsto adquirir un equipo de impresión vanguardista para cumplir con las necesidades propias de la empresa y, al mismo tiempo, dar servicios de impresión a clientes externos, además se implementará una nueva línea de equipos de computación.
- A más largo plazo, se espera poder abrir bodegas y sucursales en Quito y Guayaquil con el objeto de facilitar la gestión comercial del grupo.
- La Organización persigue siempre complacer las necesidades de los clientes brindando el mejor producto a precios competitivos y justos. La Organización Comercial Víctor H. Caicedo está inmersa dentro de un proceso de mejoramiento continuo bajo una guía profesional adecuada para garantizar el mejoramiento interno de la empresa y la consecución de todas las metas trazadas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2014-12-02
Revisado por:	EB	2014-12-03

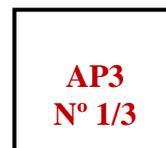


4.3.1.2 HOJA DE MARCAS

AP2
N° 1/1

MARCAS	SIGNIFICADO
@	Notas Aclaratorias (llamada de auditoría)
Σ	Sumatoria
√	Revisado o verificado
//	Duplicidad de Funciones
∅	Hallazgo
Δ	Inexistencia de manuales
®	No reúne requisitos
O	No existe documentación
¢	Expedientes desactualizados
⌘	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
»	Confrontado contra documento original
~	Falta proceso
Ω	Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2014-12-02



4.3.1.3 PROGRAMA DE AUDITORÍA

ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CÍA. LTDA.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

PLANIFICACIÓN

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Tabla 8 : Programa de Auditoría

FASE	OBJETIVOS	PROCEDIMIENTO	REF. P/T
FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR	<ul style="list-style-type: none"> Establecer el compromiso de apoyo con la gerencia para la aplicación del examen. Obtener conocimiento de las actividades y acciones de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda. Valorar la Misión y la Visión 	<ul style="list-style-type: none"> Entrevista al Gerente General, notifíquese el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la empresa y autoridades de la empresa. Elabore y aplique cuestionario de planificación a desarrollarse en la visita preliminar a la empresa Elabore y aplique cuestionario para la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión. Elabore y aplique cuestionarios para medir el conocimiento de la misión y la visión. Detectar el FODA 	<p>CP1 2/2</p> <p>CP2 1/1</p> <p>CP3 1/1</p> <p>CP4 3/3</p> <p>IP 1/1</p>
FASE II PLANIFICACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Adquirir información del control interno existente Evaluar el cumplimiento del control interno existente Determinar si los recursos asignados están utilizados 	<ul style="list-style-type: none"> Evalúe el control Interno del Nivel de Apoyo. Informe de Control Interno. Realice una Orden de Trabajo 	<p>CI 9/9</p> <p>ICI 7/7</p> <p>OT 1/1</p>

	eficiente.		
FASE III EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar niveles de eficiencia, efectividad y economía de uso de recursos asignados • Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados • Establecer el cumplimiento en los requerimientos de clientes (internos – externos) 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de Procesos • Análisis de los Procesos. • Análisis de Indicadores de Gestión 	IP 10/10 IG 4/4
FASE IV COMUNICACIÓN DE RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Emitir conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe Final de Auditoría de Gestión 	IF 15/15



**AP3
N° 2/3**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2014-12-02
Revisado por:	EB	2014-12-03



ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CÍA. LTDA.
CRONOGRAMA DE AUDITORÍA

AP3
Nº 3/3

Tabla 7 : Matrices Archivo Permanente

CRONOGRAMA DE TRABAJO
Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cia. Ltda.

AREA: Auditoría de Gestión	RESPONSABLES: Jorge Cerón y Ernesto Benítez
-----------------------------------	--

Nº	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	1er Mes				2do Mes			
			1	2	3	4	1	2	3	4
1	<i>Captura de Información</i>	<i>Jorge Cerón y Ernesto Benítez</i>								
2	<i>Entrevista con el Gerente</i>	<i>Jorge Cerón y Ernesto Benítez</i>								
3	<i>Integración de la Información</i>	<i>Jorge Cerón y Ernesto Benítez</i>								
4	<i>Análisis de Resultados</i>	<i>Jorge Cerón y Ernesto Benítez</i>								
5	<i>Formulación de Informe</i>	<i>Jorge Cerón y Ernesto Benítez</i>								
6	<i>Informe</i>	<i>Jorge Cerón y Ernesto Benítez</i>								

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2014-12-02
Revisado por:	EB	2014-12-03

DIRECCIÓN: Luis A. Martínez 0410 y Rocafuerte

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2013

Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda.

CLIENTE:
Organización

ARCHIVO CORRIENTE

	INICIALES	FECHA INICIO	FECHA FINAL
Elaborado por:	JC	2014-12-01	2015-02-26
Revisado por:	EB	2014-12-01	2015-02-26

4.3.2 ARCHIVO CORRIENTE

**ARCHIVO
CORRIENTE
N° 2/2**

ÍNDICE

DEPARTAMENTO COMERCIAL

ARCHIVO CORRIENTE

ÍNDICE DE ARCHIVO CORRIENTE

ARCHIVO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría.	PA
Conocimiento Preliminar	CP
Control Interno.	CI
Informe de Control Interno.	ICI
Orden de Trabajo	OT
Identificación de Procesos	IP
Indicadores de Gestión	IG
Informe Final	

	IF
--	-----------

FASE I
CONOCIMIENTO PRELIMINAR



CP1 1/3

Ambato, 07 de Diciembre de 2014

Señor:

Enrique Caicedo

GERENTE GENERAL

ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CIA. LTDA.

Presente.-

De mi consideración:

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., correspondientes al período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013.

Los señores Ernesto Ruperto Benítez González y Jorge David Cerón Gordón, realizarán la Auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo de la manera más comedida solicitamos la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva información, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la optimización y buen uso de los recursos.

Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Dr. Alberto Patricio Robalino
Director de Tesis



CP1 2/3

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CÍA. LTDA.
ENTREVISTA-GERENTE**

Entrevistado: Enrique Caicedo M.

Responsable: Ernesto Benítez

Fecha: 15 de Diciembre 2014

1. ¿Quién es responsable de la planificación de la organización?

Gerencia General

2. ¿Cómo influye en la planeación el análisis de los recursos?

Influye positivamente, pero no contamos con una planificación estratégica definida de acuerdo a los objetivos de la organización y estamos conscientes que esto ayudaría a optimizar el uso de los recursos.

3. ¿La esencia de la visión considera el perfil de:

A) Clientes

B) Proveedores

C) Competidores

D) Mercado.

4. ¿Qué representa para la organización la misión?

A donde quiere proyectarse y como desea posesionarse la organización dentro de un mediano plazo.

5. ¿Quién Define Los Objetivos?

Se los define conjuntamente con los accionistas.

6. ¿Existen objetivos a nivel:

A) Organización Comercial

B) Funcional

C) De Negocio

D) Global

7. ¿Se cuenta con políticas definidas?

Si, la organización cuenta con políticas; recientemente se implementaron y hay que realizar algunas modificaciones de acuerdo al contexto de la organización

8. ¿Los empleados tienen conocimiento del proceso interno?

Si, en su mayoría conocen de nuestros procesos



CP1 3/3

9) ¿La organización cuenta con reglamentos adecuados y debidamente aprobados por el organismo de control?

Si, están adecuados y aprobados por los diferentes organismos de control del estado.

10) ¿Quién es el responsable de emitir los informes de los estados financieros para revisión de los accionistas?

El Gerente Financiero es el encargado de emitir los informes los cuales a través de Gerencia General son presentados a los accionista.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2014-12-05
Revisado por:	EB	2014-12-06



Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

CP2 1/1

N°	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	<i>¿Existen procesos internos de trabajo?</i>	X		
2	<i>¿Existe un organigrama de la entidad?</i>	X		
3	<i>¿Es la estructura de la organización apropiada?</i>	X		
4	<i>¿Están claramente definidos los puestos de trabajo?</i>	X		
5	<i>¿La organización cuenta con una planificación estratégica?</i>		X	No cuentan con asesor externo
6	<i>¿Se brinda capacitación permanente a los trabajadores?</i>	X		
7	<i>¿La visión de la organización constituye una declaración de sus valores?</i>		X	
8	<i>¿Tienen claramente definidos los objetivos de la organización?</i>		X	No tienen elaborado un POA
9	<i>¿Es la misión realmente una guía de actuación?</i>		X	No está bien establecida
10	<i>¿Se ha logrado convertir la misión en objetivos específicos?</i>		X	
11	<i>¿Los objetivos son de dominio de la organización?</i>		X	No son socializados
12	<i>¿Se cuenta con políticas definidas?</i>	X		
13	<i>¿Permiten las políticas la instrumentación eficaz de las estrategias institucionales?</i>	X		
14	<i>¿Están definidos procedimientos para llevar a cabo el trabajo?</i>	X		
15	<i>¿Están documentados los procedimientos?</i>		X	No existen procedimientos escritos
16	<i>¿Se lleva a cabo un análisis de las fortalezas y debilidades?</i>	X		
17	<i>¿La estructura organizacional permite contribuir con los objetivos de la Organización?</i>		X	
18	<i>¿Es la visión y misión de la organización una fuente de sentido para la cultura organizacional?</i>		X	

19	¿Cuentan con el apoyo del área jurídica para la revisión de la normativa aplicable?		X
	TOTAL	9	10
	RIESGO DE AUDITORÍA		53%
	NIVEL DE CONFIANZA	47%	

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2014-12-05
Revisado por:	EB	2014-12-06



Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

CP3 1/1

Nº	PREGUNTA	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Se han desarrollado controles estratégicos?		x	No existe planificación estratégica
2	¿Se dispone de un sistema de información gerencial?	x		
3	¿Inciden los sistemas de control en el desempeño de la organización?	x		
4	¿Es clara la definición de control que tiene la organización?		x	No está claramente definido el mecanismo de control
5	¿La tecnología de la información es adecuada para el tamaño de la organización?	x		
6	¿Se cuenta con el apoyo de algún consultor externo?		x	No cuentan con asesor externo
7	¿El manejo de los recursos ha hecho posible el logro de la productividad esperada?	x		
8	¿Se utilizan sistemas de almacenamiento y recuperación automatizada?	X		
9	¿Existen políticas definidas para modificar presupuestos?		x	No tienen presupuestos
10	¿Los registros de las operaciones contables se realizan oportunamente?	x		
	TOTAL	7	3	
	RIESGO DE AUDITORÍA		30%	
	NIVEL DE CONFIANZA	70%		

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2014-12-05
Revisado por:	EB	2014-12-06



ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CÍA. LTDA.
EVALUACION DE LA MISIÓN Y VISIÓN

CP4 1/3

Misión

“De conformidad con su misión, la empresa se caracteriza por entregar productos de excelente calidad a precios justos y competitivos y brindar a los clientes en el mercado nacional la mejor atención y servicio a través del mejoramiento continuo de su personal. La concesión de crédito directo a los clientes, con el propósito de fomentar sus actividades y permitir su crecimiento.”

Visión

“Ser reconocidos a mediano plazo como una empresa líder en la comercialización y distribución de papeles, cartulinas, útiles escolares y de oficina, satisfaciendo día a día competitivamente las necesidades y expectativas de los clientes.”

Objetivos

- A corto plazo se tiene previsto adquirir un equipo de impresión vanguardista para cumplir con las necesidades propias de la empresa y, al mismo tiempo, dar servicios de impresión a clientes externos, además se implementará una nueva

línea de equipos de computación.

- A más largo plazo, se espera poder abrir bodegas y sucursales en Quito y Guayaquil con el objeto de facilitar la gestión comercial del grupo.
- La Organización persigue siempre complacer las necesidades de los clientes brindando el mejor producto a precios competitivos y justos. La Organización Comercial Víctor H. Caicedo está inmersa dentro de un proceso de mejoramiento continuo bajo una guía profesional adecuada para garantizar el mejoramiento interno de la empresa y la consecución de todas las metas trazadas.



CP4 2/3

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN**

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	5	0
2	¿El enunciado de la misión identifica el quehacer de la empresa, cuyo propósito se identifica en el cliente?	5	0
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos, particularmente del personal?	3	2
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	2	3
5	¿Contiene el enunciado de la misión elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?	4	1
6	¿La misión orienta al personal directamente hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo?	5	0
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la empresa?	2	3
8	¿La alta dirección ha definido claramente el negocio de la empresa?	5	0
9	¿Existe congruencia entre el concepto de negocio y los demás factores estratégicos clientes- competencia?	5	0

TOTALES	Σ	$\sqrt{36}$	9
----------------	----------	-------------	---

Σ = Sumatoria
 $\sqrt{}$ = Revisado o verificado

CONFIANZA: $\frac{36}{45}$
CONFIANZA: 80%
RIESGO: 20%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2014-12-07
Revisado por:	EB	2014-12-08



CP4 3/3

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CÍA. LTDA.
 CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN**

N°	PREGUNTAS	SI	NO
-----------	------------------	-----------	-----------

1	¿Tiene la empresa una visión que define claramente lo que quiere ser a largo plazo?	4	1
2	¿La visión se ha formulado en términos, particularmente del personal?	3	2
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que involucran a sus diferentes partes interesadas?	2	3
4	¿La visión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	2	3
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	2	3
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales, son congruentes con el contenido de la visión?	3	2
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	1	4
8	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores particularmente por el personal porque en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	2	3
9	¿El contenido de la visión, su difusión, y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarlo?	2	3
TOTALES		Σ	$\sqrt{21}$ 24

Σ = Sumatoria
 \sqrt = Revisado o verificado

CONFIANZA: $\frac{21}{45}$

CONFIANZA: 46.7%

RIESGO: 53.3%

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2014-12-07
Revisado por:	EB	2014-12-08



IP 1/1

ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CÍA. LTDA.
ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS INTERNO

FORTALEZAS FORTALEZAS	DEBILIDADES DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se encuentra en una buena ubicación geográfica para el comercio. 2. Personal técnico altamente calificado y con competencias bien desarrolladas en el área comercial de papel y suministros de oficina. 3. Tecnología de punta única en el país. 4. Infraestructura idónea a través de espacios amplios y apropiados. 5. Diversidad de recursos naturales los cuales pueden ser explotados para la producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mala proporción entre personal administrativo y técnico, lo que vuelve ineficiente a la empresa. 2. Excesiva concentración de decisiones en la cadena de mando. 3. Injerencia familiar para la toma de decisiones 4. Deficiente aprovechamiento de los recursos. 5. Falta de compromiso de los altos niveles jerárquicos.
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Costo de producción competitivo. 2. Escasez de reservas en otros países. 3. Desarrollo de la industria. 4. Aumento del número de clientes y preferencias ya que la población sigue creciendo. 5. Crecimiento del mercado. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Productos sustitutos importados a bajos precios. 2. Obsolescencia de maquinaria y equipos. 3. Inflación. 4. Volatilidad del precio. 5. Reemplazo de suministros de oficina y papelería por medios digitales.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-02-10
Revisado por:	EB	2015-02-10

FASE II PLANIFICACIÓN



ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: GESTIÓN
SUB COMPONENTE: ÁREA ADMINISTRATIVA

N o	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	Se encuentran definidos: Misión	✓		

	Visión Objetivos			
2	¿Se aplican índices de gestión para determinar el cumplimiento de metas?		✓	No se aplican.
3	¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?	✓		
4	¿Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal?	✓		Por parte de los proveedores. Existe capacitación pero no establecido como programa
5	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?		✓	ϕ Cada uno conoce las funciones pero no están documentadas.
6	¿Conoce los canales de comunicación que se debe manejar jerárquicamente en la empresa?	✓		
7	¿Conoce el reglamento Interno de la entidad?		✓	ϕ No tiene conocimiento.
8	¿Cuándo se toma una decisión relevante en la empresa se le informa?	✓		
9	¿Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos?	✓		No se encuentra por escrito.
10	¿Existe un Programa establecido para la selección y contratación del personal?		✓	ϕ Se contrata de acuerdo a la experiencia.
11	¿Existen manuales de procedimientos para cada área?		✓	ϕ Conocen el proceder cada uno en su respectivo puesto pero no existen un manual en sí
12	¿Se ha realizado Auditoría de Gestión anteriormente?		✓	ϕ No tienen conocimiento de Auditoría.

ϕ= Hallazgo



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2014-12-10
Revisado por:	EB	CI_{2/9}

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CÍA. LTDA.
MATRIZ DE PONDERACIÓN
ÁREA ADMINISTRATIVA**

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	Se encuentran definidos: Misión Visión Objetivos	10	6
2.	¿Se aplican índices de gestión para determinar el	10	4

	cumplimiento de metas?		
3.	¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?	10	8
4.	¿Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal?	10	9
5.	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	10	4
6.	¿Conoce los canales de comunicación que se debe manejar jerárquicamente en la empresa?	10	10
7.	¿Conoce el reglamento Interno de la entidad?	10	10
8.	¿Cuándo se toma una decisión relevante en la empresa se le informa?	10	6
9.	¿Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos?	10	9
10.	¿Existe un Programa establecido para la selección y contratación del personal?	10	5
11.	¿Existen manuales de procedimientos para cada área?	10	3
12.	¿Se ha realizado Auditoría de Gestión anteriormente?	10	0
TOTAL		120	74

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2014-12-12
Revisado por:	EB	2014-12-12



DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CI_{3/9}

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{74}{120}$$

CONFIANZA PONDERADA= 61,67%

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

RESULTADO:

- **CONFIANZA: Moderado**
- **RIESGO: Medio**

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2014-12-12
Revisado por:	EB	2014-12-12

**CI_{4/9}**

ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: GESTIÓN
SUB COMPONENTE: ÁREA FINANCIERA

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Se analizan los desembolsos a realizar?	✓		
2	¿Se realizan Arqueos de Caja?	✓		
3	¿Existen formatos para detallar las horas trabajadas de los empleados de la entidad?	✓		
4	¿Se refleja el cumplimiento de los objetivos en los Estados Financieros de la empresa?	✓		Pero no se analizan.
5	¿La empresa cumple con las leyes y regulaciones establecidas en el país?	✓		
6	¿En caso de cumplirse una falla en el sistema de automatización, existen medidas necesarias para mitigar los riesgos?	✓		
7	¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para determinados procedimientos?		✓	
8	¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño para supervisar, evaluar la gestión Administrativa y Financiera?		✓ ✓	ϕ Se conocen los procesos pero no se encuentra por escrito.
9	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?			ϕ No poseen. ϕ No poseen.
10	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	✓		
11	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?	✓		

ϕ = Hallazgos encontrados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-01-04
Revisado por:	EB	2015-01-05

**CI5/9**

ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CÍA. LTDA.
MATRIZ DE PONDERACIÓN
ÁREA FINANCIERA

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	¿Se analizan los desembolsos a realizar?	10	9
2.	¿Se realizan Arqueos de Caja?	10	10
3.	¿Existen formatos para detallar las horas trabajadas de los empleados de la entidad?	10	10
4.	¿Se refleja el cumplimiento de los objetivos en los Estados Financieros de la empresa?	10	8
5.	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	10	8
6.	¿En caso de cumplirse una falla en el sistema de automatización, existen medidas necesarias para mitigar los riesgos?	10	9
7.	¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para determinados procedimientos?	10	0
8.	¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño para supervisar, evaluar la gestión administrativa y financiera?	10	0
9.	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	10	8
10.	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	10	9
11.	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?	10	0
TOTAL		110	71

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-01-04
Revisado por:	EB	2015-01-05



DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{71}{110} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 64,55\%$$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

RESULTADO:

- **CONFIANZA:** Moderado
- **RIESGO:** Medio

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-01-04
Revisado por:	EB	2015-01-05



ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CÍA. LTDA.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
COMPONENTE: GESTIÓN
SUB COMPONENTE: DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SERVICIO AL
CLIENTE

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?		✓	ϕ No posee.
2.	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	✓		
3.	¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y obligaciones?	✓		
4.	¿Conoce usted los objetivos de la entidad y del departamento?		✓	ϕ Desconocen.
5.	¿Existen estrategias específicas establecidas en el departamento de ventas?		✓	ϕ No poseen.
6.	¿Conoce las especificaciones de los artículos ofertados?	✓		
7.	¿Se conoce información de la competencia sobre precios, plazos, descuentos?	✓		Precios.
8.	¿Los vendedores cuentan con listas de precios y catálogos?	✓		Están en cada artículo.
9.	¿Se fijan límites de ventas mínimas para vendedores?		✓	ϕ No poseen.
10.	¿Se comprueban las cantidades pedidas por los clientes previamente a su entrega?	✓		
11.	¿Se realizan campañas de publicidad y promoción?		✓	ϕ No realizan.
12.	¿Se realizan llamadas telefónicas a los clientes con el fin de conocer el nivel de satisfacción obtenido luego de la venta?		✓	ϕ No realizan.

ϕ = Hallazgos encontrados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-01-04
Revisado por:	EB	2015-01-05



**MATRIZ DE PONDERACIÓN
DEPARTAMENTO VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE**

CI_{8/9}

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?	10	4
2.	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	10	7
3.	¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y obligaciones?	10	4
4.	¿Conoce usted los objetivos de la entidad y del área.	10	3
5.	¿Existen estrategias específicas establecidas en el área de ventas.	10	8
6.	¿Conoce las especificaciones de los artículos ofertados?	10	7
7.	¿Se conoce información de la competencia sobre precios, plazos, descuentos.	10	4
8.	¿Los vendedores cuentan con listas de precios y catálogos?	10	7
9.	¿Se fijan límites de ventas mínimas para vendedores?	10	10
10.	¿Se comprueban las cantidades pedidas por los clientes previamente a su entrega?	10	8
11.	¿Se realizan campañas de publicidad y promoción?	10	8
12.	¿Se realizan llamadas telefónicas a los clientes con el fin de conocer el nivel de satisfacción obtenido luego de la venta?	10	5
TOTAL		120	75

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-01-04
Revisado por:	EB	2015-01-05



DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

CI_{9/9}

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{75}{120} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 62,5\%$$

TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA		
RANGO	RIESGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

RESULTADO:

- **CONFIANZA:** Moderado
- **RIESGO:** Medio

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-01-04
Revisado por:	EB	2015-01-05



INFORME DE CONTROL INTERNO

Ambato, 26 de Febrero de 2015

Señor:

Enrique Caicedo

GERENTE GENERAL

ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR H. CAICEDO CIA. LTDA.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, nos permitimos informar que como parte de la Auditoría de Gestión se ha procedido a realizar el estudio y análisis del sistema de control interno, de donde se encontró las siguientes debilidades, por lo que en cada caso nos permitimos efectuar las recomendaciones respectivas a fin de fortalecer el sistema de control interno y en otros casos a minimizar riesgos innecesarios, el detalle de los mismos es:

1. ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

Debilidad: En la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., las funciones son realizadas de manera empírica, éstas deberían estar plasmadas en un documento ya que no existe un manual de funciones, por lo cual cada empleado realiza diversas funciones a la vez, ya que el manual se encuentra socializado de forma verbal.

Recomendación dirigida a la Gerencia: Poner en marcha el proyecto de estructuración de un manual de funciones para la organización y poner en conocimiento y disposición de los colaboradores de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-01-26
Revisado por:	EB	2015-01-26



2. DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO.

Debilidad: El Reglamento Interno no está a disposición del personal sin poder tener el total conocimiento para cumplir con sus deberes y obligaciones.

Recomendación dirigida a la Gerencia: Difundir el Reglamento Interno, entregar un ejemplar a cada empleados y colaborador para su cumplimiento a cabalidad.

3. INADECUADO PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Debilidad: La selección del personal está dada por una entrevista, no se evalúa destrezas y habilidades.

Recomendación dirigida a la Administración y Gerencia: La Gerencia y el Área Administrativa deberá planificar un programa de selección de personal acorde a las necesidades de la empresa y aplicarlo lo más pronto posible.

4. AUSENCIA DE POLÍTICAS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Debilidad: Las actividades que se llevan a cabo en la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., es de manera empírica, no se toman en cuenta políticas formales que rijan su desarrollo.

Recomendación dirigida a la Gerencia y Administración:

- a. Convocará a una reunión de trabajo para plantear ideas útiles para la emisión de políticas y lineamientos de acción para los departamentos.
- b. Dictará políticas y manuales de procedimientos que contengan las directrices que ejecute cada actividad de la empresa.

	INICIALES	FECHA
--	------------------	--------------

Elaborado por:	JC	2015-01-26
Revisado por:	EB	2015-01-26



5. AUSENCIA DE AUDITORÍA

Debilidad: En la entidad no se realizan auditorías de ningún tipo.

Recomendación dirigida al Gerente y la Administración: Realizar al menos una vez por año una Auditoría Interna y generar un puesto y funciones de auditoría interna misma que permitirá examinar a la organización de manera íntegra para detectar anomalías que pudieran afectar las actividades, corregirlas a tiempo y promover el mejoramiento continuo.

6. NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN

Debilidad: La Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., no cuenta con indicadores de desempeño que permita supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa.

Recomendación dirigida a la Administración y la Gerencia: Elaborar y aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operativa para tomar decisiones oportunas y adecuadas.

7. NO SE UTILIZAN PRESUPUESTOS

Debilidad: Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., no elabora un plan de presupuestos.

Recomendación dirigida a la Gerencia: La Gerencia deberá promover un plan de presupuesto para manejar y programar de mejor manera sus movimientos económicos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-01-26
Revisado por:	EB	2015-01-26



8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debilidad: La Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., no posee una estructura organizacional, existe una inadecuada participación de todos los niveles de la organización en cuanto a la toma de decisiones.

Recomendación dirigida a la Gerencia: Se requiere elaborar una estructura organizacional adaptada a las condiciones actuales comerciales para que exista un mejor desempeño y cumplimiento de actividades.

9. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Debilidad: En la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., los objetivos del Área de ventas no son de conocimiento de los colaboradores debido a la falta de un sistema de comunicación adecuado, causando que las actividades de los empleados se realicen de forma rutinaria y sin orientación a resultados.

Recomendación dirigida a la Gerencia: Establecer por escrito los objetivos que persigue la organización y así definir relaciones estables y fijas entre puestos y grupos de trabajo, teniendo presente el bienestar de los colaboradores y de la organización.

10. ESTRATEGIAS DE VENTAS

Debilidad: La Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., no tiene estrategias para mejorar los montos de ventas frente a sus competidores.

Recomendación a la Gerencia:

- a. Se recomienda establecer estrategias que permitan mejorar el desempeño de la organización frente a la competencia siguiendo las siguientes lineamientos:
 1. Las estrategias deben ser cortas y precisas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-01-26



2. Deben tener un fin.
 3. Ser entendidas por todo el equipo.
 4. Las estrategias deben ser la base para el planeamiento de actividades para el año.
 5. Estrategias deben ser confidenciales.
- b. El plan debe ir cuantificando los resultados para confirmar si están generando los resultados esperados, se debe tener en cuenta las siguientes preguntas:
1. Influencia:
¿Están hablando los clientes de nosotros con otros?
 2. Intimidad:
¿Cuál es el sentimiento o la afinidad de un cliente?
 3. Interacción:
¿Los clientes están tomando decisiones?
 4. Participación:
¿Están los clientes ahí?

11. INCUMPLIMIENTO DEL MONTO DE VENTAS

Debilidad: El nivel de ventas de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., cada año ha decrecido.

Recomendación a la Gerencia:

- a. Adicional a las estrategias de publicidad, comunicación y promoción, se debe capacitar, incentivar y evaluar al personal de manera que se sientan identificados, motivados e involucrados a trabajar en equipo y conseguir resultados. Establecer una meta de ventas con un estudio técnico previo.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-01-26
Revisado por:	EB	2015-01-26



b. Se debe tomar en cuenta las tres técnicas para mejorar las ventas que son las siguientes:

1. El producto: el vendedor debe tener el suficiente conocimiento en cuanto a: nivel de calidad, peculiaridades, estilo, nombre de marca, empaque, características, garantías, etc.
2. Atención al cliente: En primer lugar debemos conocer que requiere un cliente de nuestra organización, generando las siguientes preguntas para saber que busca obtener el cliente en su compra:
 - Un precio razonable.
 - Una adecuada calidad por lo que paga.
 - Una atención amable y personalizada.
 - Un buen servicio de entrega a domicilio.
 - Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana).
 - Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
 - Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).
 - Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes).
 - Un local cómodo y limpio.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-01-26

3. Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿o no vuelvo?

Revisado por:	EB	2015-01-26
---------------	----	------------



“Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

- *Solo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja.*
- *El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio.*
- *Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.”*

12. PUBLICIDAD

Debilidad: No se obtiene un nivel de ventas óptimas, ni un reconocimiento amplio de la organización por parte de la ciudadanía, por falta de sinergia con productores similares, eventos de promociones, descuentos, y la falta de la publicidad necesaria.

Recomendación a la Gerencia:

- a. Realizar un estudio de mercado que permita ser más competitivos dentro del mercado de su actividad comercial.
- b. Se ejecute convenios institucionales.
- c. La participación en medios de comunicación de mayor cobertura.

13. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Debilidad: No se realiza llamadas telefónicas que permitan determinar la satisfacción del cliente referente a la calidad de artículos adquiridos.

Recomendación al Área de Ventas:

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-01-26
Revisado por:	EB	2015-01-26



- a. Se recomienda realizar un análisis post-venta:
- Mayor satisfacción al cliente.
 - Mejor imagen de la organización y del producto.
 - Mejor conocimiento del mercado.
 - Recepción rápida y adecuada de la información.
 - Mayor objetividad de los productos.
 - Probable incremento de las ventas.
 - Posibilidad de aplicación de alternativas correctivas del mercado.
- b. Se debe realizar un estudio de las necesidades del cliente mediante contacto telefónico. Se debe seguir los siguientes lineamientos elementales:
- Saludar al interlocutor.
 - Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento.
 - Decir nuestro nombre.
 - Ofrezcamos ayuda y los artículos a la disposición del cliente.

Atentamente,

Jorge Cerón

Ernesto Benítez

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-01-26
Revisado por:	EB	2015-01-26



ORDEN DE TRABAJO

ASUNTO: ORDEN DE TRABAJO

FECHA: 26/02/2015

Por el presente se establece el desarrollo de la Auditoría de Gestión al Departamento Comercial de la Organización Comercial Victor H. Caicedo Cia. Ltda.; sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales de la profesión, para lo cual se elaborara el Plan Específico, los correspondientes Papeles de Trabajo con índices, marcas y referenciaciones, así como el Informe Borrador.

Atentamente,

Ernesto Benítez

JEFE DEL EQUIPO DE AUDITORÍA

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-02-10
Revisado por:	EB	2015-02-10

FASE III
EJECUCIÓN



IP 2/10

IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS EXISTENTES

Un proceso es la secuencia ordenada de actividades que permiten alcanzar un objetivo en particular. Toda empresa desarrolla sus actividades comerciales diarias en base a procesos y estos pueden determinarse de manera escrita o verbal.

Acorde con el giro comercial del negocio, se ha podido identificar cuatro procesos esenciales:

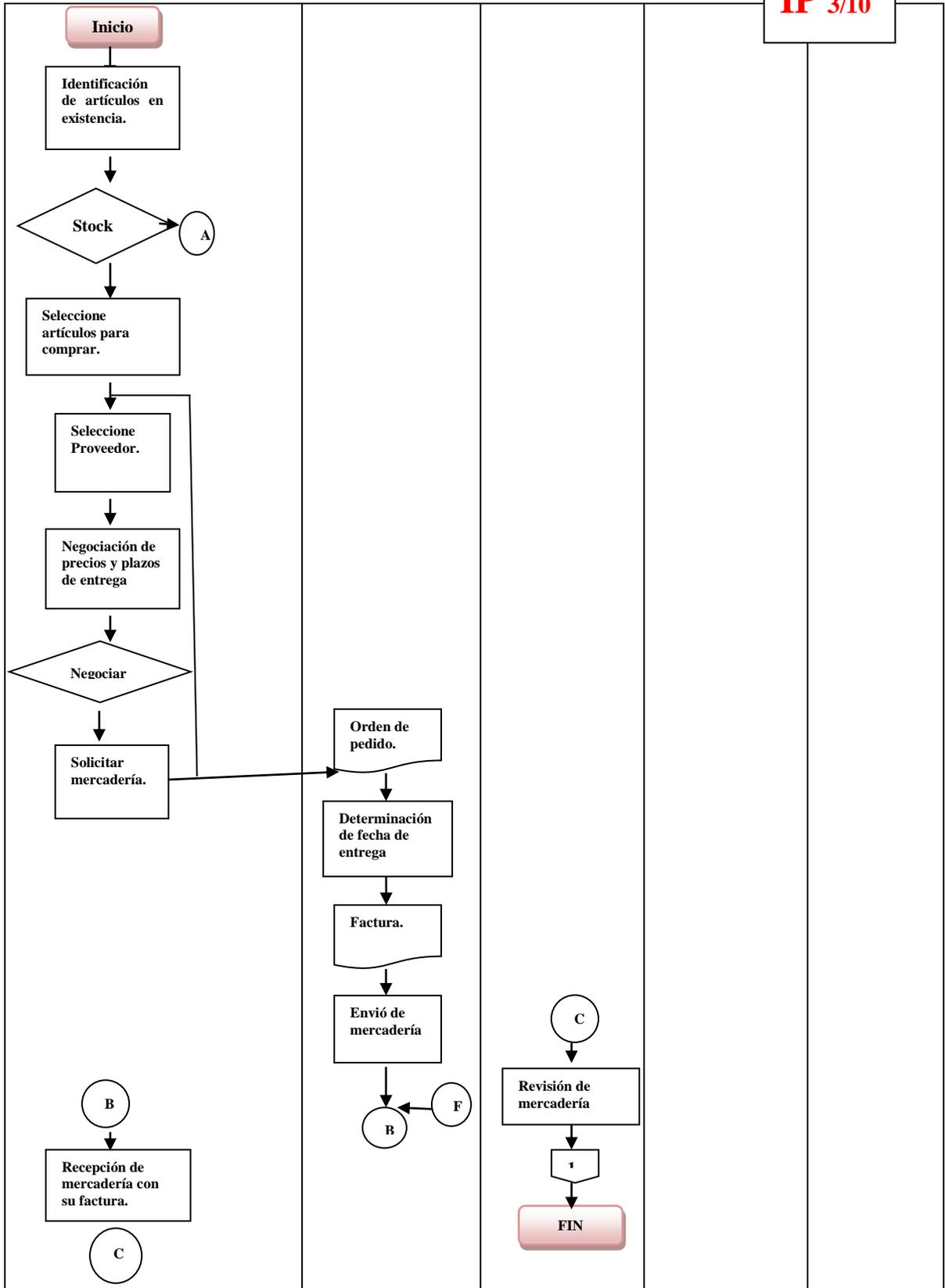
- 1. Proceso de Adquisiciones.-** Abarca actividades concernientes al abastecimiento de mercadería para la venta, relaciones con los proveedores y bodegaje de los ítems comprados.
- 2. Proceso de Ventas.-** Comprende las actividades de entrega del producto solicitado por el cliente facturado a un precio de lista.
- 3. Proceso de Selección del Proveedor.-** Son las actividades de identificación, aprobación y selección de proveedores actuales y nuevos.
- 4. Proceso de Distribución.-** Agrupa todas los pasos de entrega de artículos a domicilio.

Para mantener un control eficiente de las actividades realizadas por los empleados, es importante que la administración de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., mantenga documentado los procesos y definidos responsables de cada uno.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-02-15

Revisado por:	EB	2015-02-15
---------------	-----------	------------

ADQUISICIONES				
ENCARGADO DE INVENTARIO	PROVEEDOR	BODEGUERO	CONTADORA	GERENTE



PROCESO DE ADQUISICIONES



IP 4/10

PROCESO ADQUISICIONES

Adquisiciones.- Adquisición de mercadería para mantener inventarios mínimos en la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda.

Actividades:

1. Selección de los artículos a comprar.
2. Determinación de los proveedores.
3. Negociación del precio.
4. Convenio de plazos de entrega.
5. Recepción de los ítems solicitados.
6. Revisión de mercadería adquirida.
7. Bodegaje de los artículos.
8. Registro de los ítems mediante método kardex.

Consideraciones del proceso de adquisiciones:

Se ha tomado en cuenta que para optimizar el proceso de adquisiciones depende de un control adecuado y selección correcta de proveedores. Se ha sugerido que el encargado de autorizar las compras debe evaluar si el proveedor elegido es el que más le conviene a la organización. Determinará que los ítems solicitados para la compra sean realmente los que el almacén necesita. Mediante estas sugerencias se garantiza la no existencia de irregularidades en la determinación del proveedor y de la compra innecesaria de mercadería.

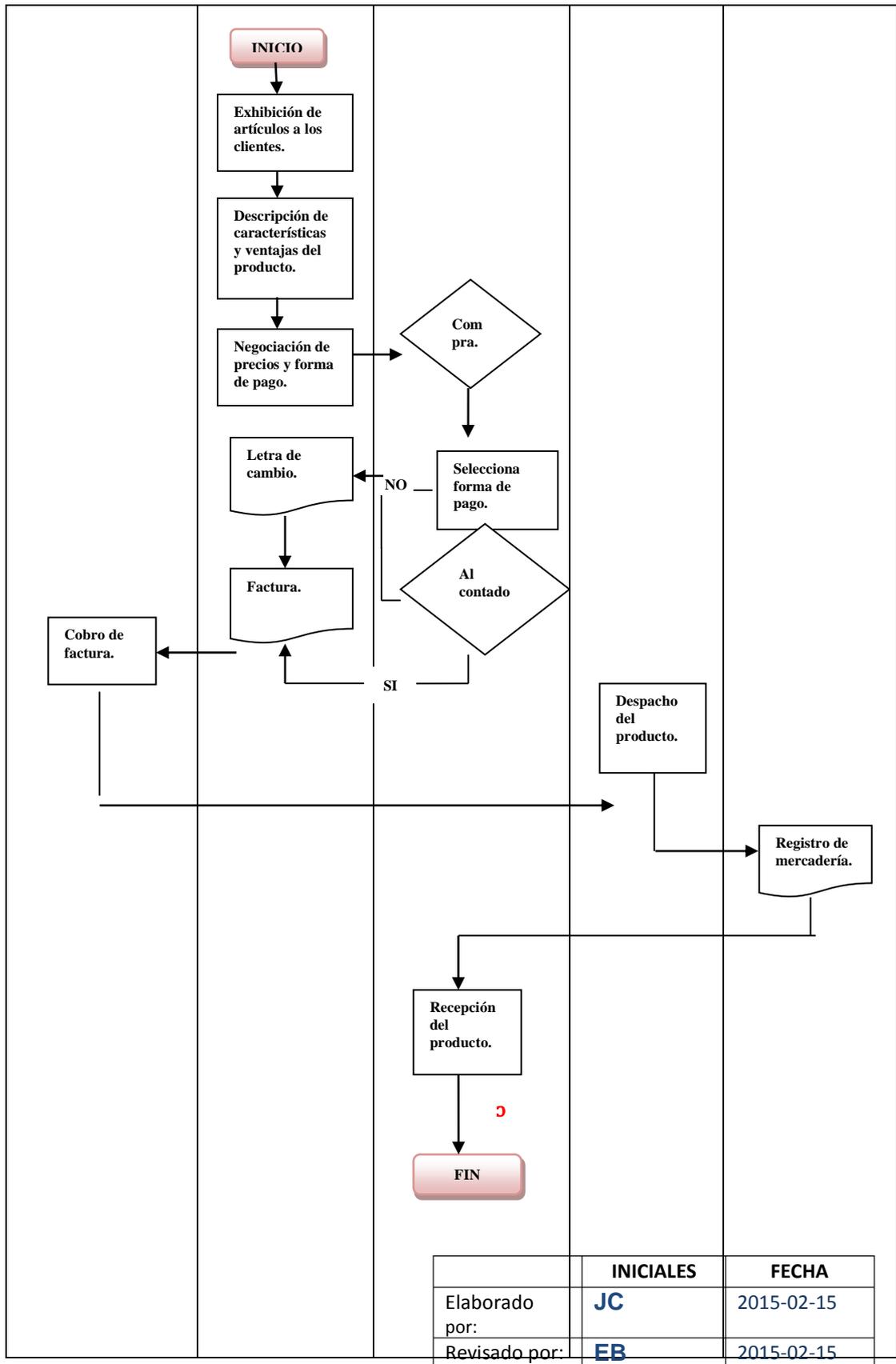
	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-
Revisado por:	EB	2015-

IP 5/10



PROCESO DE VENTAS.

VENTAS				
CAJERA	VENDEDOR	CLIENTE	BODEGUERO	GUARDIA



3 = Falta proceso.



IP 6/10

PROCESO DE VENTAS

Ventas: Venta de ítems de calidad con precios competitivos existentes en el almacén, para garantizar fidelidad en los clientes.

Actividades:

1. Estímulo al cliente a artículos ofrecidos.
2. Citar las características y ventajas del artículo.
3. Manifestar la forma de pago.
4. Tomar nota del pedido y requerimientos del cliente.
5. Facturación.
6. Despacho de los artículos adquiridos.

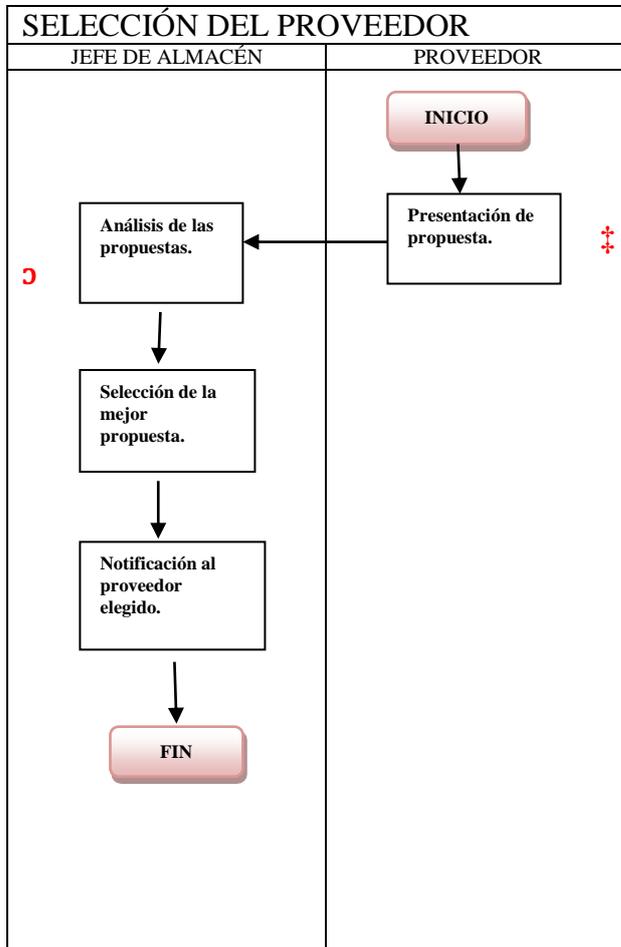
Consideraciones del proceso de ventas:

En éste proceso al final de la venta debería incluirse el servicio post-venta. Fundamentalmente sobre el seguimiento a los clientes para conocer su nivel de conformidad con la compra efectuada y si el artículo satisface cabalmente sus necesidades. El servicio post-venta también incluye el ofrecer nuevas promociones, descuentos e invitaciones a eventos organizados por la organización; de esta manera se obtienes fidelidad en los compradores.▯

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-02-15
Revisado por:	EB	2015-02-15



PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR.



J = Falta proceso.

+ = No reúne requisitos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-02-15
Revisado por:	EB	2015-02-15



IP 8/10

PROCESO DE SELECCIÓN DE PROVEEDOR:

Selección de proveedor: Elegir al mejor proveedor de mercadería para el almacén tomando en cuenta factores como calidad, precios y plazos de entrega.

Actividades:

1. Recepción de propuestas.
2. Análisis de propuestas.
3. Selección de la mejor propuesta.
4. Notificación al proveedor elegido.

Consideraciones del proceso de selección de proveedor:

Una de las propuestas planteadas para mejorar el proceso de selección del proveedor es realizar un llamado a concurso, ya que en el proceso original solo se espera que los proveedores acudan al almacén a ofertar su mercadería. Esto complica la planificación de adquisiciones y dificulta la adecuada selección del proveedor.

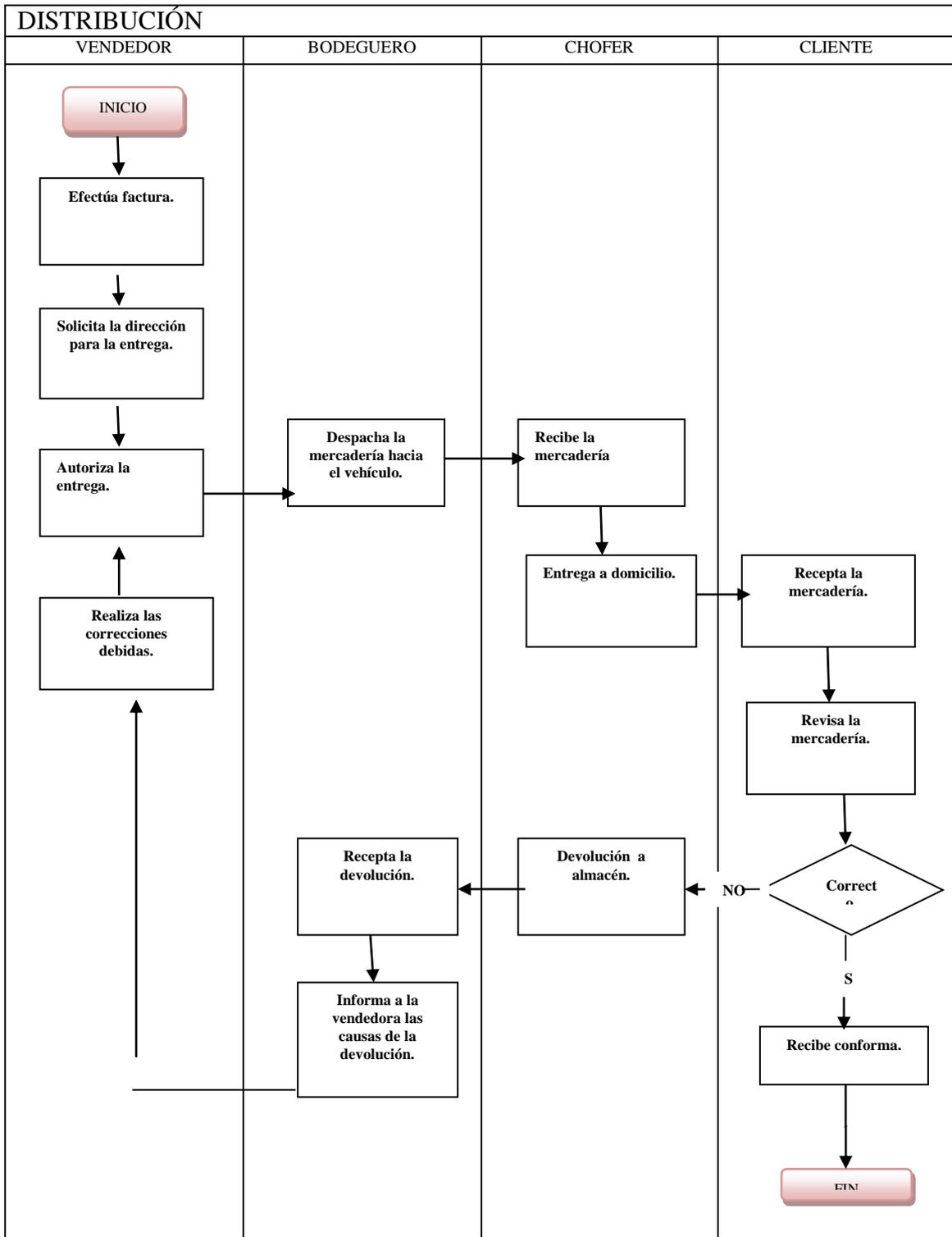
Otra de las propuestas incluidas en el nuevo proceso es el análisis de las ofertas presentadas por los distintos proveedores por un comité conformado por el gerente, el jefe de almacén y el encargado de inventarios. De esta forma se garantiza la transparencia de la selección del proveedor.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-02-15
Revisado por:	EB	2015-02-15



PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

IP 9/10



□ = Falta proceso.



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-02-15
Revisado por:	EB	

IP 10/10

PROCESO DISTRIBUCIÓN

Distribución: Entrega eficaz de mercadería al cliente en el lugar establecido y tiempo pactado.

Actividades:

1. Venta realizada.
2. Determinación del lugar para la entrega.
3. Despacho de los artículos comprados.
4. Entrega a domicilio.
5. Revisión de la mercadería comprada.

Consideraciones del proceso de distribución:

Dentro de este proceso de entrega de mercadería a los clientes, el chofer del vehículo distribuidor haga firmar la guía de remisión que respalde la entrega, dejando como constancia de que recibió conforme los artículos solicitados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-02-15
Revisado por:	EB	2015-02-15



INDICADORES DE GESTIÓN.

1. Cumplimiento de metas.

$$CM = \frac{\text{Total de Ventas Realizadas en el año 2013}}{\text{Total de Ventas Proyectadas en el año 2013}}$$

$$CM = \frac{284.425,58}{352.114,65}$$

$$CM = 0,8077 < 1 = \text{Desfavorable}$$

2. Variación anual de ventas.

$$VAV = \frac{\text{Total de Ventas Realizadas en el año 2013}}{\text{Total de Ventas Realizadas en el año 2014}}$$

$$VAV = \frac{284.425,58}{337.717,38}$$

$$VAV = 0,8422 < 1 = \text{Desfavorable}$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-02-18
Revisado por:	EB	2015-02-18



3. Margen de utilidad por ventas.

$$\text{MU} = \frac{\text{Total de Pérdida del Ejercicio obtenida en el año 2013}}{\text{Total de Ventas realizadas en el año 2013}} * 100$$

$$\text{MU} = \frac{-16.645,87}{284.425,58} * 100 \qquad \text{MU} = 5,85\%$$

4. Indicador de ventas por vendedor.

$$\text{IVV} = \frac{\text{Total de Ventas Realizadas en el año 2013}}{\text{Total Número de Vendedores del año 2013}}$$

$$\text{IVV} = \frac{284.425,58}{8} \qquad \text{IVV} = 35.553,20$$

5. Indicador de ventas perdidas.

$$\text{IVP} = \frac{\text{Total de pedidos realizados y no atendidos en el año 2013}}{\text{Total de Ventas Realizadas en el año 2013}} * 100$$

$$\text{IVP} = \frac{11.026,38}{284.425,58} * 100 \qquad \text{IVP} = 3,87\%$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-02-18
Revisado por:	EB	2015-02-18



6. Negociaciones realizadas

$$NR = \frac{\text{Número de Ventas Totales realizadas en el año 2013}}{\text{Número de negociaciones realizadas en el año 2013}} * 100$$

$$NR = \frac{6100}{6600} * 100$$

$$NR = 92\%$$

7. Rotación de inventarios

$$RI = \frac{\text{Total de Ventas Netas realizadas en el año 2013}}{\text{Total de Inventarios del año 2013}}$$

$$RI = \frac{284.425,58}{50.458,41}$$

$$RI = 5,63$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-02-18
Revisado por:	EB	2015-02-18



8. Cumplimiento de metas de ventas.

$$RI = \frac{\text{Total de Ventas realizadas en el año 2013}}{\text{Total de Ventas proyectadas en el año 2013}}$$

$$RI = \frac{284.425,58}{352.114,65} \quad RI = 81\%$$

Grado de Cumplimiento de Meta de Ventas

VENTAS AÑO 2013	PLANEADO	EJECUTADO	% CUMPLIMIENTO
1er Trimestre	89.660,56	78.950,39	88%
2do Trimestre	87.326,24	69.373,93	79%
3er Trimestre	117.264,09	90.791,12	77%
4to Trimestre	57.863,76	45.310,14	78%

FUENTE: Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda.

ELABORADO POR: Autores de la Tesis

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	JC	2015-02-18
Revisado por:	EB	2015-02-18

FASE IV
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS



INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Institución: Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda.

Fecha de corte: 31 de diciembre del 2013



1. Datos Generales

INFORME N°1: DEFINITIVO FINAL

Fecha de Corte: 31/12/2013

Inspección:	Fecha de Inicio:	12/12/2014
	Fecha de Finalización:	26/02/2015

Equipo de Auditores	Apellidos y Nombres
Director Tesis:	Dr. Patricio Robalino
Jefe de Equipo:	Ernesto Benítez
Supervisor	Jorge Cerón

Información General de la Organización	
Nombre de la Institución:	Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda.
R.U.C. N°	1890064813001
Estructura Organizacional	<ul style="list-style-type: none">• Gerente General• Gerente Financiero• Gerente Comercial• Recursos Humanos• Jefe de Ventas• Ejecutivos
Dirección:	Luis A. Martínez 04-10 y Vicente Rocafuerte
Provincia:	Tungurahua
Cantón:	Ambato
Ciudad:	Ambato
Sector / Parroquia:	La Matriz

2. Antecedentes

De conformidad con el oficio enviado, del 19 de septiembre del 2014, el Ing. Rodrigo Moreno, Director de la Unidad de Educación a Distancia, aprobó el tema de investigación previo obtención del título de Licenciado en Contabilidad y Auditoría CPA

3. Objetivo

Efectuar el proceso de Auditoría de Gestión de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda.

4. Alcance

El período comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2013.



5. Hallazgos y recomendaciones

Producto de la aplicación de los procedimientos de auditoría a la documentación e información recibida, se establecieron los siguientes hallazgos y recomendaciones:

Planificación Estratégica

Misión

“De conformidad con su misión, la empresa se caracteriza por entregar productos de excelente calidad a precios justos y competitivos y brindar a los clientes en el mercado nacional la mejor atención y servicio a través del mejoramiento continuo de su personal. La concesión de crédito directo a los clientes, con el propósito de fomentar sus actividades y permitir su crecimiento.”

Visión

“Ser reconocidos a mediano plazo como una empresa líder en la comercialización y distribución de papeles, cartulinas, útiles escolares y de oficina, satisfaciendo día a día competitivamente las necesidades y expectativas de los clientes.”

Objetivos

- A corto plazo se tiene previsto adquirir un equipo de impresión vanguardista para cumplir con las necesidades propias de la empresa y, al mismo tiempo, dar servicios de impresión a clientes externos, además se implementará una nueva línea de equipos de computación.
- A más largo plazo, se espera poder abrir bodegas y sucursales en Quito y Guayaquil con el objeto de facilitar la gestión comercial del grupo.
- La Organización persigue siempre complacer las necesidades de los clientes brindando el mejor producto a precios competitivos y justos. La Organización Comercial Víctor H. Caicedo está inmersa dentro de un proceso de mejoramiento continuo bajo una guía profesional adecuada para garantizar el



mejoramiento interno de la empresa y la consecución de todas las metas trazadas.

IF 4/15

RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

1. ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

En la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., no existe un manual de funciones, cada empleado realiza diversas funciones a la vez, el manual actual esta socializado de forma verbal.

Recomendación: Poner en marcha el proyecto de estructuración de un manual de funciones para la organización y poner en conocimiento y disposición de los colaboradores de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda.

2. DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO.

El Reglamento Interno no está a disposición del personal sin poder tener el total conocimiento para cumplir con sus deberes y obligaciones.

Recomendación: Difundir el Reglamento Interno, entregar un ejemplar a cada uno de los colaboradores para que tengan conocimiento y puedan cumplirlo con normalidad.

3. INADECUADO PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

La selección del personal está dada por una entrevista, no se evalúa destrezas y habilidades.

Recomendación: La Gerencia y área de Recursos Humanos deberá planificar un programa de selección de personal acorde a las necesidades y requerimientos de la organización y aplicarlo lo más pronto posible.

4. AUSENCIA DE POLÍTICAS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Las actividades que se llevan a cabo en la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., es de manera empírica, no se toman en cuenta políticas formales.



IF 5/15

Recomendación:

- Convocar a mesas de trabajo donde se planteen ideas útiles para la determinación de políticas y lineamientos de acción para las áreas de la organización.
- Establecer políticas y manuales de procedimientos que contengan las normas a seguir en cada actividad de la empresa.

5. AUSENCIA DE AUDITORÍA

La organización no realiza auditorías de ningún tipo.

Recomendación: Realizar al menos una vez por año una Auditoría Interna y generar un puesto y funciones de auditoría interna misma que permitirá examinar a la organización de manera íntegra para detectar anomalías que pudieran afectar las actividades, corregirlas a tiempo y promover el mejoramiento continuo.

6. NO SE UTILIZAN FLUJOGRAMAS

En la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., no existen procesos específicos definidos de manera formal, se da por la falta de flujogramas en los que se detallan los pasos y procesos a seguir, no existe un formato escrito simplemente el responsable de la actividad conoce el proceso.

Recomendación: Definir procesos específicos a través del diseño de flujogramas que permitan identificar y señalar los pasos a seguir para el correcto desempeño de las funciones y actividades que se desarrollan

7. NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN

La Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., no cuenta con indicadores de desempeño que permita supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa.



IF 6/15

Recomendación: Elaborar y aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operativa para tomar decisiones oportunas y adecuadas.

8. NO SE UTILIZAN PRESUPUESTOS

Debilidad: Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., no elabora un plan de presupuestos.

Recomendación: La Gerencia deberá promover un plan de presupuesto para manejar y programar de mejor manera sus movimientos económicos.

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debilidad: La Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., no posee una estructura organizacional, existe una inadecuada participación de todos los niveles de la organización en cuanto a la toma de decisiones.

Recomendación: Se requiere elaborar una estructura organizacional adaptada a las condiciones actuales comerciales para que exista un mejor desempeño y cumplimiento de actividades.

10. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Debilidad: En la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., los objetivos del Área de ventas no son de conocimiento de los colaboradores debido a la falta de un

sistema de comunicación adecuado, causando que las actividades de los empleados se realicen de forma rutinaria y sin orientación a resultados.



IF 7/15

Recomendación: Establecer por escrito los objetivos que persigue la organización y así definir relaciones estables y fijas entre puestos y grupos de trabajo, teniendo presente el bienestar de los colaboradores y de la organización

11. ESTRATEGIAS DE VENTAS

Debilidad: La Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., no tiene estrategias para mejorar los montos de ventas frente a sus competidores.

Recomendación:

a. Se recomienda establecer estrategias que permitan mejorar el desempeño de la organización frente a la competencia siguiendo los siguientes lineamientos:

1. Las estrategias deben ser cortas y precisas.
2. Deben tener un fin.
3. Ser entendidas por todo el equipo.
4. Las estrategias deben ser la base para el planeamiento de actividades para el año.
5. Estrategias deben ser confidenciales.

b. El plan debe ir cuantificando los resultados para confirmar si están generando los resultados esperados, se debe tener en cuenta las siguientes preguntas:

1. Influencia:
¿Están hablando los clientes de nosotros con otros?
2. Intimidad:
¿Cuál es el sentimiento o la afinidad de un cliente?
3. Interacción:
¿Los clientes están tomando decisiones?

4. Participación:

¿Están los clientes ahí?



12. INCUMPLIMIENTO DEL MONTO DE VENTAS

Debilidad: El nivel de ventas de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., cada año ha decrecido.

Recomendación:

- a. Adicional a las estrategias de publicidad, comunicación y promoción, se debe capacitar, incentivar y evaluar al personal de manera que se sientan identificados, motivados e involucrados a trabajar en equipo y conseguir resultados. Establecer una meta de ventas con un estudio técnico previo.

- b. Se debe tomar en cuenta las tres técnicas para mejorar las ventas que son las siguientes:
 1. El producto: el vendedor debe tener el suficiente conocimiento en cuanto a: nivel de calidad, peculiaridades, estilo, nombre de marca, empaque, características, garantías, etc.
 2. Atención al cliente: En primer lugar debemos conocer que requiere un cliente de nuestra organización, generando las siguientes preguntas para saber que busca obtener el cliente en su compra:
 - Un precio razonable.
 - Una adecuada calidad por lo que paga.
 - Una atención amable y personalizada.
 - Un buen servicio de entrega a domicilio.
 - Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana).



- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).
- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes).
- Un local cómodo y limpio.

IF 9/15

3. Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿o no vuelvo?

“Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

- *Solo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja.*
- *El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio.*
- *Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.”*

13. PUBLICIDAD

Debilidad: No se obtiene un nivel de ventas óptimas, ni un reconocimiento amplio de la organización por parte de la ciudadanía, por falta de sinergia con productores similares, eventos de promociones, descuentos, y la falta de la publicidad necesaria.

Recomendación:

- a. Realizar un estudio de mercado que permita ser más competitivos dentro del mercado de su actividad comercial.
- b. Se ejecute convenios institucionales.
- c. La participación en medios de comunicación de mayor cobertura.

14. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Debilidad: No se realiza llamadas telefónicas que permitan determinar la satisfacción del cliente referente a la calidad de artículos adquiridos.

Recomendación:

a. Se recomienda realizar un análisis post-venta:



- Mayor satisfacción al cliente.
- Mejor imagen de la organización y del producto.
- Mejor conocimiento del mercado.
- Recepción rápida y adecuada de la información.
- Mayor objetividad de los productos.
- Probable incremento de las ventas.
- Posibilidad de aplicación de alternativas correctivas del mercado.

IF 10/15

b. Se debe realizar un estudio de las necesidades del cliente mediante contacto telefónico. Se debe seguir los siguientes lineamientos elementales:

- Saludar al interlocutor.
- Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento.
- Decir nuestro nombre.
- Ofrecer ayuda y los artículos a la disposición del cliente.

15. MARCO DE CORDIALIDAD Y HONESTIDAD.

La falta de personal imposibilita que se pueda satisfacer eficiente a los clientes, por el la necesidad de atención a varios clientes al mismo tiempo.

Recomendación a la Gerencia:

Se recomienda la contratación de personal que mejore el desempeño y mejore el proceso de venta y servicio al cliente. Se recomienda realizar una adecuada selección de personal acorde al puesto a desempeñar.

Brindar un buen servicio no es suficiente, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.



- a. Cortesía: Pérdida de clientes si la atención es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- b. Atención rápida: No es del agrado el esperar o sentir que se lo ignora. "Estaré con usted en un momento".
- c. Confiabilidad: Los clientes quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan y que alguien responda a sus interrogantes. Atención personal: Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- d. Personal bien informado: El cliente espera recibir una información completa y segura respecto de los productos que ofertan.
- e. Simpatía: El trato comercial con el cliente debe ser con entusiasmo y cordialidad.

IF 11/15

16. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Podemos concluir que no se ha generado estrategias adecuadas para lograr que los clientes visiten la organización, por los beneficios y servicio que se ofrecen.

Recomendación a la Gerencia:

Siendo la postventa la serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimenta la clientela, en muchas empresas es poco conocida y forma parte del área funcional de las ventas, siendo en ocasiones descuidada por las entidades.

Toda empresa moderna debe tener en su estructura un servicio de postventa, ya que este le sirve para consolidar sus servicios y puede ser un medio efectivo para captar clientes.

La postventa es un ejercicio de atención al cliente, este servicio puede ser desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, cuidados técnicos, etc.; también puede ser el ofrecer al cliente accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido.

17. INDICADORES DE GESTIÓN.

9. Cumplimiento de metas.

$$CM = \frac{\text{Total de Ventas Realizadas en el año 2013}}{\text{Total de Ventas Proyectadas en el año 2013}}$$

$$CM = \frac{284.425,58}{352.114,65}$$



$$CM = 0,8077 < 1 = \text{Desfavorable}$$

IF 12/15

Análisis: Este indicador muestra el grado de cumplimiento de los objetivos de ventas en el año 2013, lo cual determinó que no son favorables, ya que el Departamento de Ventas esperaba incrementar sus ventas en un 10% con relación al 2012, este objetivo no se cumplió.

10. Variación anual de ventas.

$$VAV = \frac{\text{Total de Ventas Realizadas en el año 2013}}{\text{Total de Ventas Realizadas en el año 2014}}$$

$$VAV = \frac{284.425,58}{337.717,38}$$

$$VAV = 0,8422 < 1 = \text{Desfavorable}$$

Análisis: La razón del decremento entre los años 2013 y 2014 se debe a la falta de estrategias de venta y controles, lo cual no incentivó las mismas.

11. Margen de utilidad por ventas.

$$MU = \frac{\text{Total de Pérdida del Ejercicio obtenida en el año 2013}}{\text{Total de Ventas realizadas en el año 2013}} * 100$$

$$MU = \frac{-16.645,87}{284.425,58} * 100$$

$$MU = 5,85\%$$

Análisis: Las ventas realizadas en el año 2013 arrojaron una pérdida del 5,85% sobre las mismas. Esto quiere decir que por cada \$100 que percibe la empresa por concepto de ventas, \$5,85 representan la pérdida neta.



12. Indicador de ventas por vendedor.

$$\text{IVV} = \frac{\text{Total de Ventas Realizadas en el año 2013}}{\text{Total Número de Vendedores del año 2013}}$$

$$\text{IVV} = \frac{284.425,58}{8} \qquad \text{IVV} = 35.553,20$$

Análisis: En el departamento existen dos personas que están encargadas de realizar las ventas internas y 6 vendedores externos. Éste indicador nos dice la cantidad en dólares que cada uno de los vendedores ha conseguido en el año 2013 así como el grado de responsabilidad monetaria que tienen los colaboradores del departamento.

13. Indicador de ventas perdidas.

$$\text{IVP} = \frac{\text{Total de pedidos realizados y no atendidos en el año 2013}}{\text{Total de Ventas Realizadas en el año 2013}} * 100$$

$$\text{IVP} = \frac{11.026,38}{284.425,58} * 100 \qquad \text{IVP} = 3,87\%$$

Análisis: Este indicador muestra el porcentaje de ingresos que se ha perdido al no haber atendido determinado número de pedidos por distintas causas. La investigación logró determinar que el 3,87% de los pedidos receptados no fueron atendidos por stocks insuficientes.



14. Negociaciones realizadas

$$\text{NR} = \frac{\text{Número de Ventas Totales realizadas en el año 2013}}{\text{Número de negociaciones realizadas en el año 2013}} * 100$$

$$\text{NR} = \frac{6100}{6600} * 100$$

$$\text{NR} = 92\%$$

Análisis: El 92% de las negociaciones realizadas concluyen en ventas. Esto quiere decir que de cada 10 negociaciones realizadas, 9 son exitosas. Este indicador es favorable pues indica un buen poder de negociación con los clientes relacionados y no relacionados. Esta condición se da principalmente por la estrecha relación existente con los clientes relacionados y los precios convenientes que la empresa brinda.

15. Rotación de inventarios

$$\text{RI} = \frac{\text{Total de Ventas Netas realizadas en el año 2013}}{\text{Total de Inventarios del año 2013}}$$

$$\text{RI} = \frac{284.425,58}{50.458,41}$$

$$RI = 5,63$$

Análisis: Éste resultado indica que la rotación de inventarios en el año 2013 es de 5,63 veces.



IF 15/15

16. Cumplimiento de metas de ventas.

$$RI = \frac{\text{Total de Ventas realizadas en el año 2013}}{\text{Total de Ventas proyectadas en el año 2013}}$$

$$RI = \frac{284.425,58}{352.114,65} \quad RI = 81\%$$

Análisis: Este indicador determina el grado de cumplimiento de la meta de ventas, nos indica que en un 90% se alcanzó la meta y que se tiene que buscar estrategias que permitan mejorar las ventas para poder alcanzar el 100% que sería lo óptimo; se debería capacitar e incentivar al personal de manera que se sientan identificados, motivados e involucrados con el propósito de la entidad o a la vez analizar si la meta de ventas es acorde o adecuada y alcanzable en la realidad.

Grado de Cumplimiento de Meta de Ventas

VENTAS AÑO 2013	PLANEADO	EJECUTADO	% CUMPLIMIENTO
1er Trimestre	89.660,56	78.950,39	88%
2do Trimestre	87.326,24	69.373,93	79%
3er Trimestre	117.264,09	90.791,12	77%
4to Trimestre	57.863,76	45.310,14	78%

Atentamente,

Jorge Cerón

Ernesto Benítez

4.4 PRESENTACIÓN DE DATOS GENERALES.

Tabla 8: PRESENTACIÓN DE DATOS GENERALES

ENCUESTA APLICADA A TODO EL PERSONAL DE VICTOR H. CAICEDO.

No	PREGUNTA	SI	NO	Nº	% TOTAL
1.	¿Se ha realizado Auditoría de Gestión anteriormente?	11	21	32	100
2.	¿Existen manuales de procedimientos para cada área?	3	29	32	100
3.	¿Se refleja el cumplimiento de los objetivos en los Estados Financieros de la empresa?	9	23	32	100
4.	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	29	3	32	100
5.	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	26	6	32	100
6.	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?	7	25	32	100
7.	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?	22	10	32	100
8.	¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y obligaciones?	4	28	32	100

9.	¿Se aplican índices de gestión para determinar el cumplimiento de metas?	15	17	32	100
10.	¿Conoce usted los objetivos de la entidad y del departamento?	10	22	32	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Jorge Cerón y Ruperto Benítez.

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS.

CUADRO N° 4.12.

RESULTADOS DE ENCUESTA APLICADA A EMPLEADOS

N°	PREGUNTA	SI	%	NO	%	N°	TOTAL
1.	¿Se ha realizado Auditoría de Gestión anteriormente?	11	34	21	66	32	100
2.	¿Existen manuales de procedimientos para cada área?	3	9	29	91	32	100
3.	¿Se refleja el cumplimiento de los objetivos en los Estados Financieros de la empresa?	9	28	23	72	32	100
4.	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	29	91	3	9	32	100
5.	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	26	81	6	19	32	100
6.	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?	7	22	25	78	32	100
7.	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?	22	69	10	31	32	100
8.	¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y obligaciones?	4	13	28	87	32	100

9.	¿Se aplican índices de gestión para determinar el cumplimiento de metas?	15	47	17	53	32	100
10.	¿Conoce usted los objetivos de la entidad y del departamento?	10	31	22	35	69	100

Fuente: Encuestas.

Elaborado por: Jorge Cerón y Ruperto Benítez.

MÉTODO UTILIZADO

Método CHI – CUADRADO JI o X^2

El método CHI – CUADRADO es útil para las hipótesis relacionadas con la diferencia entre el conjunto de frecuencias observadas en una muestra y el conjunto de frecuencias teóricas y esperadas de la misma.

En este tipo de problemas el estadístico de prueba es:

$$x = \frac{(fo - FE)^2}{Fe}$$

Donde,

X^2 = Chi-cuadrado

Σ = Sumatoria

Fo = Frecuencia Observada

Fe = Frecuencia esperada”

Con el objeto de comprobar la hipótesis establecida en la presente tesis, se emplea la prueba de Chi-cuadrado y así lograr determinar si las variables planteadas son aplicables a la investigación.

Los pasos para aplicar el método son:

1. Elaborar la Matriz de Contingencia.

Luego de haber aplicado las encuestas y tabularlas se obtuvieron los siguientes datos:

Tabla 9: Matriz de Contingencia

Pregunta	Variable	Si	No	Total
Pregunta No. 1	Auditoría de Gestión	11	21	32
Pregunta No. 9	Gestión Empresarial	15	17	32
	Total	26	38	64

2. Determinar el Nivel de Significancia

El nivel de significancia es del 95%, lo cual significa que:

$$0.05 \longrightarrow 5\%$$

3. Hallar las frecuencias observadas (E)

Las frecuencias observadas se realizan a partir de la matriz de contingencia de la siguiente manera:

$$E = \frac{\text{Total de la Columna} * \text{Total de la Fila}}{\text{Total General}}$$

$$\frac{26*32}{64} = 13$$

$$\frac{38*32}{64} = 19$$

4. Determinar los Grados de Libertad

$$x^2 t = \text{Grados de Libertad}$$

$$GL = (F - 1) (C - 1)$$

$$GL = (2 - 1) (2 - 1)$$

$$GL = (1) (1)$$

$$GL = (1)$$

Para determinar los grados de libertad aplicaremos la siguiente tabla según el resultado obtenido:

Tabla 10: Grados de Libertad - CHI Cuadrado

Probabilidad de un valor superior - <i>Alfa</i> (α)					
Grados de libertad	0,1	0,05	0,025	0,01	0,005
1	2,71	3,84	5,02	6,63	7,88
2	4,61	5,99	7,38	9,21	10,6
3	6,25	7,81	9,35	11,34	12,84
4	7,78	9,49	11,14	13,28	14,86
5	9,24	11,07	12,83	15,09	16,75
6	10,64	12,59	14,45	16,81	18,55
7	12,02	14,07	16,01	18,48	20,28
8	13,36	15,51	17,53	20,09	21,95
9	14,68	16,92	19,02	21,67	23,59
10	15,99	18,31	20,48	23,21	25,19
11	17,28	19,68	21,92	24,73	26,76
12	18,55	21,03	23,34	26,22	28,3
13	19,81	22,36	24,74	27,69	29,82
14	21,06	23,68	26,12	29,14	31,32
15	22,31	25	27,49	30,58	32,8
16	23,54	26,3	28,85	32	34,27
17	24,77	27,59	30,19	33,41	35,72
18	25,99	28,87	31,53	34,81	37,16
19	27,2	30,14	32,85	36,19	38,58
20	28,41	31,41	34,17	37,57	40
21	29,62	32,67	35,48	38,93	41,4
22	30,81	33,92	36,78	40,29	42,8
23	32,01	35,17	38,08	41,64	44,18
24	33,2	36,42	39,36	42,98	45,56
25	34,38	37,65	40,65	44,31	46,93
26	35,56	38,89	41,92	45,64	48,29
27	36,74	40,11	43,19	46,96	49,65
28	37,92	41,34	44,46	48,28	50,99
29	39,09	42,56	45,72	49,59	52,34
30	40,26	43,77	46,98	50,89	53,67

Fuente: Villacis, 2009 (p45)

Para obtener el chi-cuadrado según la tabla se busca el grado de libertad y el nivel de confianza se compara con el chi-cuadrado calculado.

Nivel de significancia =0.05

Chi- Cuadrado Tabla.

$$x^2 t = 1 = 3.84$$

5. Hallar el CHI CUADRADO

$$x^2 c = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Tabla: Frecuencias Observadas y Esperadas

F.O	F.E	$\sum \frac{(O - E)^2}{E}$
9	13	1.23
23	19	1.23
15	13	1.23
17	19	1.23
TOTAL		4.92

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jorge Cerón y Ruperto Benítez.

6. Decisión.

$$x^2 c = 4.92 > x^2 t = 3.84$$

Una vez culminado el análisis del método CHI CUADRADO, obtenemos como resultado que $X^2 c$ es mayor que el $X^2 t$; interpretándolo como un rechazo a la hipótesis nula y aceptando la hipótesis de trabajo, es decir: “La Auditoría de Gestión permite mejorar la Gestión Empresarial eficiente y eficazmente”

CONCLUSIONES

El presente estudio permitirá a la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., con la aplicación de las recomendaciones planteadas; crear y determinar procesos eficientes, efectivos y económicos para perfeccionar la Gestión Comercial.

El estudio investigativo presentado ha permitido a los autores, reforzar los conocimientos adquiridos durante en su formación profesional a través de la propuesta de un proceso práctico encaminando a la realidad de la organización y de las áreas más significativas.

La aplicación de la Auditoría de Gestión permite establecer las debilidades de sus procesos y departamentos para emitir recomendaciones cuya aplicación permite el mejoramiento de las falencias detectadas.

Esta tesis aporta con términos de auditoría relevantes e importantes, de los conceptos que engloba la Auditoría de Gestión a las áreas más importantes de una empresa comercial; lo cual la convierte en una referencia bibliográfica de ayuda.

RECOMENDACIONES

Es preciso que los dueños y accionistas de la Organización Comercial Víctor H. Caicedo Cía. Ltda., tomen en cuenta las recomendaciones planteadas en el Informe de Auditoría para lograr que sus procesos sean eficientes, efectivos.

Realizar el seguimiento a las recomendaciones realizadas en el Informe de Auditoría, para verificar su cumplimiento y evaluar los resultados a futuro.

Las empresas deben aplicar mecanismos de control y evaluación a todas sus áreas y procesos con el fin de obtener el cumplimiento de sus objetivos y metas propuestas y así mitigar los puntos críticos que afecten su desarrollo.

El presente trabajo constituye una fuente de consulta y referencia didáctica en el área de la Auditoría de Gestión.

Es importante realizar evaluaciones periódicas del desempeño de la organización, y así conocer a tiempo cualquier tipo de anomalía existente.

BIBLIOGRAFIA

- Alonso, C. (1997). Auditoría y Control Interno. Herrera.
- AREN, E. B. (2007). Auditoría un enfoque integral. México: Editorial PRENTICE-HALL INC.
- Arena, F. (1966). La Auditoría Administrativa.
- ARENS, A. y. (2002). Auditoría un Enfoque Integral. MÉXICO: Editorial PRENTICE HALL HISPANO AMÉRICA, S.A.
- ESTADO, C. G. (s.f.). Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión.
- FRANKLIN, E. B. (2006). Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio. Editorial Prentice-Hall International.
- GOROCICA, M. (2004). Manual Práctico de Auditoría. España: Ediciones Deusto.
- JAMES, M. (1986). Educación en Marketing.
- JOHNSTON, M. (2004). Administración de Ventas. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- Leonard, W. P. (1962). Auditoría Administrativa .
- MALDONADO, M. K. (2001). Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética. Quito: Editorial Luz de América.
- MILTON, M. E. (2006). Auditoría de Gestión.
- ORTIZ, J. J. (s.f.). Auditoría integral con enfoque al Control de Gestión Administrativo y Financiero. Quito: Editorial Kimpres Ltda.
- Pérez, J. (1999). Control de Gestión Empresarial. España: Editorial ESIC.
- PORTER, T. y. (1983). Auditoría un enfoque conceptual. México: Limusa.
- Rodrigo, E. (s.f.). Control Interno y Fraudes con base en los ciclos Transaccionales e Análisis de Informe Coso I y II. Ecoe Ediciones Ltda.
- Samuel, M. A. (s.f.). Auditoría Basada en Riesgos. EcoeEdiciones Ltda.
- SÁNCHEZ CURIEL, G. (2006). Auditoría de Estados Financieros Práctica Moderna Integral. México: Editorial PEARSON EDUCACIÓN.
- Slosse, C., Gordiez, J., & Silvia, G. (1999). Auditoría un nuevo enfoque empresaria. Buenos Aires: Ediciones MACHI.
- Teodoro, C. A. (2009). Manual Específico de Auditoría de Gestión.
- Terry, G. R. (1953). Principios de Administración.
- THOMAS, I. (1992). Gerencia en Marketing.

WHITTING, R. y. (2000). Auditoría un Enfoque Integral. Editorial McGRAW.

WHITTINGTON O. RAY, P. K. (2005). Principios de Auditoría. México: McGraw - Hill.

ANEXOS

RUC DE LA EMPRESA

CONSULTA DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1890064813001

RAZON SOCIAL: ORGANIZACION COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO C LTDA

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE DE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL

REPRESENTANTE LEGAL: CAICEDO MIÑO ENRIQUE WLADIMIR

FEC. INICIO ACTIVIDADES.: 09/01/1981

FEC. CONSTITUCION: 09/01/1981

FEC. INSCRIPCION: 09/01/1981

FEC. ACTUALIZACION: 28/04/2004

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR DE PAPELERIA EN GENERAL

DIRECCION PRINCIPAL:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: LUIS A. MARTINEZ
Número: 04-10 Intersección: ROCAFUERTE Referencia ubicación: JUNTO A LA CAMISERIA DEL
SALTO Telefono Trabajo: 032842526 Apartado Postal: 18-010249 Telefono Trabajo: 032841967
Telefono Trabajo: 032827397 Fax: 032412374 Email: ocaicedo@andinanet.net Telefono Trabajo:
032829764

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- * IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 002

ABIERTOS: 1

CERRADOS: 1

JURISDICCION: \ ZONA 3\ TUNGURAHUA

Este documento y la información contenida son de uso interno exclusivo del Servicio de Rentas Internas

Usuario: ERBENITEZ **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560 ENTRE MARTINEZ Y LALAMA **Fecha y hora:** 17/06/2015 03:06:46

CONSULTA DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

NUMERO RUC: 1890064813001

RAZON SOCIAL: ORGANIZACION COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO C LTDA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ	FEC. ACT. : 28/04/2004
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. INICIO ACT.: 09/01/1981

ACTIVIDADES ECONOMICAS:

VENTA AL POR MAYOR DE JUGUETES
VENTA AL POR MAYOR DE REVISTAS
VENTA AL POR MAYOR DE PERIODICOS
VENTA AL POR MAYOR DE PAPELERIA EN GENERAL
VENTA AL POR MAYOR DE UTILES ESCOLARES Y DE OFICINA

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: LUIS A. MARTINEZ Número: 04-10
Intersección: ROCAFUERTE Telefono Trabajo: 032842526 Apartado Postal: 18-010249 Telefono Trabajo:
032841967 Telefono Trabajo: 032827397 Fax: 032412374 Email: ocaicedo@andinanet.net Telefono
Trabajo: 032829764

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: CERRADO	FEC. ACT. : 04/04/2003
NOMBRE COMERCIAL: ORGANIZACION COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO		FEC. INICIO ACT.: 01/07/2000 FEC. CIERRE: 04/04/2003

ACTIVIDADES ECONOMICAS:

DIRECCION ESTABLECIMIENTO:

Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: MATRIZ Calle: LUIS A. MARTINEZ Número: 04-10
Intersección: ROCAFUERTE Telefono Domicilio: 842526 Telefono Domicilio: 841967 Telefono Domicilio:
827397 Fax: 412374 Email: ocaicedo@andinanet.net Apartado Postal: 18-010249

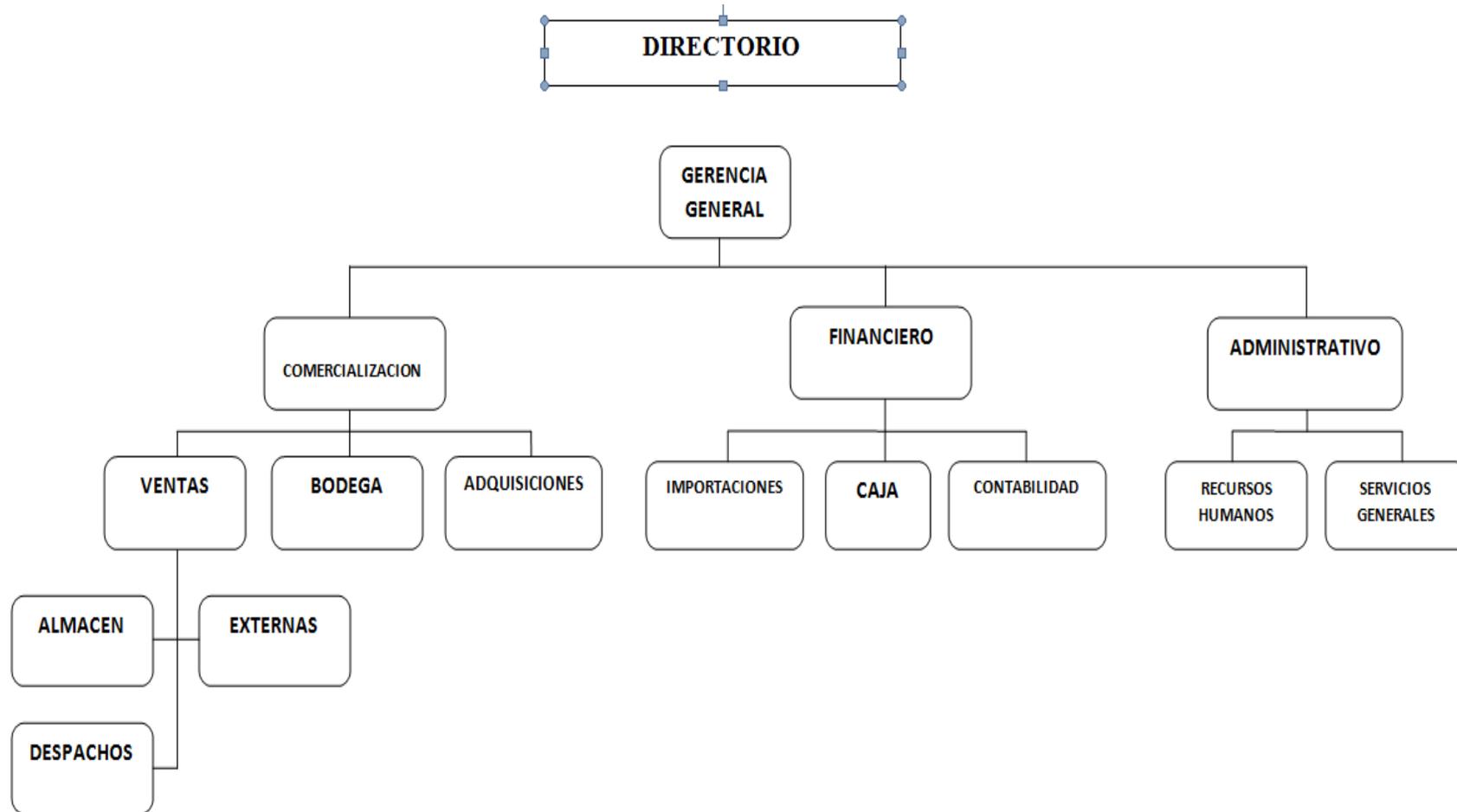
Este documento y la información contenida son de uso interno exclusivo del Servicio de Rentas Internas

Usuario: ERBENITEZ **Lugar de emisión:** AMBATO/BOLIVAR 1560 ENTRE MARTINEZ Y LALAMA **Fecha y hora:** 17/06/2015 03:06:46

CUESTIONARIO PARA LA COMPROBACION DE LA HIPOTESIS

1	¿Se ha realizado Auditoría de Gestión anteriormente?
2	¿Existen manuales de procedimientos para cada área?
3	¿Se refleja el cumplimiento de los objetivos en los Estados Financieros de la empresa?
4	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?
5	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?
6	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?
7	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?
8	¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y obligaciones?
9	¿Se aplican índices de gestión para determinar el cumplimiento de metas?
10	¿Conoce usted los objetivos de la entidad y del departamento?

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



FOTOGRAFIAS













