



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**INGENIERÍA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

## **TRABAJO DE TITULACIÓN**

**PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE:**

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**TEMA:**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA  
SYSTEMARKET DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA,  
PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2013.**

**AUTORA**

**NORMA ROCÍO ALDAZ GAIBOR**

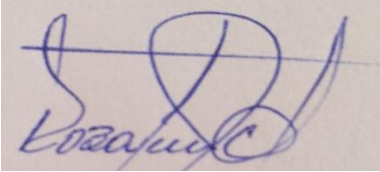
**RIOBAMBA-ECUADOR**

**2015**

# PORTADA

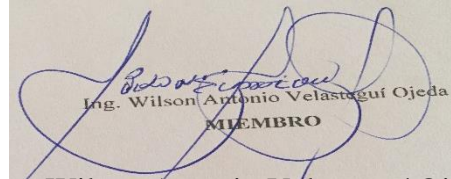
## CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación ha sido desarrollado por la Srta. **NORMA ROCIO ALDAZ GAIBOR**, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido.



Dr. Alberto Patricio Robalino

**DIRECTOR**



Ing. Wilson Antonio Velasteguí Ojeda  
MIEMBRO

Ing. Wilson Antonio Velasteguí Ojeda

**MIEMBRO**

## **CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD**

Yo, NORMA ROCIO ALDAZ GAIBOR, portador de la cedula de ciudadanía N° 0202072997, estudiante de la Escuela de Contabilidad y Auditoría de la Facultad de Administración de Empresas, declaro que la tesis que presento es auténtica y original. Soy responsable de las ideas expuestas y los derechos de autoría corresponden a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, por lo que autorizo su publicación.

Norma Rocío Aldaz Gaibor

## **DEDICATORIA**

Mi tesis está dedicada a mi hijo Mathias Julián, que ha sido mi luz en el camino que he tenido que recorrer para alcanzar una meta más de mi vida.

Con esfuerzo todo lo que me he propuesto lo he logrado y de una manera más arriesgada gracias al regalo de la vida mi hijo, por eso la dedicatoria es a el que sin saber logro lo que nunca pensé que se lograría realizar las cosas de manera decidida y con Fe ya que es la única manera de lograr todo.

Además está dedicado a todos mis maestros que fueron los que a través de sus conocimientos impartidos desde el primer día que llegue a mi querida ESPOCH han logrado que yo aprenda a como tomar decisiones, investigar y sacar mis propias conclusiones.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi agradecimiento en primer lugar es a Dios que me ha dado la dicha de tener vida, y tener los padres que tengo que fueron los que hicieron el esfuerzo para educarme y ahora les entiendo ya que ser madre me ha enseñado eso, todo se lo que se hace ahora es compartido ya no es unitario, el presente trabajo también ha tenido apoyo de mis suegros y mi esposo que la vida me los presento sin pensarlo pero en un tiempo debido porque han sido parte de mi vida y el apoyo de familiares y afines han aportado para culminar con la meta propuesta desde que mis padres me dieron la oportunidad de escoger en donde me formaría para ser una profesional para desenvolverme en la vida.

Gracias a todos los demás que de una forma u otra me apoyaron en momentos que necesitaba de ellos.

## ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del Tribunal .....	ii
Certificado de Responsabilidad.....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice General .....	vi
Índice de Cuadros.....	vii
Índice de Gráficos .....	viii
Índice de Anexos.....	viii
Resumen Ejecutivo.....	ix
SUMMARY .....	x
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: ELPROBLEMA .....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.2 OBJETIVOS .....	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.2 NORMAS DE AUDITORIA GENERALMENTE ACEPTADAS .....	8
2.3 RIESGOS DE AUDITORÍA.....	9
2.4 TÉCNICAS DE AUDITORÍA.....	10
2.5 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.....	12
2.6 PLANEACION DE LA AUDITORIA DE GESTION .....	19
2.7 EVIDENCIA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	24
2.8 HALLAZGO DE AUDITORÍA.....	25

2.9 INDICADORES DE GESTIÓN .....	25
2.10 CONTROL INTERNO .....	26
2.11 MUESTRA ESTADÍSTICA.....	29
2.12 HIPÓTESIS.....	33
2.13 VARIABLES .....	33
2.14 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	34
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO .....	36
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	36
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	36
3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS .....	39
CAPITULO IV: PROPUESTA.....	43
4.1 TEMA .....	43
4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA .....	43
CONCLUSIONES: .....	155
RECOMENDACIONES:.....	155
BIBLIOGRAFÍA: .....	156
INTERNET: .....	156

## **ÍNDICE DE CUADROS**

Tabla 1 Niveles de Riesgo.....	10
Tabla N° 2 Similitudes y diferencias de la auditoria de gestión y financiera. ....	15
Tabla N° 3 Elementos de control Interno.....	28
Tabla N° 4 Matriz Auditoría de Gestión .....	34
Tabla N° 5 Matriz de Toma de Decisiones .....	35
Tabla N° 6 Detalle de la muestra .....	39



Tabla N°7 Funciones del talento humano SYSTEMarket.....	68
Tabla N° 8 Hoja de Marcas .....	74
TablaN° 9 Rangos de Calificación .....	91
Tabla N°10 Matriz del Nivel de Confianza y Riesgo.....	91

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico N° 1 Proceso de la auditoría de gestión .....	18
Gráfico N°2 Simbología de Flujogramas .....	38
Gráfico N°3 Árbol de problemas de la empresa SYSTEMarket.....	56
Gráfico N° 4 Flujograma de Proceso de venta .....	57
Gráfico N° 5 Organigrama Organizacional.....	68

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

ANEXOS.....	158
-------------	-----

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa SYSTEMarket, para responder a las necesidades de mejorar los procesos y la toma de decisiones oportuna, se utilizó los métodos, técnicas e instrumentos que rigen la investigación, encuesta, entrevista y cuestionarios de control interno a través del método de COSO III se revisó, verifico y analizo en base a la evidencia que es suficiente, competente y pertinente para evaluar áreas críticas de mayor trascendencia, la secuencia de procesos los cuales no están direccionados bajo un control directo y estrategias de corrección de errores por lo tanto los indicadores miden el nivel de confianza y riesgo la cual se encuentran en un nivel medio siendo el nivel de confianza de 70,69% y el nivel de riesgo de 29,31%, por lo tanto la implementación del manual de control interno, la implementación de manuales de funciones y cumplimientos de objetivos, creación de códigos de ética y valores se las deben hacer de acuerdo a la normativa vigente y comunicados de organismos gubernamentales son las recomendaciones que se da luego de haber realizado el análisis de cumplimiento de objetivos, metas planteadas y nivel de control en base a documentos que sustenten las mismas. Auditoría de gestión se basa en el cumplimiento de los aspectos internos de control del COSO III, sustentado en el informe final.

## **SUMMARY**

This research aims to carry out a Management Audit of the Company SYSTEMarket in order to contribute to the processes and on time making decision. Methods, techniques and instruments were used according to research such as: survey, interview, and internal control questionnaires by the means of COSO III method. It was reviewed, verified, and analyzed according to enough, competitive, and pertinent evidence to evaluate critical areas of most significance, sequence of process which is directed under a direct control and error correction strategies, so indicators measure the confidence and risk level which is a medium level, confidence 70,69% and risk 29,31%. The implementation of an internal control manual, and other of functions and objectives fulfillment, creation of ethics and values codes must be done according to the current norms and communications of government, these are the given recommendations established after analysis of objectives fulfilment, target, and control level based on documents that support them. Management Audit is based on the internal control aspects of COSO III according to the final inform.

## INTRODUCCIÓN

La auditoría de gestión aplicada a la Empresa SYSTEMarket de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2013, de acuerdo a las normas, manuales, leyes y reglamentos acordes a la actividad de la empresa.

Con la aplicación de procedimientos de auditoría de gestión el trabajo de campo se lo realizo con los miembros de la empresa y los clientes que confían en esta, para poder obtener la evidencia y determinar los niveles de cumplimiento en cuanto a la eficiencia, eficacia y economía en la presente investigación se detecta las falencias o debilidades por lo tanto las recomendaciones permitirán cumplir con los objetivos y metas de la empresa y de esta manera contribuir a la sociedad ya que es un aporte para la comunidad y mejora de procesos de la empresa ya que la posiciona como una exitosa empresa de ventas y servicios, brindando una atención de calidad.

Con esta auditoría de gestión se pretende mejorar los procedimientos a través de la identificación de puntos críticos en base a la investigación de las diferentes áreas de la empresa y para ello se aplica los procedimientos de auditoría.

Al hablar de auditoría dentro de las empresas a nivel local, regional y hasta nacional, se observa temor; puesto que muchas de ellas arrojan resultados no muy aceptados por el nivel gerencial obstruyendo el crecimiento y competitividad; es así que en la presente investigación se identificó las diversas falencias de la empresa SYSTEMarket, mediante la aplicación de técnicas de Auditoría de Gestión para poder evaluar si se han alcanzado los objetivos planteados.

# CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

## 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El resultado del análisis del árbol de problemas aplicado a la empresa, se identifica la inexistencia de un control interno, el espacio físico pequeño, lo que dificulta la interacción de los clientes con el personal administrativo de la empresa, la acumulación de personas en una sola área, provoca una mala atención, retraso en los procesos.

Tomando en cuenta que las expectativas de crecimiento al inicio de la actividad económica no eran las esperadas a la actualidad no se proyectaron indicadores; que midan el crecimiento de clientes, demanda de productos, por lo cual no se tuvo la precaución necesaria para ampliar el espacio físico; además no se ha aplicado ninguna auditoría de gestión en años anteriores, por lo tanto el presente trabajo de investigación mejorara los procesos y procedimientos para una atención de calidad.

### 1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera la auditoría de gestión aplicada a la empresa SYSTEMarket de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2013, permitirá mejorar los procesos y toma de decisiones?

### 1.1.2 Delimitación del Problema

**Campo:** Auditoría.

**Área:** Auditoría de Gestión.

**Aspecto:** Auditoría de Gestión a la empresa SYSTEMarket.

**Temporal:** Año 2013.

**Espacial:** La empresa SYSTEMarket ubicada en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

## 1.1 JUSTIFICACIÓN

### **Aporte Teórico**

La presente auditoría de gestión a la “Empresa SYSTEMarket” con base en las diferentes teorías existentes sobre el tema, y que han sido empleadas por varios autores a través de los años, tiene como propósito fundamental determinar la eficacia, eficiencia y economía de la gestión realizada por los directivos de la empresa, de tal forma que estos resultados contribuyan en la mejora de la administración, para lograr la reestructuración y expansión de la empresa.

### **Aporte Metodológico**

En el presente trabajo de investigación se utiliza el métodos de investigación el cual me permitió analizar el desarrollo de las operaciones y actividades realizadas dentro de la “Empresa SYSTEMarket” enfocando en la auditoría de gestión con la finalidad de proponer mejoras en beneficio de la empresa, porque se recolecto información a través del contacto directo del investigador con la realidad, con la participación directa de los directivos de la empresa.

Como técnicas de investigación se utiliza; la entrevista, puesto que se obtiene información directa de los directivos; la encuesta, esta técnica se aplica al personal que labora en la empresa, con la finalidad de obtener información suficiente y competente; la observación, se aplica esta técnica porque se observa atentamente el fenómeno, hecho o caso, se toma y se registra información para su posterior análisis; el análisis, ya que se examina cuidadosamente la información recopilada, se comprueba la calidad de la información y su relevancia ante los hechos advertidos en las etapas de investigación, mediante el cual se define los problemas, precisar su significado y trascendencia, identificar sus causas y buscar las soluciones.

### **Aporte Práctico**

El desarrollo de la presente investigación tiene como objetivo solucionar la serie de inconvenientes evidenciados al interior de la “Empresa SYSTEMarket”, a fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño organizacional, que corrobore en la mejora de la eficiencia y eficacia de la empresa, esto permite a la gerencia de la entidad tomar las

decisiones más adecuadas en la prestación de servicios y venta de productos y por lo tanto satisfacer las múltiples necesidades de sus clientes. Para el efecto es necesario aplicar el modelo COSO III como una herramienta de evaluación del control interno, el cual permite obtener información relevante sobre la situación actual de los controles, que se resume en un informe con recomendaciones para brindar un mejor servicio a los clientes y de esta forma poder ser más eficaces y eficientes; asimismo una propuesta de cambio en las reglamentaciones que regulan los diferentes procesos de la empresa para mayor rapidez de la misma.

Otra de las motivaciones para efectuar la presente auditoría de gestión fue el deseo de incrementar el conocimiento en términos prácticos sobre la ejecución de una Auditoría a una empresa privada, ya que cada empresa de este tipo es una realidad diferente, caracterizada por recursos, objetivos y problemáticas diferentes, lo que les vuelve un tema realmente atractivo de ser estudiado y analizado.

### **Aporte Académico**

Desde la perspectiva académica, la ESPOCH, exige la elaboración de un trabajo de investigación, que justifique los conocimientos adquiridos y su relación con la práctica, previa la obtención del título Ingeniero en Contabilidad y Auditoría.

Para cumplir este requisito se desarrolla una auditoría de gestión en la “Empresa SYSTEMarket”, que solucione los problemas expuestos anteriormente, y a la vez permita poner en práctica los conocimientos adquiridos y por lo tanto adquirir experiencia profesional.

En el plano personal y sin ser de menor importancia, el presente trabajo sirve como prerrequisito para la incorporación como nueva profesional de la República en el área de Contabilidad y Auditoría.

## **1.2 OBJETIVOS**

### **1.2.1 Objetivo General**

- Realizar la Auditoría de Gestión a la Empresa SYSTEMARKET de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, periodo 2013 con la finalidad de aportar en la mejora de los procesos y toma de decisiones.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Realizar una revisión bibliográfica de teorías, conceptos, normativa vigente en el Ecuador para desarrollar una auditoria de gestión.
- Determinar la metodología a utilizar para llevar a cabo la investigación.
- Presentar el informe final de auditoria con sus respectivas recomendaciones que permite una mejor toma de decisiones administrativas.



## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

En el presente capítulo se va desarrollando con diferentes definiciones de varios autores que son necesarios para el desarrollo de la investigación, además de dar a conocer de manera teórica el desarrollo de una auditoría con sus respectivas etapas y términos a utilizar.

### **2.1 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

#### **2.1.1 Historia de la Auditoría**

La palabra auditoría viene del latín AUDITORIUS, y de esta proviene auditor, que tiene la virtud de oír, y el diccionario lo considera revisor de cuentas pero se asume que esa virtud de oír y revisar cuentas, está encaminada a la evaluación de la economía, la eficiencia y la eficacia en el uso de los recursos, así como al control de los mismos.

En la edad media, la auditoría trataba de descubrir fraudes, este enfoque se mantiene hasta finales del siglo XIX. Hasta la revolución industrial la economía se desarrollaba en base a una estructura de empresa familiar donde la propiedad y la dirección de sus negocios confluían en las mismas personas, que, por tanto, no se sentía ninguna necesidad de la auditoría independiente ni tampoco se les imponía por normativa legal.

La auditoría en su concepción moderna nació en Inglaterra o al menos en ese país se encuentra el primer antecedente. La fecha exacta se desconoce, pero se ha hallado datos y documentos que permiten asegurar que a fines del siglo XIII y a principios del siglo XIV ya se auditaban las operaciones de algunas actividades privadas y las Gestiones de algunos funcionarios públicos que tenían a su cargo los fondos del estado.

La auditoría existe desde tiempos inmemoriales, prácticamente desde que un propietario entregó la administración de sus bienes a otra persona, lo que hacía que la Auditoría primitiva fuera en esencia un control contra el desfalco y el incumplimiento de las normas establecidas por el propietario, el Estado u otros. (Maldonado M, 2006)

### 2.1.2 Concepto de Auditoría

*Auditar* en términos generales es evaluar un control interno, procesos u otros aspectos para luego:

- Informar sobre lo evaluado
- Emitir recomendaciones de mejora del componente auditado.

(Maldonado M, 2006)

En base a las teorías de Milton Maldonado he podido definir un concepto de auditoría:

“Es un examen objetivo, sistemático y analítico que permite evaluar y verificar el manejo de las actividades financieras y administrativas de una entidad para emitir un informe basado en evidencia pertinente y mejorar la toma de decisiones”

### 2.1.3 Objetivo de Auditoría

El objetivo de la auditoría consiste en “Apoyar a los miembros de la empresa en el desempeño de sus actividades. Para ello les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente a las actividades revisadas”. (Jimenez Y, 2008)

### 2.1.4 Tipos de Auditoría

- **Auditoría Interna:** Proviene de la auditoría financiera y consiste en una actividad de evaluación que se desarrolla en forma independiente dentro de una organización, a fin de revisar la contabilidad, las finanzas y otras operaciones como base de un servicio protector y constructivo para la administración.
- **Auditoría Operacional:** Se define como una técnica para evaluar sistemáticamente una función o una unidad con referencia a normas de la empresa, utilizando personal no especializado en el área de estudio, con el objeto de asegurar a la administración, que sus objetivos se cumplan, y determinar en qué condiciones pueden mejorarse.
- **Auditoría Administrativa:** Es un examen detallado de la administración de un organismo social realizado por un profesional de la administración con el fin de evaluar la eficiencia de sus resultados, sus metas fijadas con base en la organización, sus recursos humanos, financieros, materiales, sus métodos y controles, y su forma de operar.

- **Auditoría Gubernamental:** Este tipo de auditoría tiene como finalidad revisar si la dependencia o entidad, en el desarrollo de sus actividades, ha observado el cumplimiento de disposiciones legales que sean aplicables (leyes, reglamentos, decretos, circulares, etc.). (Revelo Edwin, 2011)

## **2.2 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS**

Las Normas de Auditoría miden la calidad de los procedimientos que han de ser ejecutados y los objetivos que han de ser alcanzados en la aplicación de los procedimientos adoptados. Las normas de Auditoría están relacionadas con la calidad profesional del auditor, juicio ejercido por él en la ejecución de su examen y en la preparación de su informe.

Estas Normas generalmente están relacionadas y son dependientes entre sí. Las circunstancias relativas a la determinación del cumplimiento de una norma pueden igualmente ser aplicadas a otra. Los elementos de “importancia relativa” y “riesgo calculado” deben ser considerados para la aplicación de las normas especialmente con las relacionadas a la ejecución del trabajo y al informe.

Las NAGAs **se clasifican en:** Normas Personales, Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo y Normas Relativas a la Presentación del Informe o Dictamen.

### **2.2.1 Normas Personales**

Las normas personales se refieren a las cualidades que el auditor debe tener para realizar su trabajo con calidad.

La Auditoría debe ser realizada por una persona o personas que tengan una capacitación técnica adecuada e idoneidad como auditores.

En todos los asuntos relacionados con la labor asignada, el auditor o auditores deben mantener una actitud mental de independencia.

Debe ejercerse el debido cuidado profesional en la planeación y desempeño de la auditoría y preparación del informe.

### **2.2.2 Normas Relativas a la Ejecución del Trabajo**

El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si existen deben ser supervisados apropiadamente.

Se obtendrá una comprensión suficiente de la estructura de control interno, para planificar la auditoría y determinar la naturaleza, oportunidad y alcance de las pruebas a efectuarse.

Se obtendrá material de prueba suficiente y adecuada por medio de la inspección, observación, investigación, indagación y confirmación. Para lograr una base razonable y expresar una opinión en relación con los estados financieros que se examina.

### **2.2.3 Normas Relativas al Informe**

El Informe indicará si los Estados Financieros se presentan de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.

El Informe indicará se dichos principios se han seguido únicamente en el periodo actual en relación con el periodo precedente.

Las revelaciones informativas contenidas en los Estados Financieros deben considerarse como razonablemente adecuadas, a menos que en el informe se indique lo contrario.

El Informe contendrá, ya sea una expresión de la opinión en relación con los estados financieros tomados o una aseveración en el sentido de que no puede expresarse una opinión sobre los Estados Financieros en conjunto, deben consignarse las razones que existan para ello. En todos los casos en los que el nombre del auditor se encuentre relacionado con los Estados Financieros, el informe contendrá una identificación precisa y clara de índole del examen del auditor, si hay alguna, y el grado de responsabilidad que está contrayendo. (Whittington, 2001)

## **2.3 RIESGOS DE AUDITORÍA**

**Riesgo Inherente:** Es la posibilidad de que existan errores o irregularidades en la gestión administrativa y financiera antes de verificar la eficiencia del control interno diseñado y aplicado

con el ente a ser auditado, este riesgo tiene relación directa con el contexto global de una Institución e incluso puede afectar a su desenvolvimiento.

**Riesgo de Control:** Es la posibilidad de que los procedimientos de control interno incluyendo de auditoría interna puedan detectar los errores significativos de manera oportuna. Este riesgo si bien no afecta en la entidad como un todo, incide de manera directa en los componentes.

**Riesgo de Detección:** Se origina al aplicar procedimientos de auditoría que no son suficientes para lograr descubrir errores o irregularidades significativas, es decir, no detectan una representación errónea que pudiera ser importante.

**Niveles de Riesgo:** Los niveles de riesgo son considerados como una relación matemática respecto de la posibilidad del cumplimiento de los objetivos. (Porras, 2006).

**Tabla 1 Niveles de Riesgo**

<b>Nivel de Riesgo</b>	<b>Factores de Riesgo</b>	<b>Probabilidad de ocurrencia</b>	<b>de %</b>
<b>Bajo</b>	Pocos y no importantes	Mínima	Hasta 30
<b>Medio</b>	Significante e importante	Posible	Hasta 60
<b>Alto</b>	Muy significativo y muy importante	Inminente	Hasta 90

**Fuente:** Porras, C. (2006)

**Elaborado por:** Norma Aldaz

## **2.4 TÉCNICAS DE AUDITORÍA**

Al estudiar y evaluar el sistema de control interno y determinar el alcance de la auditoría, el auditor debe obtener información suficiente, competente y relevante a fin de promover una base razonable para sus operaciones, criterios, conclusiones y recomendaciones. Precisamente las técnicas de auditoría son los diversos métodos utilizados por el auditor para obtener evidencias.

Las técnicas de Auditoría más utilizadas son:

### **EXAMEN O INSPECCIÓN FÍSICA**

“Es la observación física de un activo, es muy amplia, prácticamente infinita, puede incluir desde la observación del flujo de trabajo las acciones administrativas de jefes, subordinados, documentos, acumulación de materiales, materiales excedentes, entre otros”.

### **INSPECCIÓN DOCUMENTAL**

Se observa un documento para saber si es genuino, sin alteraciones, auténtico, con aprobaciones y que fueron asentados correctamente en los libros, registros e informes. Se usan las técnicas de punteo para señalar las actividades revisadas.

### **CONFIRMACIÓN**

Se obtiene directamente de un agente externo, información por escrito, para ser usada como evidencia, por ejemplo confirmar efectivo, cuentas por cobrar, títulos de propiedades, pasivos contingentes y otras reclamaciones.

### **ENTREVISTAS**

Realización de preguntas necesarias para el conocimiento general del trabajo.

### **COMPARACIONES**

Se compara a partir de:

Información del año anterior.

Información del plan.

Información de las otras empresas de la misma rama.

### **ANÁLISIS**

Se recopila y usa información con el objetivo de llegar a una deducción lógica.

Determinar las relaciones entre las diversas partes de una operación. Involucra la separación de las diversas partes de la entidad o de las distintas influencias sobre la misma y después determinar el efecto inmediato o potencial sobre una organización dada una situación determinada.

## **EVALUACIÓN**

Es el proceso de arribar a una decisión basado en la información disponible. La evaluación depende de la experiencia y juicio del auditor (Quevedo, 2014)

## **REVISIÓN SELECTIVA**

“La revisión selectiva constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión o constatación más detenida o profunda. Consiste en pasar revista relativamente rápida a datos normalmente presentados por escrito”. (Maldonado M, 2006)

## **2.5 ANTECEDENTES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

El origen de la auditoria de gestión se remonta a la década de los años 30 y 40 en Estados Unidos debido al crecimiento del gobierno federal, con el objetivo de determinar que las agencias del gobierno federal gastaran y controlaran con propiedad sus asignaciones y cumplieran con las leyes respectivas.

En la década de 1950 el congreso de Estados Unidos comenzó a solicitar información sobre el desempeño de la administración en las diversas agencias federales, La Contraloría General de Estados Unidos desarrollo la capacidad de evaluar las deficiencias en la administración de tales agencias “la Contraloría General de los Estados Unidos ha sido la entidad que ha contribuido con este tipo de auditoria de gestión”

Inicialmente se puede definir la auditoria de gestión con una forma de controlar la actividad administrativa ya que de esta forma se evalúa la adecuada utilización de los recursos para el logro de los objetivos. En los años 80's la auditoria de gestión se conocería como o daría a conocer con el nombre de “control de gestión”.

La auditoría de gestión es un enfoque totalmente distinto a otros tipos de auditoria debido a que no evalúa solamente el control de gestión sino también el control interno de la entidad para salvaguardar sus activos.

Se puede decir que una auditoría de gestión implica una auditoría administrativa al evaluar la calidad de la administración, y una auditoría operacional centrada en la calidad de las operaciones. (galeon, 2013)

### **2.5.1 Concepto de Auditoría de Gestión**

La opinión de Maldonado es que los funcionarios deben dar seguridad a los contribuyentes de que los fondos públicos son utilizados con criterios de: economía, eficiencia y eficacia”, además la auditoría de gestión es un examen a una entidad a fin de determinar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles.

“El proceso que consiste en el examen crítico, sistemático y detallado del sistema de información de gestión de un ente, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas, con el propósito de emitir un informe profesional sobre la eficiencia, eficacia y economicidad en el manejo de los recursos, para la toma de decisiones que permitan de la mejora de la productividad misma.” (Maldonado M., 2011)

#### **2.5.1.1 Concepto y naturaleza de la auditoría de gestión**

##### **Concepto**

“La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección” (Blanco Luna, 1997)

##### **Naturaleza**

La naturaleza de la auditoría de gestión es de tipo gerencial debido a que actúa como una herramienta para la calidad en la administración, mediante ella se establece deficiencias y plantea soluciones concretas para su tratamiento, lo cual permite establecer políticas y estrategias en la entidad auditada. (galeon, 2013)



“La auditoría de gestión es un examen realizado por un profesional externo con el objetivo de evaluar, determinar, analizar el grado de cumplimiento de objetivos y metas, el uso óptimo de recursos e impacto ambiental para emitir un informe con recomendaciones y realizar el seguimiento.”

#### **2.5.2.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión**

- ✓ Promover la optimización de los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad e impacto de la gestión.
- ✓ Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas.
- ✓ Verificar el manejo eficiente de los recursos.
- ✓ Promover el aumento de la productividad, procurando la correcta administración del patrimonio.
- ✓ Satisfacer las necesidades de los usuarios de los bienes o servicios de la entidad auditada.  
(Contraloría General del Estado, 2002)

#### **2.5.2.3 Similitudes y diferencias entre las Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera**

Existen similitudes y diferencias entre la Auditoría de Gestión y la Auditoría Financiera, las que se muestran a continuación:

**Tabla N° 2 Similitudes y diferencias de la auditoría de gestión y financiera.**

Auditoría de gestión	Auditoría financiera
<b>Similitudes</b>	
<b>Estudiar y evaluar el Sistema de Control Interno.</b>	Estudiar y evaluar el Sistema de Control Interno.
<b>Diferencias</b>	
<b>Pretende ayudar a la administración aumentar su eficiencia mediante, la presentación de recomendaciones.</b>	Emite una opinión mediante dictamen sobre la razonabilidad de los estados financieros.
<b>Utiliza los estados financieros como un medio.</b>	Los Estados Financieros constituyen un fin.
<b>Promueve la eficiencia de la operación, el aumento de ingresos, la reducción de los costos y la simplificación de tareas, etc.</b>	Da confiabilidad a los Estados Financieros.
<b>Es no sólo numérica.</b>	Es numérica.
<b>Su trabajo se efectúa de forma detallada.</b>	Su trabajo se efectúa a través de pruebas selectivas.
<b>Puede participar en sus ejecuciones profesionales de cualesquiera especialidades afines a la actividad que se estudie.</b>	La realizan solo profesionales del área económica.

**Fuente:** Auditoría de Gestión, Milton Maldonado

**Elaborado por:** Norma Aldaz

#### **2.5.2.4 Componentes de la auditoría de gestión**

##### **LAS 5 E**

**Eficiencia:** consiste en lograr el cumplimiento de las metas y objetivos planteados en la empresa con la utilización de recursos al mínimo.

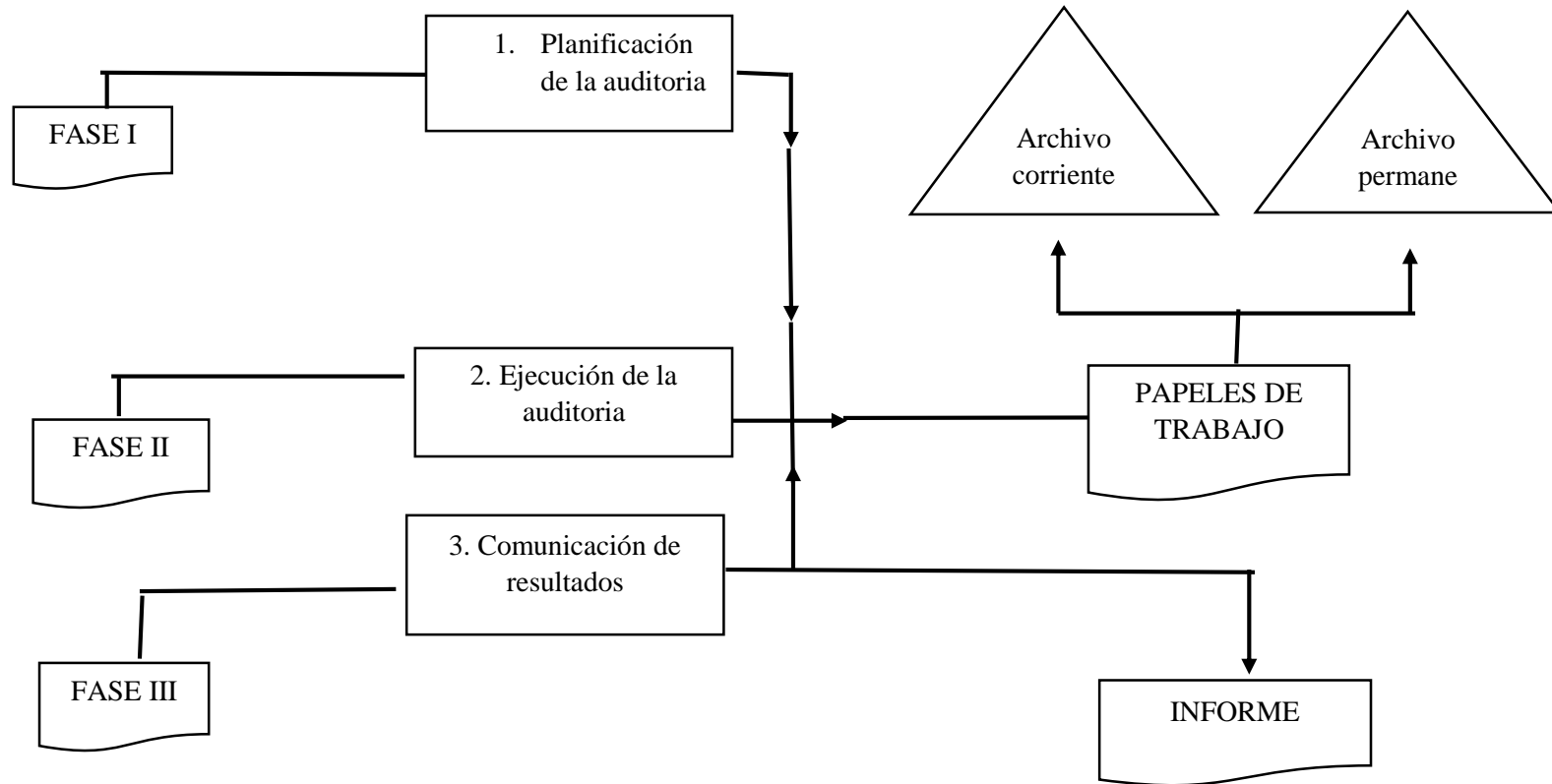
**Eficacia:** se debe optimizar los recursos y lograr cumplir los objetivos y metas de la empresa en un tiempo óptimo.

**Economía:** se refiere a los términos y condiciones en que se debe adquirir los recursos de cantidad y calidad acordes a la actividad al menor costo posible y en el momento oportuno.

**Ética:** consiste en actuar bajo un buen marco ético y permite que las personas tomen decisiones correctas acordes con la moral y de acuerdo a la normativa de la empresa.

**Ecología:** se debe verificar el grado de contaminación de acuerdo a la actividad de la empresa además se deberá controlar y contribuir con el cuidado del medio ambiente cumpliendo y programando tareas de protección ambiental.

**Gráfico N° 1 Proceso de la auditoría de gestión**



**Fuente:** Auditoría de Gestión, Milton Maldonado

**Elaborado por:** Norma Aldaz

## **2.6 PLANEACIÓN DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **Estudio preliminar**

En la fase de la planeación de la auditoría de gestión se determinan los objetivos que se pretenden alcanzar en la auditoría.

Es necesario que el auditor se familiarice con el área, sistema u operación a auditar, ese conocimiento le permitirá determinar el nivel de riesgo y valorar la materialidad de los hallazgos, para ello el auditor debe acudir tanto a fuentes externas como internas valiéndose de diversas técnicas tales como:

- Recopilación y revisión de antecedentes gerenciales económicos, financieros, técnicos, Etc. del sector y del negocio en particular.
- Entrevistas con la alta gerencia, considerando la clase de gerencia a evaluar.
- Consulta de documentación e información.
- Verificación ocular.

El auditor deberá también evaluar el sistema de control interno y de gestión, con el objeto de medir el grado de eficiencia de los sistemas adoptados y determinar el nivel de confianza de tales sistemas.

La evaluación del control de gestión se refiere a verificar la existencia de métodos que aseguren el uso eficiente y económico de los recursos, el cumplimiento de objetivos y metas de operaciones y programas. Para evaluar la gestión se deben tener en cuenta algunos aspectos tales como: la existencia de un sistema de planificación, la identificación de una serie de objetivos específicos que de alcanzarse podrán aumentar significativamente la eficiencia de la organización, revisar los objetivos para estar seguro que estos encajan en la misión de la entidad y estos se pueden alcanzar en un tiempo dado con los recursos asignados.

Al evaluar el control interno y de gestión el auditor debe determinar las áreas críticas, para ello se debe tomar en cuenta o consideración cierto tipo de antecedentes tales como:

- Requerimientos de los objetivos del ente.

- Importancia relativa de cada área.
- Resultados de otras auditorías.
- El resultado de la evaluación del control interno y de gestión.

Para evaluar las anteriores áreas se utilizan como herramientas los siguientes criterios: (1) Economía, (2) Eficiencia, (3) Eficacia, estos criterios se miden mediante indicadores específicos de cada área, tales áreas son:

- Área de compras
- Área de inventarios
- Área de ventas
- Área de créditos y cobros
- Área de finanzas
- Área de recursos humanos
- Área de informática
- Estudio específico

Esta etapa de la planeación identifica los problemas de las áreas y sus posibles causas, creándose un modelo basado en criterios de economía, eficacia y eficiencia para cada área crítica.

### **Programas de auditoría de gestión**

En la última fase de la planificación de la auditoría se confeccionan los programas de auditoría con los cuales se pretende reunir la evidencia suficiente, pertinente, y válida para sustentar la opinión sobre la gestión empresarial.

La elaboración de los programas de auditoría de gestión es de tipo especial, pues se requiere que los profesionales tengan sólidos conocimientos en el área financiera y en la evaluación de procesos y procedimientos administrativos.

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad, sin embargo se pueden establecer diferentes

enfoques que se le pueden dar al trabajo dentro de un plan general en las áreas que conforman una entidad.

Cada programa de trabajo establecido para un área de trabajo posee un objetivo específico o varios, por ello cada programa tiene definidos procedimientos para la evaluación de la gestión.

En una auditoría de gestión los programas de trabajo pueden estar sometidos a ciertos enfoques en las áreas que integran la entidad:

- Área de finanzas
- Área de ventas
- Área de inventarios
- Área de procesamiento electrónico de datos
- Área de créditos y cobros
- Área de compras
- Área de recursos humanos

Cada programa de trabajo de auditoría de gestión produce información, la cual ha sido recolectada mediante los procedimientos definidos para ese programa y en función del objetivo establecido en dicho programa.

### **Ejecución de la auditoría de gestión**

Papeles de trabajo en una auditoría de gestión

En la auditoría de gestión así como en la auditoría de estados financieros los papeles de trabajo constituyen el soporte principal del examen practicado por el auditor independiente.

Según la declaración N° 41 sobre normas de auditoría del Instituto Americano de Contadores Públicos, los papeles de trabajo son registros que guarda el auditor sobre los procedimientos, las pruebas realizadas, la información obtenida y las conclusiones pertinentes.

### **Tipos de papeles de trabajo**

Considerando su forma contenido y uso pueden definirse:

Hoja de trabajo

Programas de auditoría

## **Procedimientos para el estudio y evaluación del control interno y de gestión**

### **Cedulas de marca de auditoría**

Estos tipos de papeles de trabajo están organizados de la siguiente forma:

Archivo permanente

Archivo corriente

Incluye que tiene una utilidad permanente y que será consultada en futuras revisiones, dicho archivo debe estar encabezado con un índice, tal como:

Antecedentes del negocio

Descripción del sistema de información

Indicadores de gestión cualitativos

Indicadores de gestión cuantitativos

Correspondencia enviada al cliente

Correspondencia recibida del cliente

Contratos relevantes

Archivo corriente

En este archivo se agrupan los papeles de trabajo de carácter corriente, documentación de planificación de la auditoría y pruebas, evidencias y conclusiones obtenidas durante la ejecución del programa de auditoría, el índice de este legajo es el siguiente:

#### ***Planeación de la auditoría***

**AC** Archivo Corriente

Análisis de estados financieros

Auditoría de la gestión de las áreas críticas

#### ***Ejecución de la auditoría***

**AP** Archivo Permanente

“la finalidad del legajo permanente es brindar una visión global de la ejecución y finalización de la auditoría, resumir las conclusiones y decisiones significativas alcanzadas durante el examen”

#### ***Cierre de la auditoría de gestión***

### **El informe de auditoría de gestión**

La forma del informe de auditoría de gestión este determinado por el tipo de empresa, su actividad económica y de las áreas sujetas a estudio.



El informe de auditoría de gestión es totalmente distinto al de auditoría de estados financieros, debería esperarse que el informe de auditoría de gestión contenga y presente dentro de su contenido todas aquellas situaciones relevantes encontradas en cada una de las áreas examinadas, además de proponer las alternativas de solución más viables y que a juicio del profesional que practicó el estudio sean las más efectivas para contrarrestar las deficiencias y mejorar los procesos y procedimientos de cada área de la entidad”

### **Cartas a la gerencia**

Normalmente se envía tal carta a la junta directiva o a su designado.

El cliente debe ser informado de cualquier debilidad o hallazgo importante que resulte del examen practicado, debe mencionarse el problema identificado y debe proporcionarse una evaluación de la seriedad de la situación y las posibles soluciones recomendadas.

Algunas recomendaciones derivadas de la auditoría de gestión pueden ser:

Recomendaciones organizacionales, administrativas, operacionales, de dirección, técnicas y de control.

Opciones para tener operaciones más eficaces y con mejor economía y calidad

Estrategias de comercialización

Estrategias de compras y abastecimiento

Mejoramiento de instalaciones

Inversión en tecnología, maquinaria y equipo

Mejores formas de control

### **Requerimientos mínimos de los informes de auditoría de gestión**

#### **1. Identificación:**

Nombre de la entidad auditada

Periodo que comprende el estudio

Tipo de auditoría o examen practicado

Numero de informe

Responsables de haber realizado el estudio

#### **2. Detalles de los objetivos, alcance y metodología de la auditoría**

#### **3. Cuerpo del informe:**

Enfoque y orientación del estudio

El alcance de la auditoría y las principales áreas sujetas a examen

Descripción del entorno del ente auditado

Métodos utilizados para el desarrollo del examen de auditoría

Determinación específica de las áreas críticas detectadas

Un detalle o descripción de la evaluación practicada a los niveles gerenciales y administrativos de la empresa

#### **4. Conclusiones y recomendaciones**

“En esta sección del informe el auditor podrá concluir sobre el examen practicado y mediante una recapitulación de los aspectos sobresalientes, orientar a sus clientes sobre las alternativas de solución más razonables. (galeon, 2013)

#### **5. La presentación**

La presentación se la realizara de acuerdo a lo establecido en el cronograma a través del informe final con la respectiva evidencia encontrada y sus debidas conclusiones y recomendaciones para posteriormente realizar de manera oportuna el seguimiento.

### **2.7 EVIDENCIA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

Se llama evidencia de auditoría a " Cualquier información que utiliza el auditor para determinar si la información cuantitativa o cualitativa que se está auditando, se presenta de acuerdo al criterio establecido". También se define la evidencia, como la prueba adecuada de auditoría. La evidencia adecuada es la información que cuantitativamente es suficiente y apropiada para lograr los resultados de la auditoría y que cualitativamente, tiene la imparcialidad necesaria para inspirar confianza y fiabilidad. La Evidencia para que tenga valor de prueba, debe ser:

#### **Suficiente**

La evidencia es suficiente, si el alcance de las pruebas es adecuado. Solo una evidencia encontrada, podría ser no suficiente para demostrar un hecho.

#### **Competente**

La evidencia es competente, si guarda relación con el alcance de la auditoria y además es creíble y confiable.

#### **Pertinente**

La evidencia es pertinente, si el hecho se relaciona con el objetivo de la auditoria.

Además de las tres características mencionadas de la evidencia (Suficiencia,

Pertinencia y Competencia), existen otras que son necesarias mencionar, porque están ligadas estrechamente con el valor que se le da a la evidencia: Relevancia, Credibilidad, Oportunidad y Materialidad.

Existen cuatro tipos de evidencia de auditoría que son:

Evidencia Física: Muestra de materiales, mapas, fotos.

Evidencia Documental: Cheques, facturas, contratos, etc.

Evidencia Testimonial: obtenida de personas que trabajan en el negocio o que tienen relación con el mismo.

Evidencia Analítica: datos comparativos, cálculos, etc. (Mora Araceli)

## **2.8 HALLAZGO 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.

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.

El hallazgo debe cumplir con los siguientes atributos:

**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. (Mora Araceli)

## **2.9 INDICADORES DE GESTIÓN**

**INDICADOR:** Son datos resultados estadísticos, que nos indican si hemos cumplido o no una meta, además de indicarnos la situación actual de ciertos procesos operativos según el análisis que de ello se derive.

**INDICADORES DE DESEMPEÑO:** Parámetro de medición que permite dar seguimiento y evaluar el cumplimiento de los objetivos de la actividad institucional o el programa especial.

**INDICADORES DE GESTIÓN:** Son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso, que permiten verificar o medir la cobertura de las demandas, la calidad de los satisfactores o productos y el impacto de la solución de la necesidad de la sociedad.

**INDICADORES ECONÓMICOS:** Son los valores estadísticos que reflejan el comportamiento de las principales variables económicas, financieras, monetarias, obtenidas a través del análisis comparativo entre un año y otro de un período determinado. (Gobierno del Salvador, 2015)

### **2.9.1 Contenido de un indicador**

Agregación + preposición + la variable + verbo en participio pasado + complemento circunstancial.

#### **Ejemplo:**

*Número De Clientes Atendidos En El Año 2013/Total De Clientes Proyectados En El Año 2013.*

### **2.10 CONTROL INTERNO**

Se define el control interno como "un proceso". Efectuado por la junta directiva de la entidad, la gerencia y demás personal, diseñado para proporcionar seguridad razonable relacionada con el logro de objetivos en las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia en las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera y operativa.
- Salvaguarda recursos de la entidad.
- cumplimiento de las leyes y normas aplicables.
- Prevenir errores e irregularidades.

### 2.10.1 Objetivo del control interno

- Proteger los activos que son utilizados para las actividades de la empresa
- Obtener la información exacta
- Creación de normas y procedimientos internos
- Hacer que los empleados respeten las leyes y los reglamentos internos y externos.  
(Auditores contadores y consultores financieros, 2015)

### 2.10.2 Elementos del Control Interno

#### MÉTODO COSO III

En Mayo de 2013 el Comité – COSO publica la actualización del Marco Integrado de Control



Interno cuyos objetivos son: aclarar los requerimientos del control interno, actualizar el contexto de la aplicación del control interno a muchos cambios en las empresas y ambientes operativos, y ampliar su aplicación al expandir los objetivos operativos y de emisión de informes. Este nuevo Marco Integrado permite una mayor cobertura de los riesgos a los que se enfrentan actualmente las organizaciones.

El siguiente cuadro muestra los cambios significativos presentes en el Marco Integrado de Control Interno 2013, en cada uno de sus cinco componentes: (Auditores & contadores, 2015)

**Tabla N° 3 Elementos de control interno**

COMPONENTES	CAMBIOS REPRESENTATIVOS
Entorno de Control	Se recogen en cinco principios la relevancia de la integridad y los valores éticos, la importancia de la filosofía de la Administración y su manera de operar, la necesidad de una estructura organizativa, la adecuada asignación de responsabilidades y la importancia de las políticas de recursos humanos.
	Se explican las relaciones entre los componentes del Control Interno para destacar la importancia del Entorno de Control.
	Se amplía la información sobre el Gobierno Corporativo de la organización, reconociendo diferencias en las estructuras, requisitos, y retos a lo largo de diferentes jurisdicciones, sectores y tipos de entidades.
	Se enfatiza la supervisión del riesgo y la relación entre el riesgo y la respuesta al mismo.
Evaluación de Riesgos	Se amplía la categoría de objetivos de Reporte, considerando todas las tipologías de reporte internos y externos.
	Se aclara que la evaluación de riesgos incluye la identificación, análisis y respuesta a los riesgos.
	Se incluyen los conceptos de velocidad y persistencia de los riesgos como criterios para evaluar la criticidad de los mismos.
	Se considera la tolerancia al riesgo en la evaluación de los niveles aceptables de riesgo.
	Se considera el riesgo asociado a las fusiones, adquisiciones y externalizaciones.
	Se amplía la consideración del riesgo al fraude.
Actividades de Control	Se indica que las actividades de control son acciones establecidas por políticas y procedimientos.
	Se considera el rápido cambio y evolución de la tecnología.

	Se enfatiza la diferenciación entre controles automáticos y Controles Generales de Tecnología.
Información y Comunicación	Se enfatiza la relevancia de la calidad de información dentro del Sistema de Control Interno.
	Se profundiza en la necesidad de información y comunicación entre la entidad y terceras partes.
	Se enfatiza el impacto de los requisitos regulatorios sobre la seguridad y protección de la información.
	Se refleja el impacto que tiene la tecnología y otros mecanismos de comunicación en la rapidez y calidad del flujo de información.
Actividades de Monitoreo – Supervisión	Se clarifica la terminología definiendo dos categorías de actividades de monitoreo: evaluaciones continuas y evaluaciones independientes.
	Se profundiza en la relevancia del uso de la tecnología y los proveedores de servicios externos.

**Fuente:** Sitio web

**Elaborador por:** Norma Aldaz

## 2.11 MUESTRA ESTADÍSTICA

### Concepto de población y muestra

El concepto de población en estadística va más allá de lo que comúnmente se conoce como tal. Una población se precisa como un conjunto finito o infinito de personas u objetos que presentan características comunes.

Destacamos algunas definiciones:

"Una población es un conjunto de todos los elementos que estamos estudiando, acerca de los cuales intentamos sacar conclusiones". Levin & Rubin (1996).

"Una población es un conjunto de elementos que presentan una característica común". Cadenas (1974).

El tamaño que tiene una población es un factor de suma importancia en el proceso de investigación estadística y en nuestro caso social, y este tamaño vienen dado por el número de elementos que constituyen la población, según el número de elementos la población puede ser

finita o infinita. Cuando el número de elementos que integra la población es muy grande, se puede considerar a esta como una población infinita, por ejemplo; el conjunto de todos los números positivos.

Una población finita es aquella que está formada por un limitado número de elementos, por ejemplo; el número de habitantes de una comarca.

Cuando la población es muy grande, es obvio que la observación y/o medición de todos los elementos se multiplica la complejidad, en cuanto al trabajo, tiempo y costos necesarios para hacerlo. Para solucionar este inconveniente se utiliza una muestra estadística.

Es a menudo imposible o poco práctico observar la totalidad de los individuos, sobre todos si estos son muchos. En lugar de examinar el grupo entero llamado población o universo, se examina una pequeña parte del grupo denominada muestra.

### **Muestra:**

La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global.

"Se llama muestra a una parte de la población a estudiar que sirve para representarla". Murria R. Spiegel (1991).

"Una muestra es una colección de algunos elementos de la población, pero no de todos". Levin & Rubin (1996).

"Una muestra debe ser definida en base de la población determinada, y las conclusiones que se obtengan de dicha muestra solo podrán referirse a la población en referencia", Cadenas (1974). Por ejemplo estudiamos los valores sociales de una población de 5000 habitantes aprox., entendemos que sería de gran dificultad poder analizar los valores sociales de todos ellos, por ello, la estadística nos dota de una herramienta que es la muestra para extraer un conjunto de población que represente a la globalidad y sobre la muestra realizar el estudio. Una muestra



representativa contiene las características relevantes de la población en las mismas proporciones que están incluidas en tal población.

Los expertos en estadística recogen datos de una muestra. Utilizan esta información para hacer referencias sobre la población que está representada por la muestra. En consecuencia muestra y población son conceptos relativos. Una población es un todo y una muestra es una fracción o segmento de ese todo.

### **Técnicas de Muestreo:**

Esto no es más que el procedimiento empleado para obtener una o más muestras de una población; el muestreo es una técnica que sirve para obtener una o más muestras de población.

Este se realiza una vez que se ha establecido un marco muestral representativo de la población, se procede a la selección de los elementos de la muestra aunque hay muchos diseños de la muestra.

Al tomar varias muestras de una población, las estadísticas que calculamos para cada muestra no necesariamente serían iguales, y lo más probable es que variaran de una muestra a otra.

### **Tipos de muestreo**

Existen dos métodos para seleccionar muestras de poblaciones; el muestreo no aleatorio o de juicio y el muestreo aleatorio o de probabilidad. En este último todos los elementos de la población tienen la oportunidad de ser escogidos en la muestra. Una muestra seleccionada por muestreo de juicio se basa en la experiencia de alguien con la población. Algunas veces una muestra de juicio se usa como guía o muestra tentativa para decidir cómo tomar una muestra aleatoria más adelante. Las muestras de juicio evitan el análisis estadístico necesario para hacer muestras de probabilidad. (Edukanda, 2012)

### 2.11.1 Fórmula para establecer la muestra

#### Calcular la muestra correcta

El cálculo del tamaño de la muestra es uno de los aspectos a concretar en las fases previas de la investigación comercial y determina el grado de credibilidad que consideremos a los resultados obtenidos.

Una fórmula muy extendida que orienta sobre el cálculo del tamaño de la muestra para datos globales es la siguiente:

$$n = \frac{k^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{(e^2 \cdot (N-1)) + k^2 \cdot p \cdot q}$$

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**k:** es una constante que depende del nivel de confianza que asignemos. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de nuestra investigación sean ciertos: un 95,5 % de confianza es lo mismo que decir que nos podemos equivocar con una probabilidad del 4,5%.

#### Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

La extensión del uso de Internet y la comodidad que proporciona, tanto para el encuestador como para el encuestado, hacen que este método sea muy atractivo.

<b>K</b>	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
<b>Nivel de confianza</b>	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

**e:** es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que obtendríamos si preguntáramos al total de ella. Ejemplos:

**Ejemplo 1:** si los resultados de una encuesta dicen que 100 personas comprarían un producto y tenemos un error muestral del 5% comprarán entre 95 y 105 personas.

**Ejemplo 2:** si hacemos una encuesta de satisfacción a los empleados con un error muestral del 3% y el 60% de los encuestados se muestran satisfechos significa que entre el 57% y el 63% (60% +/- 3%) del total de los empleados de la empresa lo estarán.

**p:** es la proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio. Este dato es generalmente desconocido y se suele suponer que  $p=q=0.5$  que es la opción más segura.

**q:** es la proporción de individuos que no poseen esa característica, es decir, es 1-p.

**n:** es el tamaño de la muestra (número de encuestas que vamos a hacer).

## **2.12 HIPÓTESIS**

### **2.12.1 Hipótesis General**

La aplicación de una Auditoría de Gestión a la empresa SYSTEMARKET de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2013 aportará en el mejoramiento de los procesos y toma de decisiones.

### **2.12.2 Hipótesis Específicas**

- ✓ Al utilizar las bases teórico-científicas de gestión se obtendrá fundamentos para el desarrollo de la presente auditoria.
- ✓ Con la aplicación de la metodología del COSO III permitirá evaluar el control interno de la Empresa.
- ✓ Al dar a conocer el informe de la Auditoria de Gestión contribuirá en la mejora de procesos y la toma de decisiones.

## **2.13 VARIABLES**

### **2.13.1 Variable Independiente**

Auditoría de Gestión.

### **2.13.2 Variable Dependiente**

Toma de decisiones.

## 2.14 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Es un proceso que permite enfocar la investigación de manera detallada y reducida, se realiza derivando de la hipótesis la variable independiente y dependiente conceptualizándolas y desglosando indicadores e ítems que facilitan encontrar las técnicas adecuadas para desarrollar la presente auditoría.

### 2.14.1 Variable Independiente

**Tabla N° 4 Matriz Auditoría de Gestión**

CONCEPTUALIZACIÓN	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN:</b></p> <p>Es aquella que se realiza para evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos previstos por la organización y con los que se han manejado los recursos.</p>	<p>Evaluación de la Gestión Administrativa</p> <p>Cumplimiento de la normativa de la empresa</p> <p>Procedimiento Operativo</p> <p>Reducción de Tareas</p>	<p>¿Cuentan con un manual de procesos y procedimientos?</p> <p>¿Existe un adecuado sistema de control interno?</p> <p>¿Posee un adecuado sistema de reclutamiento de personal?</p> <p>¿Se mide mensualmente la productividad del personal?</p>	<p>Encuesta al personal</p>

**Fuente:** Empresa SYSTEMarket

**Elaborado por:** Norma Aldaz

## 2.14.2 Variable Dependiente

Tabla N° 5 Matriz de Toma de Decisiones

CONCEPTUALIZACION	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN
<p><b>TOMA DE DECISIONES:</b></p> <p>Una decisión es una resolución o determinación que se toma respecto a algo. Se conoce como toma de decisiones al proceso que consiste en realizar una elección entre diversas</p>	Evaluación del	¿Se han establecido los objetivos para cada uno de los colaboradores?	Encuesta al personal
	Cumplimiento de objetivos		Encuesta al personal
	Detección de problemas	¿Se realiza seguimiento oportuno en el desarrollo de los procesos en la empresa?	
	Determinación de responsabilidad por área	¿Las áreas existentes conocen su incidencia para el cumplimiento de objetivos?	

**Fuente:** Empresa SYSTEMarket

**Elaborado por:** Norma Aldaz

## CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

### 3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La auditoría se realizara a través de herramientas que permitan medir, valorar, cuantificar comprobar y demostrar la veracidad de los datos analizados, para poder emitir las recomendaciones adecuadas.

### 3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

**De campo.-** Este tipo de investigación se va a utilizar para recabar la información contable y financiera necesaria para el desarrollo de la auditoría de gestión que se realiza en la empresa.

**Exploratorio.-** Este tipo de investigación se utilizara para examinar el problema a investigar cómo se desarrolla globalmente ya que es desconocido para las personas y así poder profundizar en la investigación.

**Descriptiva.-** Este tipo de investigación aportara en la presente auditoría ya que permite conocer la realidad de la empresa y los procesos administrativos, contables y financieros que se utilizan en cada evento que se da.

**Explicativa.-** Este tipo de investigación ayudara para realizar los análisis, síntesis e interpretación de resultados y confirmar la comprobación de la hipótesis que intervienen en esta investigación de auditoría.

#### 3.2.1 Métodos, técnicas e instrumentos

##### Métodos:

**Analítico.-** Este método se utilizara para ir desarrollando la auditoría de gestión ya que esta investigación se compone de diferentes fases en las cuales este método ayuda a tener un análisis de cada una de estas.

**Deductivo.-** Este método se utilizara debido a que en la auditoría de gestión tenemos que emitir conclusiones de todo lo revisado por lo cual nos ayuda a obtener algo muy reducido y concreto para emitir un informe correcto.

**Sistemático.-** De acuerdo a este método la investigación será de manera reducida ya que debemos comprimir las evidencias para obtener mejores y óptimos resultados y analizar los mismos.

**Lógico.-** Este método es eficaz para desarrollar la investigación porque permite organizar cada aspecto de acuerdo a su importancia o decisión del investigador de acuerdo a su criterio basado en el orden de investigación.

#### **Técnicas:**

**Encuesta.-** Esta técnica contribuye en la investigación ya que se realizara encuestas a los colaboradores para obtener los resultados en cuanto su criterio como se encuentra la empresa y niveles de satisfacción del servicio.








**Entrevista.-** Con este método conocemos más a fondo el problema a investigar ya que tenemos una visión directa e interna para poder ahondar en el desarrollo de la investigación.

#### **Instrumentos:**

**Cuestionario.-** Este instrumento es de gran importancia en la investigación ya que a través de este podemos obtener la información real e idónea para poder realizar el análisis debido ya si emitir las recomendaciones adecuadas para correcta toma de decisiones.

**Flujograma.-** Con este instrumento facilitara la manera de observar los nudos críticos ya que a través de una representación gráfica es ideal para detectarlos.

**Gráfico N° 2 Simbología de Flujoграмas**

SIMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o término. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.

**Fuente:** Sitio Web

**Nudos Críticos:** No es sólo aquel que paraliza completamente el accionar de un procedimiento, por lo tanto **demora y problematiza el logro de metas**, haciendo que éstas sean poco eficientes.

**Proceso:** Formalmente un proceso es "**Una unidad de actividad** que se caracteriza por la ejecución de una secuencia de instrucciones, un estado actual, y un conjunto de recursos del sistema asociados".

**Procedimiento:** Un procedimiento es **un conjunto de acciones u operaciones** que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.

**Árbol de Problemas:** Técnica que ayuda a definir de manera organizada problemas, causas y efectos.



**Investigación electrónica.-** La investigación se realiza a través de consultas por medios electrónicos que disponemos y que estén acordes a lo que se necesita para desarrollar el tema de investigación.

**Investigación Documental.-** El desarrollo de la investigación se basara en conceptos y teorías de libros acordes a la Auditoría de Gestión.

### **Población y Muestra:**

El Universo de investigación no requiere utilizar ningún método estadístico ya que la población a estudiar es pequeña como se describe a continuación:

### **DATOS:**

**Tabla N° 6 Detalle de la muestra**

Directivos: 2

Colaboradores: 9

**Total:11**

**Fuente:** Empresa SYSTEMarket

**Elaborado por:** Norma Aldaz

### **3.6 VERIFICACIÓN DE HIPÓTESIS**

**Hipótesis:** Es una suposición de algo posible o imposible para sacar de ello una consecuencia. Es una idea que puede no ser verdadera, basada en información previa. Su valor reside en la capacidad para establecer más relaciones entre los hechos y explicar por qué se producen. Normalmente se plantean primero las razones claras por las que uno cree que algo es posible. Y finalmente ponemos: en conclusión. Este método se usa en el método científico, para luego comprobar las hipótesis a través de los experimentos.

**Hipótesis Nula:** Es una hipótesis construida para anular o refutar, con el objetivo de apoyar una hipótesis alternativa. Cuando se utiliza, la hipótesis nula se presume verdadera hasta que una

prueba estadística en la forma de una prueba empírica de la hipótesis indique lo contrario. Si la hipótesis nula no es rechazada, esto no quiere decir que sea verdadera, se la identifica de esta manera  $H_0$ .

**Hipótesis Alternativa:** Es la declaración que se acepta cuando se rechaza la hipótesis nula, es decir con esta hipótesis se conocerá si el proyecto de investigación es aceptable para la necesidad planteada, se la identifica de esta manera  $H_1$ .

**Prueba  $\chi^2$ :** Es un método estadístico que sirve para verificar la hipótesis planteada, a través de una tabla estadística en la cual se basa el resultado de comprobación de las hipótesis.

**Variable Independiente:** Una variable independiente es aquella cuyo valor no depende de otra variable.

Son las que el investigador escoge para establecer agrupaciones en el estudio, clasificando intrínsecamente a los casos del mismo.

**Variable Dependiente:** Una variable dependiente es aquella cuyos valores dependen de los que tomen otra variable. Son las variables de respuesta que se observan en el estudio y que podrían estar influidas por los valores de las variables independientes.

**PROCEDIMIENTO PARA COMPROBAR LA HIPÓTESIS:**

- Establecer el número de hipótesis.

$H_0$

$H_1$

- Elaborar la tabla de contingencia

Resultados de la encuesta

V A R I A B L E S		SI	NO	TOTAL
	V.I		4	5
V.D		2	0	2
TOTAL		6	3	11

**Fuente:** Empresa SYSTEMarket

**Elaborado por:** Norma Aldaz

Frecuencias esperadas

E=	TF* TC		E=	TF* TC
	TG			TG
E=	6*9		E=	3*9
	11			11
E=	4,909		E=	2,455
E=	TF* TC		E=	TF* TC
	TG			TG
E=	6*2		E=	3*2
	11			11
E=	1,091		E=	0,545

**Fuente:** Empresa SYSTEMarket

**Elaborado por:** Norma Aldaz

- Hallar los grados de libertad

GL=	(F-1)	(C-1)
GL=	(2-1)	(2-1)
GL=	1	1
GL=		1

**Fuente:** Empresa SYSTEMarket

**Elaborado por:** Norma Aldaz

- Criterio de margen de error:  
95% Margen de Confiabilidad  
5% Margen de error  
5/ 100= 0,05

Resultado acorde a la tabla de verificación de  $\chi^2 t = 3,84$

- **Aplicar la fórmula de  $\chi^2$**

$$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e} \right]$$

### Resultado de la comprobación de la hipótesis

Fo	Fe	$\chi^2 = \sum \left[ \frac{(f_o - f_e)^2}{f_e} \right]$
4	4,909	0,168
2	1,091	0,758
5	2,455	2,640
0	0,545	0,545
<b>TOTAL</b>		<b>4,11</b>

**Fuente:** Empresa SYSTEMarket

**Elaborado por:** Norma Aldaz

- Decisión

Si el  $\chi^2 > \chi^2_t$  se acepta la hipótesis alternativa H1

$$\chi^2 = 5,87$$

$$\chi^2_t = 3,84$$

#### **Análisis:**

La Auditoría de Gestión a realizarse es aceptable, el resultado de la verificación de la hipótesis corrobora que esta investigación tiene relevancia dentro de la empresa, ya que el resultado es mayor a la frecuencia de libertad establecida en la tabla estadística.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA**

### **4.1 TEMA**

Auditoría de Gestión a la empresa SYSTEMarket de la ciudad De Riobamba, provincia de Chimborazo, periodo 2013.

### **4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

- ✓ Al utilizar las bases teórico-científicas de gestión se obtendrá fundamentos para el desarrollo de la presente auditoria.
- ✓ Con la aplicación de la metodología del COSO III permitirá evaluar el control interno de la Empresa.
- ✓ Al dar a conocer el informe de la Auditoria de Gestión contribuirá en la mejora de procesos y la toma de decisiones.

# CONTRATO



# CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS PROFESIONALES

## COMPARECIENTES:

A la celebración del presente contrato comparecen, por una parte la **Srta. Norma Rocío Aldaz Gaibor** con número de **C.I. 0202072997** en su calidad de **AUDITORA INDEPENDIENTE**; y por otra parte la empresa **SYSTEMarket**, legalmente representada por el **Sr. MDE. Hítalo Bolívar Veloz Segovia** en su calidad de **GERENTE GENERAL**, que para efectos de este documento se denominará **EL CONTRATISTA**; quienes libre y voluntariamente convienen en suscribir el presente contrato el tenor de las siguientes cláusulas:

## PRIMERA.- ANTECEDENTES

La en Auditora Independiente, brindar asesoría financiera, administrativa, tributaria y contable, presupuestos, auditoria, asesoría legal, entre otras; a personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, para lo cual está totalmente capacitada encada área. **EL CONTRATISTA** en conocimiento de los servicios que presta la **Auditora Independiente**, ha decidido contratar las prestaciones profesionales para la Auditoria de Gestión del periodo 1 de Enero del 2013 al 31 de Diciembre del 2013.

## SEGUNDA.- OBJETO DEL CONTRATO

Con estos antecedentes, en forma libre y voluntaria **EL CONTRATISTA**, acepta los servicios profesionales que brinda la **Auditora Independiente**, a fin de que a partir de la suscripción del presente contrato realice todos los actos señalados y acordados con la misma. Como es la de implementar controles, detectar hallazgos y establecer por medio de los respectivos informes las recomendaciones aptas para el mejoramiento y bienestar de la Empresa SYSTEMarket.

## TERCERA.- PRECIO

Las partes han acordado que por los servicios profesionales que la **Auditora Independiente** debe realizar que está señalado en la cláusula número dos de este documento, en tal virtud, única y exclusivamente efectuará dichos trabajos; sin embargo, en el caso de que se requiera contratar la realización de otras asesorías o trabajos adicionales, estos serán establecidos en documento aparte, en el que se fijará el valor de la tarifa.

#### **SEXTA.- NATURALEZA DEL TRABAJO**

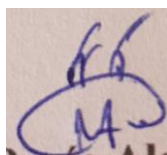
El presente contrato es eminente civil, en tal virtud no tiene incidencia o vínculo laboral de ninguna naturaleza, por lo tanto la Auditora no mantiene ninguna relación con el personal que labora en las instalaciones del **CONTRATISTA**.

#### **SÉPTIMA.- DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA**

Las partes fijan su domicilio en esta ciudad de Riobamba y se someten a la jurisdicción y competencia de los organismos pertinente de la ciudad de Riobamba, quienes dictarán el laudo arbitral de derecho, de acuerdo con la ley vigente.

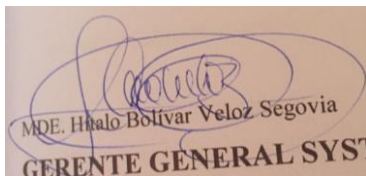
Las partes afirman y ratifican en el contenido del presente contrato y para constancia firman tres ejemplares de igual tenor y valor, en

Riobamba, 30 de Mayo del 2014.



Norma Rocío Aldaz Gaibor

**AUDITORA**



MDE. Hítalo Bolívar Veloz Segovia

**GERENTE GENERAL SYSTEMarket**

**RUC: 0603292525001**







## CARTA DE PRESENTACIÓN

Riobamba, 30 de Mayo del 2014

MBA. Ingeniero

Hítalo Veloz

GERENTE GENERAL SYSTEMarket

Presente.-

De mi consideración,

Por medio de la presente le doy a conocer que mi persona está encargada de la ejecución de la AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SYSTEMarket EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2013.

➤ Aldaz Gaibor Norma Rocío

AUDITORA

Adjunto el cronograma de actividades, días presupuestados para la auditoria, recursos materiales y la base legal para la ejecución de la auditoría.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be "NR" with a flourish underneath.

**Norma Rocío Aldaz Gaibor**

**AUDITORA**



## **1. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

- Junio 2014 Inicio del trabajo
- Julio 2014 Trabajo de Campo
- Diciembre 2014 Trabajo de Campo
- Septiembre 2015 Finalización del trabajo de campo
- Octubre 2015 Realizar las hojas de hallazgos
- Noviembre 2015 Presentación del Informe final

## **2. BASE LEGAL**

La auditoría de gestión de la “Empresa SYSTEMarket”, se basara por la siguiente normativa:

- Constitución de la República.
- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley de Régimen Tributario Interno y Disposiciones Tributarias.



**PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA**

**PGA 1/1**

**ENTIDAD:** Empresa SYSTEMarket

**COMPONENTE:** Empresa SYSTEMarket

**PERÍODO:** Enero a diciembre del 2013

**Objetivo:** Conocer la información preliminar de la Empresa SYSTEMarket

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Envié la carta de información de inicio de la auditoria y solicite la información de: - La constitución de la empresa. - Reseña histórica. - Visión, misión, objetivos. -Nomina	CI 1/1	N.R.A.G	6-6-2014
2	Visite a la empresa SYSTEMarket.		N.R.A.G	11 al 20 de junio 2014
3	Realice diagnóstico preliminar.	ET 1/1 AP 1/1 FP 1/1	N.R.A.G	27-6-2014

<b>Elaborado por:</b> N.A
<b>Fecha:</b> 6-6-2014



# **CARTA DE INICIO DE LA AUDITORÍA Y SOLICITUD DE INFORMACIÓN**





## CARTA DE INICIO DE LA AUDITORÍA Y REQUERIMIENTOS

CI 1/1

Riobamba, 06 de Junio del 2014

MDE. Ingeniero

Hítalo Veloz

GERENTE GENERAL SYSTEMarket

Presente.-

De mi consideración,

Reciba un cordial y atento saludo, me dirijo a usted en referencia a la solicitud que hiciera en meses pasados para la realización de la “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SYSTEMARKET EN LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO, CIUDAD DE RIOBAMBA, PERÍODO 2013”, la misma que fue aprobada por su persona, gerente general de la empresa y en virtud de ello, informarle que una vez concluidos los requisitos previos al inicio de este trabajo, he planificado empezar el desarrollo de esta actividad desde el día 6 de Junio del año 2014. Al mismo tiempo de la manera más comedida solicito la completa colaboración por parte del personal que labora en la empresa, para acceder a la respectiva documentación e información que me permita desarrollar con facilidad la tesis de grado. Para lo cual solicito se me facilite la información detallada a continuación:

- Estatuto de la empresa
- Planificación estratégica
- Reglamento interno
- Plan Operativo Anual 2013
- Leyes y Reglamentos que regulan a la Institución
- Presupuesto 2013

Segura de contar con su valiosa colaboración, me despido.

Atentamente,

**Norma Rocío Aldaz Gaibor**

**AUDITOR**



# **FASE I**

# **PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE**

# **LA AUDITORÍA**



# DIAGNÓSTICO PREVIO



**ENTREVISTA No. 01**

ET 1 / 1

**ENTREVISTADO:** MBA. HITALO VELOZ

**CARGO:** GERENTE GENERAL

**ENTREVISTADOR:** NORMA ALDAZ

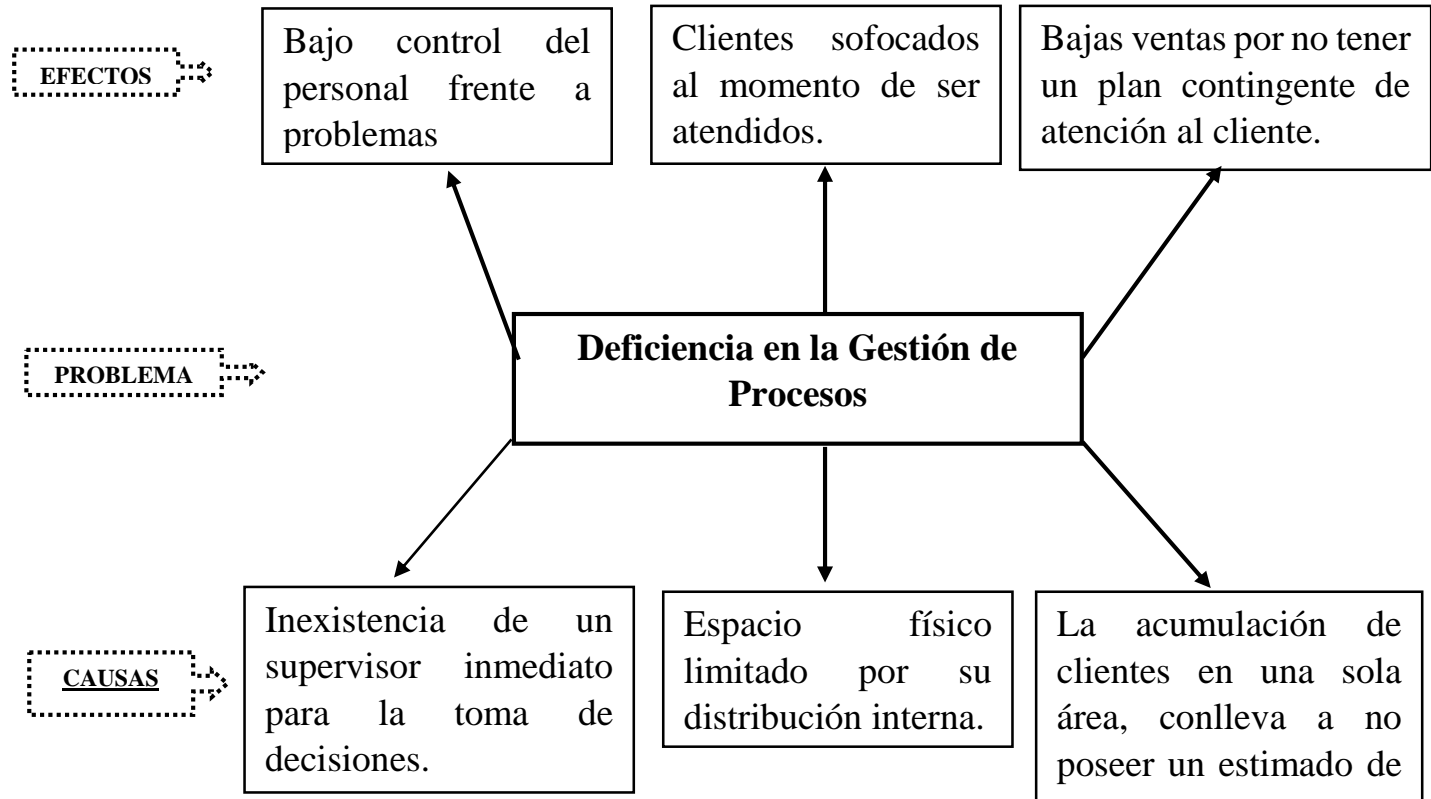
1. ¿Cuál es su criterio u opinión sobre la imagen corporativa actual de la empresa?  
-----
2. ¿A Largo Plazo la rentabilidad generada, garantiza la liquidez de la Empresa? ¿Cree Usted que se puede dar lo contrario, es decir, que la liquidez genere rentabilidad a Largo Plazo?  
-----
3. ¿Cómo se relaciona el Riesgo económico y la rentabilidad?  
-----
4. ¿A su criterio existen cuellos de botella en la empresa? Descríbalos brevemente.  
-----
5. ¿Cada qué tiempo se presentan informes económicos- administrativos a los accionistas?  
-----
6. ¿Existe preocupación de algún tema en especial que en la Auditoría se debería profundizar?  
-----
7. ¿Se revisa permanentemente la liquidez de la empresa antes de tomar decisiones financieras?  
-----
8. ¿Teniendo en cuenta los valores corporativos que la empresa maneja, Cuál es el perfil en general que busca la empresa. Con qué tipo de colaboradores cuenta en su organización?  
-----
9. ¿La Empresa cuenta con un adecuado sistema de control interno?  
-----
10. ¿Evalúa el costo beneficio de una nueva decisión?  
-----
11. ¿El enfoque financiero de las decisiones sólo debe darlo quien responda por las finanzas de la Empresa?  
-----





Gráfico N°3 Árbol de problemas de la empresa SYSTEMarket

AP 1 / 1



Fuente: Empresa SYSTEMARKET

Elaborado por: Norma Aldaz

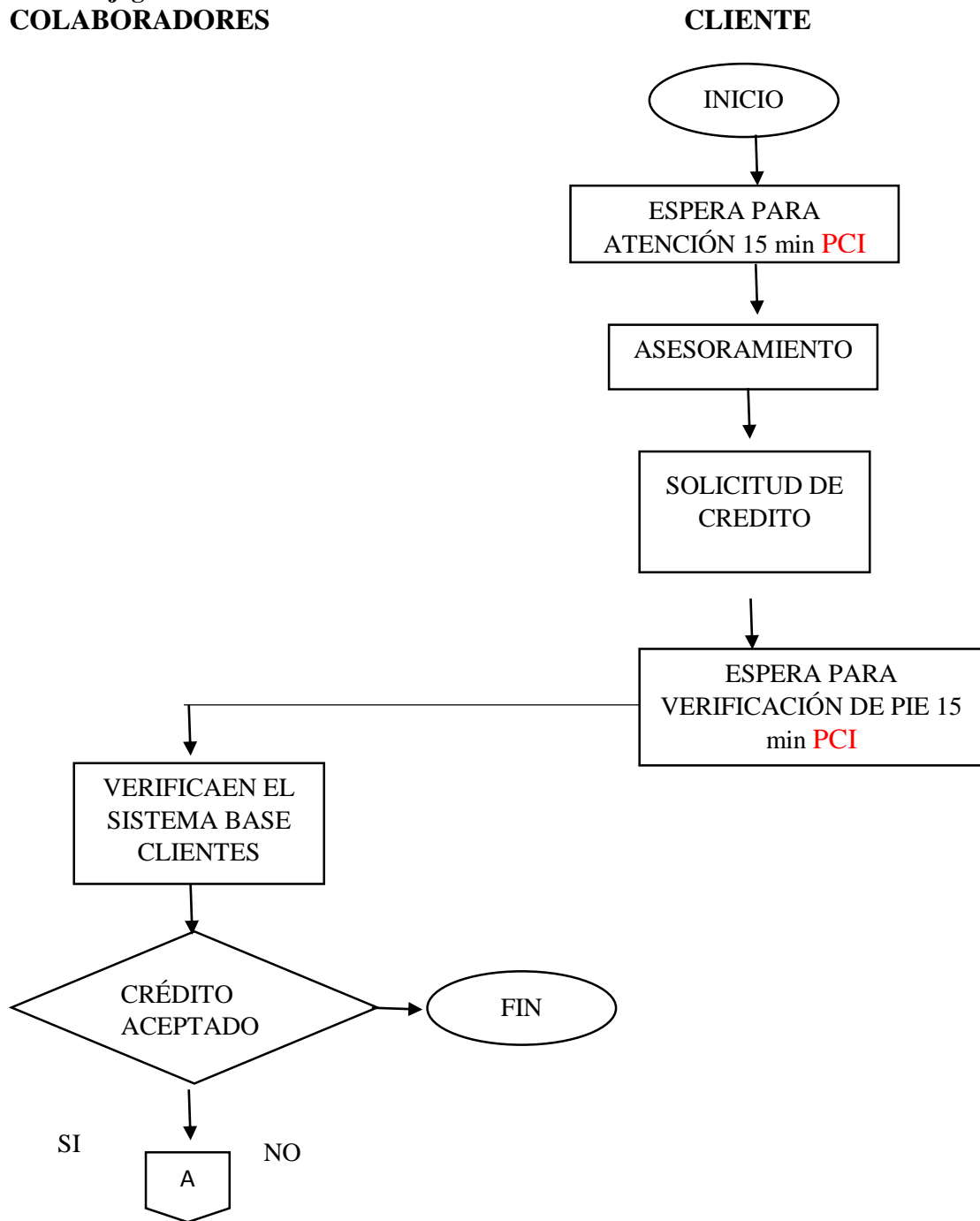
Fecha: Junio 2014



Empresa SYSTEMarket  
Flujograma de Venta  
Enero – Diciembre 2013

FP 1/2

Gráfico N° 4 Flujograma de Proceso de venta  
COLABORADORES



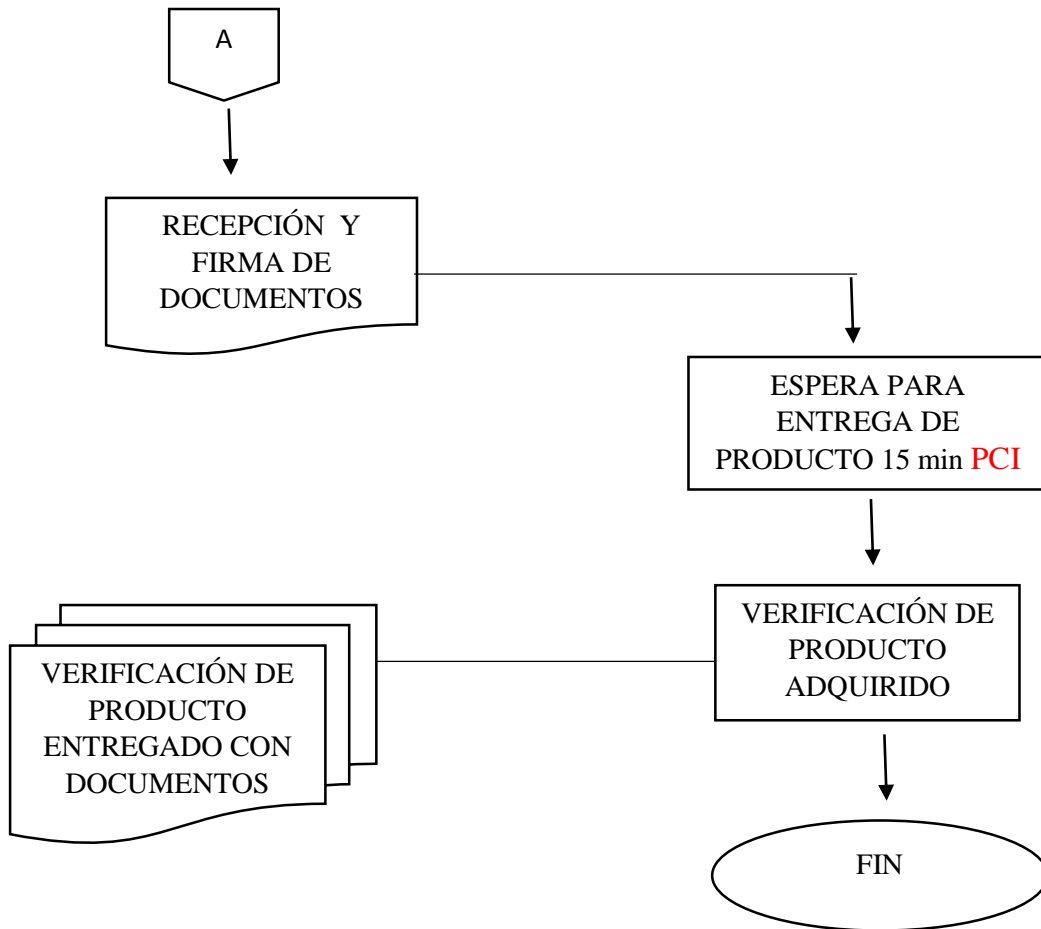


**Empresa SYSTEMarket**  
**Flujograma de Venta**  
**Enero – Diciembre 2013**

**FP 2/2**

**COLABORADORES**

**CLIENTE**



**Fuente:** Empresa SYSTEMARKET

**Elaborado por:** Norma Aldaz

**Fecha:** Junio 2014

**PCI** Punto de control interno



## ÍNDICE

<b>CLIENTE:</b>	EMPRESA SYSTEMarket
<b>DIRECCIÓN:</b>	Argentinos y Juan Montalvo
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	Auditoría Gestión
<b>PERIODO:</b>	Enero - Diciembre de 2013

## INDICE DE LOS ARCHIVOS DE ESTE TRABAJO

<b>AP</b>	<b><u>ARCHIVO PERMANENTE</u></b>
<b>AP 1</b>	<b>Información General</b>
AP 1.1	Reseña Histórica
AP 1.2	Valores corporativos
AP 1.3	Misión, visión y objetivos
AP 1.4	Organigrama estructural
<b>AP 2</b>	<b>Comunicaciones varias</b>
AP 2.1	Abreviaturas
AP 2.2	Marcas de auditoría

**Revisado por:** Norma Aldaz



AP

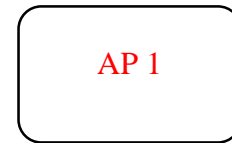
# ARCHIVO PERMANENTE

<b>AUDITORA:</b>	Norma Rocío Aldaz Gaibor
<b>INICIALES:</b>	<b>N.R.A.G</b>



AP 1

# INFORMACION GENERAL



## LA EMPRESA

SYSTEMarket es una empresa líder que hace de la CALIDAD DEL SERVICIO, su factor de distinción. Está enfocada en Brindar Productos y Servicios Informáticos de Calidad Superior al Mejor Precio del Mercado, asegurando siempre la inversión de nuestros clientes. SYSTEMarket se ha posicionado rápidamente en el mercado porque posee los Ejes Fundamentales del éxito: CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA e INNOVACIÓN. Proporciona soluciones informáticas dirigidas a todos los niveles, desde individuales hasta empresas privadas e instituciones públicas, especializándose en las siguientes áreas aplicativas:

COMERCIALIZACIÓN AL POR MAYOR Y MENOR DE EQUIPOS INFORMÁTICOS

SERVICIO TÉCNICO ESPECIALIZADO

DESARROLLO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS EMPRESARIALES

SYSTEMarket se enorgullece de contar con un Talento Humano de incomparable valor, enfocado en brindar soluciones informáticas efectivas y con retorno de utilidad a nuestros estimados clientes. SYSTEMarket cuenta con Recursos Tecnológicos Hardware y Software de alto nivel que aseguran la Calidad del Servicio. Nuestra principal publicidad es la recomendación de nuestros clientes satisfechos. SYSTEMarket facilita el acceso a sus productos y servicios poniendo a disposición de su amplia cartera de clientes: 2 líneas telefónicas fijas (03 2951205 – 03 2961790), 2 líneas móviles (092928407 083518084), 2 emails y msn ([systemarket@hotmail.com](mailto:systemarket@hotmail.com) – EMPRESARIAL, [hitveloz@hotmail.com](mailto:hitveloz@hotmail.com) – GERENCIA), su Website corporativo: <http://systemarket.web.officelive.com/>, su amplio local en Riobamba – Juan Montalvo 2615 y Argentinos a una cuadra de la Iglesia Loma de Quito.



AP 1.1 1/3

## RESEÑA HISTORICA SYSTEMarket

**SYSTEMARKET** inicia sus actividades en el 2003 como un Grupo de Especialistas Informáticos, liderado por el MBA Ing. Hítalo Veloz S, actual Gerente General. Se dedican inicialmente al Desarrollo de Sistemas Informáticos Empresariales, cumpliendo contratos para proyectos importantes, específicos en organizaciones de Riobamba, vínculos originados mediante recomendaciones personales y avales académicos de quienes conformaban el equipo de trabajo, destacando los egresados de Ingeniería en Sistemas: Hítalo Veloz y Esthela Paz, quienes formaron parte importante de empresas informáticas de alto nivel en Quito, antes de retornar a Riobamba y lograr la independencia a través de su empresa.

Gracias a la Filosofía de Trabajo, que se basa en brindar productos y servicios de calidad con relaciones beneficio-costos muy competitivo, las recomendaciones personales y empresariales continúan haciendo que sus productos y servicios sean apreciados y solicitados por otras entidades. La cartera de clientes en constante crecimiento genera nuevas necesidades que por la confianza en el Equipo de Trabajo pueden ser aprovechadas, específicamente la Comercialización de Equipos Informáticos y Servicio Técnico Especializado. Es así, que se decide formalizar la empresa ante las entidades legales pertinentes con la marca SYSTEMarket en el 2008.

### **Constitución**

Actualmente SYSTEMarket está constituida por dos Socios: MBA Ing. Hítalo Veloz e Ing. Jorge Veloz con el 60% y 40% de las acciones respectivamente. Tributariamente es una persona natural obligada a llevar contabilidad.

### **Contabilidad**

La Gestión de los Procesos del Negocio en SYSTEMarket se realiza de forma completamente automatizada. Se utiliza el sistema informático PEGASUS desarrollado en la misma empresa. Los módulos funcionales se enumeran a continuación:





AP 1.1 2/3

- ✓ Inventarios
- ✓ Compras
- ✓ Ventas al Por Mayor
- ✓ Ventas al Por Menor
- ✓ Cotizaciones
- ✓ Clientes
- ✓ Proveedores
- ✓ Cuentas por Cobrar
- ✓ Cuentas por Pagar
- ✓ Órdenes de Servicio
- ✓ Reservación de Productos
- ✓ Contabilidad
- ✓ Talento Humano
- ✓ Tributación
- ✓ Seguridad

**Capital de trabajo sin incluir inmuebles**

\$50.000,00

**Número de personas q trabajan**

Once

**Algunos de nuestros clientes corporativos**

- Panificadora granis
- Comercial mayorista de hierro vera
- Regional de agua santa fé de galán
- Andes collage
- Fondo de cesantía previsional cerrado de la epoch
- Fondo de cesantía de los empleados de la epoch



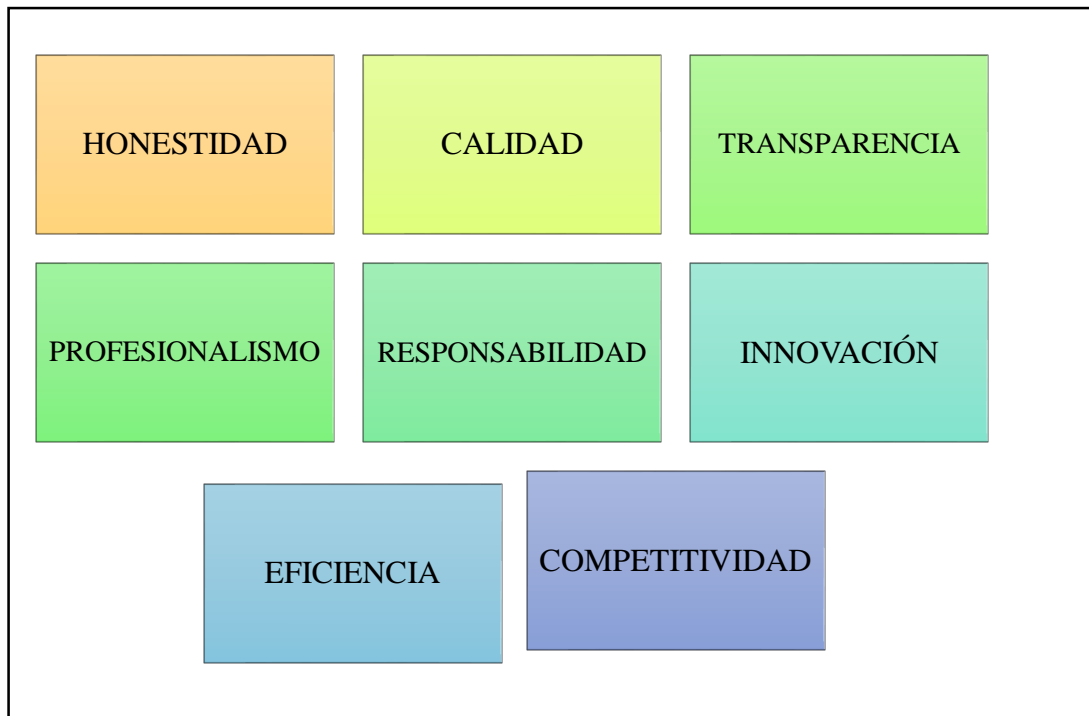
AP 1.1 3/3

- Electro almacenes dmj
- Micromercado oasis
- Micromercado kv
- Pizzería mónaco
- Asociación juventud transformadora
- Industrias metálicas vilema
- Mass pan
- Pan van
- Cebycam-ces
- Comité empresa Eersa
- Comsa s.a. sociedad unipersonal
- Cooperativa de ahorro y credito Alli Tarpuc
- Cooperativa de ahorro y credito Bashalan Ltda.
- Cooperativa Fernando Daquilema
- Cooperativa parque industrial
- Cooperativa Sumac Llacta
- Cooperativa taxis Chimborazo
- Diocesis de Riobamba
- Ecuanutrionimex
- Fepp
- Fundación duchisela
- G4s security services cia. ltda.
- Hospital de brigada #11 Galápagos
- Iglesia Cristiana Verbo de Pulingi
- Iglesia Evangélica Camino y la Verdad
- Iglesia Evangélica los nuevos mensajeros de Dios
- Instituto Misael Acosta Solís



- Instituto San Francisco de Asís
- Junta parroquial Ilapo
- Uvwqgeomatic

**Gráfico N° 5** Valores Corporativos



**Fuente:** Empresa SYSTEMarket

**Elaborado por:** Norma Aldaz



AP 1.3

### **Misión**

Brindar productos y servicios de Calidad Superior al mejor Precio del Mercado, aplicando constantemente el Conocimiento, la Experiencia y la Innovación que sólo SYSTEMarket posee, garantizando siempre la rentabilidad en la inversión de nuestros clientes, y distinguiéndose en todo momento por la Calidad del Servicio.

### **Visión**

En los siguientes 5 años, SYSTEMarket será la empresa líder regional en la provisión de soluciones informáticas integrales a toda escala en hardware, software y servicios, logrando un fuerte posicionamiento de la empresa y la confianza de nuestros clientes, siendo nuestra principal fuente de promoción su recomendación basada en la calidad de nuestros productos y servicios.

### **Objetivo General**

Garantizar la rentabilidad de la inversión que realizan nuestros clientes al adquirir nuestros productos y servicios, con base en el conocimiento, la experiencia, la innovación, la calidad y la economía, para asegurar el crecimiento continuo de la empresa e incrementar constantemente su rentabilidad económica y social.

### **Objetivos Específicos**

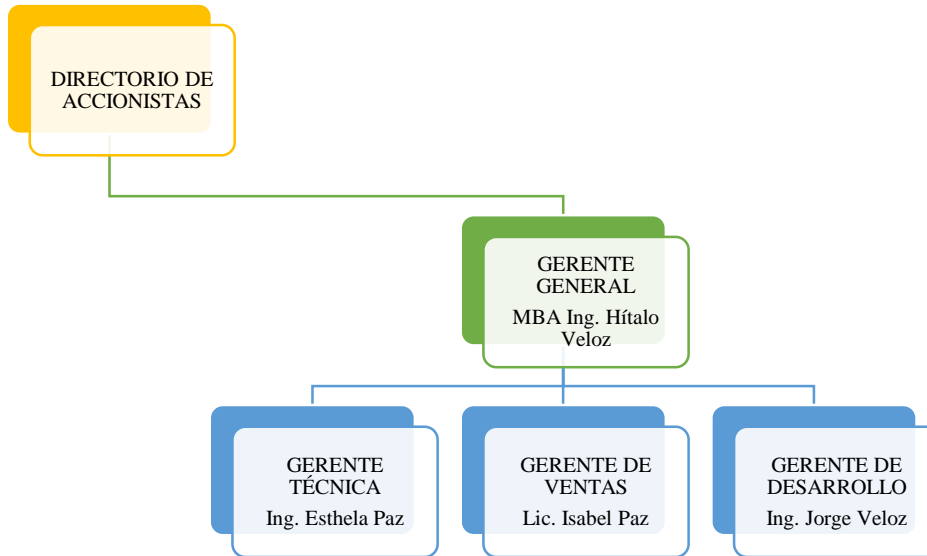
Los objetivos para el presente año son:

- Incrementar la cartera de clientes permanentes en un 20%.
- Incrementar las utilidades netas en un 20%.
- Mejorar la eficiencia de los procesos en un 25%.
- Ampliar la infraestructura física en un 100%.



AP 1.4

**Gráfico N° 5 Organigrama Organizacional**



**Fuente:** Empresa SYSTEMarket

**Tabla N°7 Funciones del talento humano SYSTEMarket**

NOMBRE	CARGO
<b>MBA Ing. Hítalo Veloz S.</b>	<b>GERENTE GENERAL</b>
<b>Ing. Esthela Paz R.</b>	<b>DIRECTORA DE SERVICIO TÉCNICO</b>
<b>Ing. Jorge Veloz S.</b>	<b>DIRECTOR DE COMERCIALIZACIÓN</b>
<b>Ing. Angel Paz R.</b>	<b>DIRECTOR DE DESARROLLO DE TECNOLOGÍA</b>
<b>Lcda. Isabel Paz R.</b>	<b>EJECUTIVA MÁSTER DE VENTAS</b>

**Fuente:** Empresa SYSTEMarket



AP 1.5

**Ubicación Geográfica**

La empresa SYSTEMarket se encuentra ubicada en:

**Provincia:** Chimborazo

**Cantón:** Riobamba

**Calles:** A una cuadra de la Iglesia Loma de Quito, Juan Montalvo 2615 y Argentinos

**Gráfico N° 6 Ubicación de la Empresa SYSTEMarket**



**Fuente:** Empresa SYSTEMarket



# COMUNICACIONES VARIAS



# ABREVIATURAS





AP 2.1 1/1

## ABREVIATURAS

<b>AP</b>	ARCHIVO PERMANENTE
<b>AC</b>	ARCHIVO CORRIENTE
<b>ET</b>	ENTREVISTA
<b>AP</b>	ARBOL DE PROBLEMAS
<b>EC</b>	ENCUESTA AL CLIENTE
<b>FP</b>	FLUJOGRAMA DE PROCESOS
<b>PGA</b>	PROGRAMA GENERAL DE AUDITORÍA
<b>CCI</b>	CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
<b>NCR</b>	NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
<b>CG</b>	CARTA A GERENCIA
<b>ID</b>	INDICADORES
<b>MP</b>	MATRIZ DE PONDERACIÓN
<b>CI</b>	CARTA DE INFORMACIÓN
<b>AO</b>	ANALISIS DE OBJETIVOS
<b>RC</b>	RANGOS DE CLAIFICACIÓN
<b>NR</b>	NIVEL DE RIESGO
<b>CT</b>	CALIFICACIÓN TOTAL



# HOJA DE MARCAS



**Tabla N° 8 Hoja de Marcas  
MARCA**

**SIGNIFICADO**

√	REVISADO Y VERIFICADO
μ	POLÍTICA CONTABLE NO APLICADA
*	COTEJADO CON AUXILIAR
Σ	SUMATORIA
H	CÁLCULO COMPROBADO POR AUDITORÍA
£	TOMADO DEL ESTADO FINANCIERO
H	HALLAZGO
T	CONSTATAción FÍSICA
Λ	NOTA ACLARATORIA
Ω	CONFRONTADO CON DOCUMENTACIÓN PROBATORIA
PCI	PUNTO DE CONTROL INTERNO
a/a	ASIENTO DE AJUSTE
a/r	ASIENTO DE RECLASIFICACIÓN
≠	DIFERENCIA PRESUPUESTARIA VS EJECUTADA

Elaborado por: Norma Aldaz



## **FASE II**

# **EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA**



## ÍNDICE

<b>CLIENTE:</b>	EMPRESA SYSTEMarket
<b>DIRECCIÓN:</b>	Argentinos y Juan Montalvo
<b>NATURALEZA DEL TRABAJO:</b>	Auditoría Gestión
<b>PERIODO:</b>	Enero - Diciembre de 2013

### INDICE DE LOS ARCHIVOS DE ESTE TRABAJO

<b>AC</b>	<b><u>ARCHIVO CORRIENTE</u></b>
<b>AS</b>	Análisis Situacional: FODA
<b>PA</b>	Programa de Auditoría
<b>EM</b>	Evaluación de la misión
<b>EV</b>	Evaluación de la visión
<b>I</b>	Indicadores
<b>CG</b>	Carta a Gerencia
<b>MC FO</b>	Matriz de Correlación FO
<b>MC DA</b>	Matriz de Correlación DA
<b>PEI</b>	Perfil Estratégico Interno
<b>PEE</b>	Perfil Estratégico Externo
<b>CI</b>	Cuestionarios de Control Interno
<b>MP</b>	Matriz de Ponderación
<b>HH</b>	Hoja de Hallazgos
<b>IF</b>	Informe Final

**Revisado por:** Norma Aldaz



AC

# ARCHIVO CORRIENTE

<b>AUDITORA:</b>	Norma Rocío Aldaz Gaibor
<b>INICIALES:</b>	<b>N.R.A.G</b>



**ANALISIS SITUACIONAL**



**FODA**

**Fuente:** Empresa SYSTEMarket

**Autor:** Norma Aldaz



AS 2/7

<b>ANALISIS INTERNO</b>	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mantiene precios competitivos.</li> <li>- Capacitación de colaboradores mensual.</li> <li>-Tiene variedad de mercadería.</li> <li>-Ofrecen diferentes opciones de crédito.</li> <li>-Mantienen una atención cordial.</li> <li>-Cuenta con una base de clientes amplia.</li> <li>- Es una empresa reconocida a nivel local.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con un manual de control interno.</li> <li>- Deficiente espacio físico.</li> <li>-Poca publicidad y promoción.</li> <li>-Ubicación fuera del área comercial.</li> <li>-Inexistencia de flujogramas de procesos.</li> <li>- El personal no cuenta con funciones definida bajo un manual de funciones.</li> <li>-No dispone de una dirección estratégica clara.</li> </ul>





AS 3/7

## ANÁLISIS INTERNO

La Empresa SYSTEMarket se dedica a la comercialización de productos y servicios tecnológicos que constantemente se van innovando y de esta manera va creciendo la demanda de los mismos.

Mediante el análisis de la matriz FODA se destacara las actividades que se realizan en la empresa con un alto grado de eficiencia (Fortalezas) y todas aquellas actividades que se realizan con un bajo grado de eficiencia (Debilidades).

	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>Fortaleza Importante</b>	4
<b>Fortaleza Menor</b>	3
<b>Debilidad Grave</b>	2
<b>Debilidad Menor</b>	1

ENTIDAD: SYSTEMarket



**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**FODA – ANÁLISIS INTERNO**

AS 4/7

PERÍODO: Enero – Diciembre 2013

**MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>POND</b>	<b>CALF</b>	<b>RES. POND</b>
1 Mantiene precios competitivos.	0,15	4	0,60
2 Capacitación de colaboradores mensual	0,09	4	0,36
3 Tiene variedad de mercadería.	0,08	3	0,24
4 Ofrecen diferentes opciones de crédito.	0,05	3	0,15
5 Mantienen una atención cordial	0,05	4	0,20
6 Cuenta con una base de clientes amplia.	0,07	3	0,21
7 Es una empresa reconocida a nivel local.	0,04	3	0,12
<b>DEBILIDADES</b>			
1 Deficiente espacio físico	0,03	2	0,06
2 Poca publicidad y promoción.	0,05	2	0,10
3 Ubicación fuera del área comercial.	0,08	2	0,16
4 No cuenta con un manual de control interno.	0,15	2	0,30
5 Inexistencia de flujogramas de procesos.	0,03	1	0,03
6 El personal no cuenta con funciones definida bajo un manual de funciones.	0,06	1	0,06
7 No dispone de una dirección estratégica clara.	0,07	1	0,07
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	1,00	35	2,66

**Interpretación:** Al efectuar el análisis interno de la empresa SYSTEMarket se obtuvo un resultado de 2,66 resumiendo que la empresa cuenta fortalezas de mayor categoría que debilidades, las mismas que ayudan a mantenerse como pionero de la competencia a nivel local siendo esta satisfactoria para la misma y su personal.

		<b>Firma</b>	<b>Fecha</b>
<b>Elaborado por</b>	N.A.		7-14



AS 5/7

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercado con poca posibilidad de competencia en precios.</li> <li>-Una sola oferta de crédito.</li> <li>-Atención a clientes de baja calidad y calidez.</li> <li>-Colaboradores no capacitados y atentos.</li> <li>-Mercado con poca innovación en productos.</li> <li>-Locales dirigidos solo por colaboradores.</li> <li>-Necesidad en el mercado de los productos tecnológicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impuestos aduaneros.</li> <li>-Inflación.</li> <li>-Entrada de nuevos competidores.</li> <li>-Restricción del gobierno en cuanto a créditos.</li> <li>-Aumento excesivo de impuestos.</li> <li>-Facilidad tecnológica de adquirir productos en países internacionales.</li> <li>-Contrabando no controlado.</li> </ul>



AS 6/7

**ANÁLISIS EXTERNO**

Mediante este análisis va a establecer las oportunidades ya que son aquellos eventos del medio ambiente externo que de acuerdo al cumplimiento de estos se facilitara el logro de los objetivos y las amenazas al presentarse podrían, complicar o evitar el logro de los objetivos.

	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>Oportunidad Importante</b>	4
<b>Oportunidad Menor</b>	3
<b>Amenaza Grave</b>	2
<b>Amenaza Menor</b>	1



ENTIDAD: SYSTEMarket  
**AUDITORIA DE GESTIÓN**  
**FODA – ANÁLISIS EXTERNO**  
 PERÍODO: Enero – Diciembre 2013

AS 7/7


**MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS**


<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>POND</b>	<b>CALF</b>	<b>RES. POND</b>
1 Mercado con poca posibilidad de competencia en precios.	0,14	4	0,56
2 Una sola oferta de crédito.	0,04	4	0,16
3 Atención a clientes de baja calidad y calidez.	0,09	4	0,36
4 Colaboradores no capacitados y atentos.	0,06	3	0,18
5 Mercado con poca innovación en productos.	0,05	4	0,20
6 Locales dirigidos solo por colaboradores.	0,07	3	0,21
7 Necesidad en el mercado de los productos tecnológicos.	0,08	4	0,32
<b>AMENAZAS</b>			
1 Impuestos aduaneros.	0,07	2	0,14
2 Inflación.	0,06	2	0,12
3 Entrada de nuevos competidores.	0,05	2	0,10
4 Restricción del gobierno en cuanto a créditos	0,10	2	0,20
5 Aumento excesivo de impuestos.	0,06	2	0,18
6 Facilidad tecnológica de adquirir productos en países internacionales.	0,06	1	0,06
7 Contrabando no controlado.	0,07	2	0,14
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>	<b>1,00</b>	<b>39</b>	<b>2,93</b>

**Interpretación:** Al realizar el análisis externo se obtuvo como resultado 2,93 razón por la cual concluyo que SYSTEMarket tiene varias oportunidades por las que puede surgir como empresa y posicionarse en el mercado si las ejecuta correctamente.

		<b>Firma.</b>	<b>Fecha.</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>N.A.</b>		7-14

$\Sigma$  Sumatoria total

		AUDITORIA DE GESTION						MC FO 1/1		
		MATRIZ DE CORRELACION FO								
		PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2013								
F	O	01	02	03	04	05	06	07	TOTAL	
		Mercado con poca posibilidad de competencia en precios.	Una sola oferta de crédito.	Atención a clientes de baja calidad y calidez.	Colaboradores no capacitados y atentos.	Mercado con poca innovación en productos.	Locales dirigidos solo por colaboradores.	Necesidad en el mercado de los productos tecnológicos.		
F1.	Es una empresa reconocida a nivel local.	3	1	1	1	1	1	5	13	14%
F2.	Mantiene precios competitivos.	5	1	1	1	1	3	3	15	16%
F3.	Tiene variedad de mercadería.	1	1	1	1	5	1	3	13	14%
F4.	Ofrecen diferentes opciones de crédito.	1	5	1	1	1	1	1	11	12%
F5.	Mantienen una atención cordial.	1	1	5	3	1	3	1	15	16%
F6.	Cuenta con una base de clientes amplia.	1	1	1	3	1	5	1	13	14%
F7.	Capacitación de colaboradores mensual	1	1	3	5	1	1	1	13	14%
<b>TOTAL</b>		13	11	13	15	11	15	15	93	100%
		13,98%	11,83%	13,98%	16,13%	11,83%	16,13%	16,13%	100,00%	
<p><b>ANÁLISIS:</b> Se presentan 2 fortalezas, las cuales tienen un mismo peso del 15%, las mismas que deben ser aprovechadas ya que el tener precios competitivos y una atención cordial se puede ofrecer un servicio de calidad lo que convierte a la empresa en una fuerte competencia para las demás empresas.</p> <p>Se encuentran también 3 oportunidades en el mercado, las mismas que si son aprovechadas permiten a la empresa catalogarse como una de las mejores y más competitiva.</p>										
							ELABORADO POR: N.A		FECHA: 7-2014	

		<b>AUDITORIA DE GESTION</b> <b>MATRIZ DE CORRELACION DA</b>						<b>MC DA 1/1</b>		
		PERIODO:		ENERO - DICIEMBRE 2013						
D	A	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	TOTAL	
		Impuestos aduaneros.	Inflación.	Entrada de nuevos competidores.	Restricción del gobierno en cuanto a créditos.	Aumento excesivo de impuestos.	Facilidad tecnológica de adquirir productos en países internacionales.	Contrabando no controlado.		
D1.	Deficiente espacio físico.	1	1	3	1	1	1	1	9	15%
D2.	Poca publicidad y promoción.	1	1	3	1	1	1	1	9	15%
D3.	Ubicación fuera del área comercial.	1	1	1	1	3	1	1	9	15%
D4.	No cuenta con un manual de control interno.	1	1	5	1	1	1	1	11	18%
D5.	Inexistencia de flujogramas de procesos.	1	1	1	1	1	1	1	7	11%
D6.	El personal no cuenta con funciones definida bajo un manual de funciones.	1	1	3	1	1	1	1	9	15%
D7.	No dispone de una dirección estratégica clara.	1	1	1	1	1	1	1	7	11%
<b>TOTAL</b>		7	7	17	7	9	7	7	61	100%
		11,48%	11,48%	27,87%	11,48%	14,75%	11,48%	11,48%	100,00%	
<b>ANÁLISIS:</b> Se presentan 1 debilidad con mayor peso pero se debe tomar en cuenta una debilidad importante que es el no contar un espacio físico acorde y con la falta de control interno conlleva a complicar el cumplimiento de los objetivos y plantear estrategias de marketing. Se encuentran también 2 amenazas en el mercado mismas que proveen a la empresa un gran riesgo, para lo cual la empresa deberá fortalecerse para enfrentar los impuestos excesivos que se promueven por el gobierno.										
						ELABORADO POR: N.A		FECHA: 7-2014		

**Tabla N°9** Matriz de Prioridades



**ENTIDAD:** SYSTEMarket  
**PERÍODO:** Enero – Diciembre 2013

**MP 1/1**

MATRIZ DE PRIORIDADES	
<b>FORTALEZAS</b>	
1	Mantiene precios competitivos.
2	Capacitación de colaboradores mensual.
3	Tiene variedad de mercadería.
4	Cuenta con una base de clientes amplia.
5	Es una empresa reconocida a nivel local.
6	Mantienen una atención cordial.
7	Ofrecen diferentes opciones de crédito.
<b>DEBILIDADES</b>	
1	No cuenta con un manual de control interno.
2	Deficiente espacio físico.
3	Poca publicidad y promoción.
4	Ubicación fuera del área comercial.
5	El personal no cuenta con funciones definida bajo un manual de funciones.
6	Inexistencia de flujogramas de procesos.
7	No dispone de una dirección estratégica clara.
<b>OPORTUNIDADES</b>	
1	Mercado con poca posibilidad de competencia en precios.
2	Una sola oferta de crédito.
3	Atención a clientes de baja calidad y calidez.
4	Colaboradores no capacitados y atentos.
5	Locales dirigidos solo por colaboradores.
6	Mercado con poca innovación en productos.
7	Necesidad en el mercado de los productos tecnológicos.
<b>AMENAZAS</b>	
1	Impuestos aduaneros.
2	Entrada de nuevos competidores.
3	Restricción del gobierno en cuanto de créditos.
4	Inflación.
5	Aumento excesivo de impuestos.
6	Contrabando no controlado.
7	Facilidad tecnológica de adquirir productos en países internacionales.

**Elaborado por:** Norma Aldaz  
**Fuente:** SYSTEMarket





PE I 1/1

	<b>ENTIDAD:</b>	SYSTEMarket			
	<b>AUDITORIA DE GESTION</b>				
	<b>PERFIL ESTRATEGICO INTERNO</b>				
	<b>PERIODO:</b>	ENERO - DICIEMBRE 2013			
ASPECTOS INTERNOS	DEBILIDADES		EQUILIBRIO	FORTALEZAS	
	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD		FORTALEZAS	GRAN FORTALEZA
	1	2		3	4
D1 No cuenta con un manual de control interno.	●				
D2 Deficiente espacio físico.		●			
F1 Mantiene precios competitivos.					●
F2 Capacitación de colaboradores mensual.				●	
<b>TOTAL</b>	1	1		1	1
<b>PORCENTAJE</b>	25,00%	25,00%	0,00%	25,00%	25,00%
<b>ANÁLISIS:</b> En la empresa se identifica una gran debilidad, la falta del control interno con un peso del 25%, de igual manera tiene una gran fortaleza que es la de mantener precios competitivos y la capacitación del personal con el mismo peso de 25%.					
				ELABORADO POR: N.A	FECHA: 7-2014



PE E 1/1

<b>AUDITORIA DE GESTION</b>					
<b>PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO</b>					
<b>PERIODO: ENERO - DICIEMBRE 2013</b>					
<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>	<b>AMENZAS</b>		<b>EQUILIBRIO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	
	<b>GRAN AMENZA</b>	<b>AMENAZA</b>		<b>OPORTUNIDAD</b>	<b>GRAN OPORTUNIDAD</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
A1 Entrada de nuevos competidores.	●				
A2 Aumento excesivo de impuestos.		●			
O1 Colaboradores no capacitados y atentos.					●
O2 Locales dirigidos solo por colaboradores.				●	
<b>TOTAL</b>	1	1		1	1
<b>PORCENTAJE</b>	25,00%	25,00%	0,00%	25,00%	25,00%
<b>ANÁLISIS:</b> En la empresa se debe mitigar las amenazas con un debido control interno para así enfrentarlas, tomando en cuenta las oportunidades ya que en base a ellas podemos contrarrestar las amenazas.					
			ELABORADO POR: N.A		jul-14



## PROGRAMA DE AUDITORÍA

PA

**ENTIDAD:** Empresa SYSTEMarket

**COMPONENTE:** Empresa SYSTEMARKET

**PERÍODO:** Enero a diciembre del 2013

**Objetivo :** Evaluar los resultados de la gestión y formular los respectivos

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalué si la misión y visión de la Empresa está acorde de la actividad del negocio	CCI M, V 1/3- 3/3	N.R.A.G	7-2014
2	Evalué y realice el análisis de cumplimiento de objetivos, aplique indicadores.	AO 1/3- 3/3 ID 1/3-3/3	N.R.A.G	7-2014
3	Envié la Carta a Gerencia	CG 1/2	N.R.A.G	8-2014
3	Evalué el control interno a través de COSO III Elabore y aplique cuestionarios de control interno, para evaluar la estructura interna.	CCI 1- CCI 7	N.R.A.G	DE8-2014 A 9-2015
4	Elabore la matriz de ponderación de los cuestionarios de control interno para determinar el grado de confianza y riesgo.	MP 1/2 , 2/2	N.R.A.G	9-2015
5	Desarrolle las hojas de hallazgos	HH 1 HH 9	N.R.A.G	10-2015
6	Determine áreas críticas	AC 1/1	N.R.A.G	7-2014
8	Realice el Informe Final	IF 1/1	N.R.A.G	11-2015

<b>Elaborado por:</b> N.A	<b>Firma:</b>
---------------------------	---------------



RC 1/1

### RANGOS DE CALIFICACIÓN

Para la calificación de la auditoría de gestión se ha considerado calificar los cuestionarios de control interno en base a la siguiente escala presentada en el Manual de Auditoría de Gestión de la Contraloría General del Estado.

Y para la calificación de riesgo y confianza para la auditoría también se presenta a continuación.

**Tabla N° 9 Rangos de Calificación**

ESCALA	CALIFICACIÓN
<b>0-2= Insuficiente</b>	Inaceptable
<b>3-4= Inferior a lo normal</b>	Deficiente
<b>5-6= Normal</b>	Satisfactorio
<b>7-8= Superior a lo normal</b>	Muy bueno
<b>9-10= Óptima</b>	Excelente

**Fuente:** Manual de Auditoría de Gestión, Contraloría General del Estado, Ecuador. Pág. 306.

**Tabla N°10 Matriz del Nivel de Confianza y Riesgo**

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%.....76%	75%.....51%	50%.....15%
5%.....24%	25%.....50%	51%.....85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**Fuente:** Maldonado M. Auditoría de Gestión (2001) Quito - Ecuador



EM 1/1

## ANÁLISIS DE LA MISIÓN Y VISIÓN

Para el análisis de la Misión y Visión se aplicó cuestionarios a los Directivos de la Institución.

### MISIÓN

Brindar productos y servicios de Calidad Superior al mejor Precio del Mercado, aplicando constantemente el Conocimiento, la Experiencia y la Innovación que sólo SYSTEMarket posee, garantizando siempre la rentabilidad en la inversión de nuestros clientes, y distinguiéndose en todo momento por la Calidad del Servicio. ✓

### VISIÓN

En los siguientes 5 años, SYSTEMarket será la empresa líder regional en la provisión de soluciones informáticas integrales a toda escala en hardware, software y servicios, logrando un fuerte posicionamiento de la empresa y la confianza de nuestros clientes, siendo nuestra principal fuente de promoción su recomendación basada en la calidad de nuestros productos y servicios. ✓

✓ Comprobado o revisado



# CUESTIONARIO ANÁLISIS MISIÓN

**CUESTIONARIO PARA ANÁLISIS DE LA MISIÓN**




**ENTIDAD:** SYSTEMarket

**CCI  
M 1/3**

**TIPO DE AUDITORÍA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN AÑO 2013

**OBJETIVO:** Asegurar que la misión planteada por la empresa contribuya a que el personal de la misma tenga claro la lineación que debe seguir.

N.º	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES.
		SI	NO	PO ND.	CA LF.	
1	¿La empresa tiene una percepción de misión que exprese claramente su razón de ser?	X		10		
2	¿La misión es difundida de manera oportuna al personal por parte de los directivos?	X		9		
3	¿La misión se encuentra en un lugar de fácil accesibilidad por parte del personal de la empresa?		X	2		Gran parte del personal no tiene conocimiento de la misión ya que se encuentra en puntos a los cuales no tiene acceso más que los directivos de la empresa.
4	¿La empresa procura efectuar labores que afirmen el logro de la misión ya establecida?	X		8		
5	¿El personal está debidamente asesorado para obtener resultados finales acordes con la misión de la empresa?		X	2		El personal no tiene acceso a los resultados finales del periodo, razón por la cual no pueden verificar si están trabajando en relación a la misión de la empresa.
<b>TOTAL <math>\Sigma</math></b>		6 $\checkmark$	4 $\checkmark$	50	31	

$\Sigma$ Sumatoria total	<b>Elabora do por</b>	N.A.		<b>Firma.</b>	<b>Fecha.</b>
					Julio 2014



CCIM 2/3

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

$$\text{COMFIANZA } \frac{6}{10} = 0,6$$

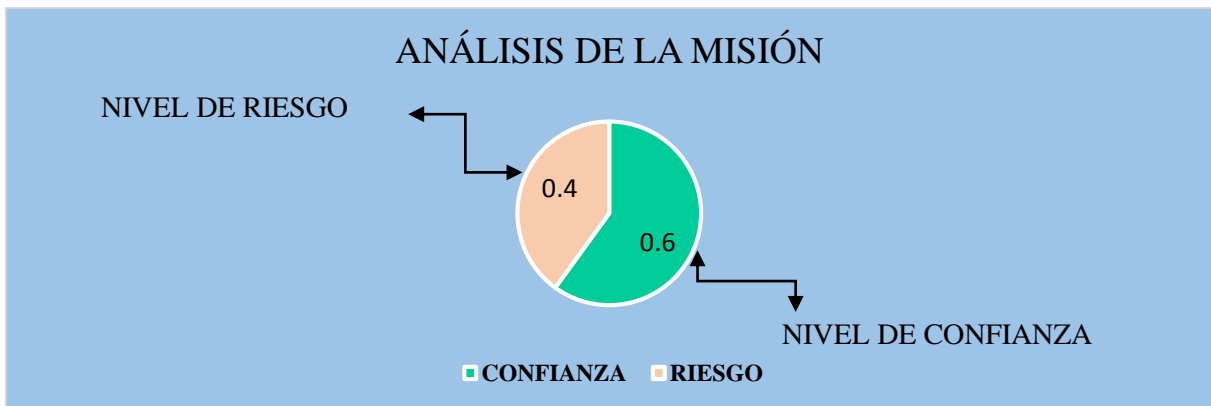
**COMFIANZA:** 60% ✓

**RIESGO:** 40% ✓

**RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA SYSTEMarket.**

COMFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%.....76%	75%.....51%	50%.....15%
5%.....24%	25%.....50%	51%.....85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**RESULTADO DEL ANALISIS DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA SYSTEMarket.**



**Fuente:** Cuestionario

**Elaborado por:** Norma Aldaz

✓ Comprobado o revisado





CCIM 3/3

### **ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA MISIÓN**

Al evaluar la misión de la empresa se ha determinado que posee un nivel de confianza del 60% ya que los directivos la han definido en términos claros, impartiendo además labores que van acorde a los lineamientos que debe seguir el personal logrando así resultados que le permitan a la empresa cumplir con su misión.

Por otro lado tenemos que la misión de la empresa obtuvo un nivel de riesgo del 40% ya que a pesar de que se encuentra estructurada bajo términos explícitos de lo que quiere llegar a ser el personal no tiene la accesibilidad absoluta a la misma.

	<b>Firma.</b>	<b>Fecha.</b>
<b>Elaborado por:</b>	N.A. 	7-2014



# CUESTIONARIO ANÁLISIS VISIÓN



### CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LA VISIÓN

**ENTIDAD:** SYSTEMarket

CCI V 1/3

**TIPO DE AUDITORÍA:** AUDITORÍA DE GESTIÓN AL AÑO 2013

**OBJETIVO:** Asegurar que la visión que posee la institución define con claridad lo que busca llegar a ser dentro de un periodo de tiempo.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		SI	NO	POND.	CALF.	
1	¿Cuenta la empresa con un concepto claro de lo que la empresa quiere lograr ser a largo plazo mediante su visión?	X		10	10	
2	¿La visión de la empresa es constantemente difundida dentro del personal?	X		10	9	
3	¿La visión se encuentra en un lugar visible para el personal de la empresa?		X	10	3	No se encuentra establecido un lugar para exhibir la visión
4	¿El accionar por parte de los directivos proyecta el comportamiento que debe tomar el personal para cumplir con la visión de la empresa?	X		10	7	
5	¿La visión está estructurada en base a un análisis interno y externo de la empresa para poder lograr los objetivos establecidos por la empresa?	X		10	6	
	Total $\Sigma$	8 $\checkmark$	2 $\checkmark$	50	35	
					<b>Firma.</b>	<b>Fecha.</b>
Elaborado por:			N.A.			7- 2014

$\Sigma$  Sumatoria total

$\checkmark$  Comprobado o revisado



CCI V 2/3

**DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO**

$$\text{COMFIANZA } \frac{8}{10} = 0,8$$

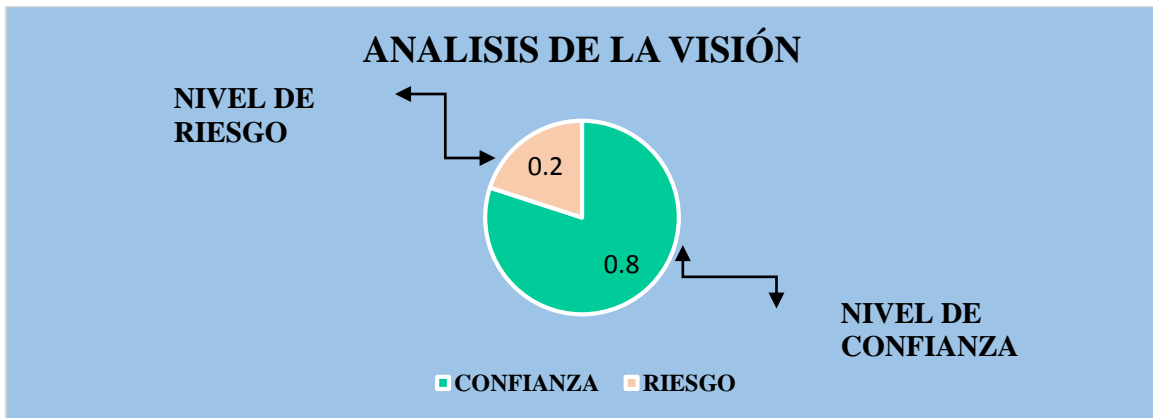
**COMFIANZA:** 80% ✓

**RIESGO:** 20% ✓

**RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA SYSTEMarket.**

COMFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%.....76%	75%.....51%	50%.....15%
5%.....24%	25%.....50%	51%.....85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**RESULTADO DEL ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA SYSTEMarket.**



Fuente: Cuestionario

Elaborado por: Norma Aldaz



CCI V 3/3

## ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA VISIÓN

Al evaluar la visión de la empresa se determinó que se encuentra con un 80% dentro del nivel de confianza debido a que se cuenta con una visión correctamente estructurada expresando claramente lo que quiere llegar a ser a un largo plazo tomando en cuenta las oportunidades con las que cuenta actualmente para poder realizar acciones que apoyen al crecimiento económico y social de la empresa.

Se obtuvo también un 20% en el nivel de riesgo ya que no ha existido una debida difusión de la visión a todo el personal originando así la desconfianza hacia la misma por parte de sus clientes.

		Firma.	Fecha.
Elaborado por:	N.A.		7-2014



# **ANÁLISIS DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**



AO 1/3

## ANÁLISIS DE OBJETIVOS

### Objetivo General

Garantizar la rentabilidad de la inversión que realizan nuestros clientes al adquirir nuestros productos y servicios, con base en el conocimiento, la experiencia, la innovación, la calidad y la economía, para asegurar el crecimiento continuo de la empresa e incrementar constantemente su rentabilidad económica y social.

### Objetivos Específicos

Los objetivos para el presente año son:

- Incrementar la cartera de clientes permanentes en un 20%.√
- Incrementar las utilidades netas en un 20%.√
- Mejorar la eficiencia de los procesos en un 25%.√
- Ampliar la infraestructura física en un 100%.√

### Proyección gasto ampliación de infraestructura 31 de diciembre 2012 - SYSTEMarket

Con deseo de mejorar y prestar una mejor atención a nuestros clientes se designara el valor de \$12000,00 ≠ para la realización de ampliación de áreas de atención.

√ Comprobado o revisado

≠ Diferencia presupuestaria vs ejecutada



Estado de resultado información indicadores

AO 2/3

<b>SYSTEMarket £</b>	
<b>Estado de resultados</b>	
<b>1 de Enero al 31 de diciembre 2013</b>	
<b>INGRESOS</b>	
<b>Total Ingresos</b>	0
<b>GASTOS</b>	
<b>GTO. DE INFRAESTRUCTURA</b>	6000 ≠ ✓
<b>Total Gastos</b>	0,0
<b>UTILIDAD</b>	<b>10000</b>

**Fuente:** Empresa SYSTEMarket

**Elaborado por:** Norma Aldaz

Estado de resultado información indicadores

<b>SYSTEMarket £</b>		
<b>BALANCE GENERAL</b>		
	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>ACTIVOS</b>		
Mercadería	12000	15640 ✓
Edificio	5000	11000 ✓
Ctas. por cobrar		5867 ≠✓
(-)10% Prov. Ctas Incobrables		-643 ✓
<b>Total Activos</b>		0,0
<b>PASIVOS</b>		
<b>Total Pasivos</b>		0,0
<b>PATRIMONIO</b>		
<b>Total Patrimonio</b>		
<b>Total Pasivos + Patrimonio</b>		<b>0,0</b>

**Fuente:** Empresa SYSTEMarket

**Elaborado por:** Norma Aldaz

✓ Comprobado o revisado £ Tomado del Estado Financiero ≠ Diferencia presupuestaria vs ejecutado.





## CERTIFICADO

AO 3/3

### Capacitación al personal



Fuente: SYSTEMarket

✓ Comprobado o revisado



ID 1/3

## INDICADORES

### **EFICACIA:**

**Número de clientes permanentes en el año 2013 / Total de clientes permanentes proyectados**

$$CP=890/1000 * 100$$

Resultado. 89%

**Análisis:** Al aplicar el indicador presenta que se ha cumplido el 89% del porcentaje proyectado.

**Utilidad neta recibida en el año 2013/Utilidad neta proyectada**

$$UN=10000/100000 * 100\%$$

Resultado. 100%

**Análisis:** En este indicador se puede verificar que se ha cumplido con la totalidad de lo proyectado.

**Porcentaje de controles administrativos en el año 2013 /Porcentaje de controles proyectados**

$$CP=40\%/100\%$$

Resultado. 40 %

**Análisis:** Al aplicar el indicador presenta que se ha incumplido con un 40% del porcentaje proyectado.

**Porcentaje de infraestructura física en el año 2013 /Porcentaje de infraestructura proyectada.**

$$IFS=50\%/100\%$$

Resultado. 50%

**Análisis:** Al aplicar el indicador presenta que se ha incumplido con un 50% del porcentaje proyectado ya que al verificar el presupuesto de ampliación no se cubrieron en su totalidad



**Número de ventas netas del año 2013/ Número de clientes atendidos**

$$VN=1867/3000*100\%$$

Resultado. 62%

**Análisis:** El porcentaje de venta va de acuerdo al aumento y éxito que va logrando la empresa.

**EFICIENCIA:**

**Número de mercadería en el año 2013/Número de mercadería nueva proyectada**

$$M=15640/16000 * 100\%$$

Resultado. 98%

**Análisis:** En el presente indicador permite verificar que tiene un grado de cumplimiento de 98% lo cual indica la relación de mayor demanda y mayor utilidad.

**Total de personal capacitado en el año 2013/Total de personal de la empresa**

$$PC=9/11 * 100\%$$

Resultado. 82%

**Análisis:** De acuerdo a este indicador observamos que dispone de la mayoría de personal capacitado que permite una atención actualizada y adecuada, ya que la capacitación se da de acuerdo a la actividad de la empresa.

**ECONOMÍA:**

**Total de recuperación de cartera en el año 2013/Total cartera existente**

$$RC=5867/6430$$

Resultado. 91%

**Análisis:** La recuperación de cartera es aceptable debido a que el porcentaje obtenido no influye como riesgo para continuar con el negocio y está dentro del rango de provisión.



ID 3/3

**CALIDAD:**

**Número de reclamos resueltos solucionados en el año 2013/ Número de reclamos  
receptados**

R= 18/20

Resultado. 90%

**Análisis:** Tomando en cuenta que los reclamos no tienen mayor número se considera el porcentaje obtenido razonable ya que los dueños son los que lo solucionan de manera inmediata y directa.



# CARTA A GERENCIA



## CARTA A GERENCIA

CG 1/2

Riobamba, 14 de Agosto del 2014

MDE. Ingeniero

Hítalo Veloz

Como parte de la auditoría, envió la presente carta con el fin de informar los aspectos importantes evaluados que posteriormente se detallaran en el informe final, por tal razón a continuación detallo los aspectos negativos en la empresa los cuales se puede mejorar aplicando las diferentes técnicas de marketing, control interno, planificación estratégica.

**FODA:** Al realizar el análisis interno y externo de la empresa se determina que las fortalezas más importantes que se deben mantener son los precios competitivos, la capacitación mensual a los colaboradores y mantener la variedad de mercadería, al igual que las oportunidades se deben explotar las la oferta de crédito que mantienen, la atención cordial de manera que el impacto de las debilidades y amenazas no afecten de manera riesgosa el mantenimiento de la empresa en el mercado. (Ver ref. PT **MP 1/1**)

**MISIÓN:** El recurso humano conoce de manera superficial la razón de ser de la empresa con un nivel de confianza de 60% y de riesgo 40% por lo cual se debe enfatizar de manera continua en esta y exponerla a la vista de clientes internos y externos. (Ver ref. PT **CCIM 1/3**)

**VISIÓN:** Lo que se desea lograr como empresa lo conocen los colaboradores determinado con un nivel de confianza de 80% y riesgo en 20% ya que no se dispone de un espacio estratégico para enfatizar en el cumplimiento y dar a conocer a los clientes internos y externos, la consolidación que se busca como empresa. (Ver ref. PT **CCI V 1/3**)



CG 2/2

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:** En cuanto al cumplimiento de objetivos se ha logrado cumplir al 100% al incrementar las utilidades, la cartera de clientes está en un nivel aceptable ya que se ha cumplido en el 89%, los controles administrativos está en 40% de cumplimiento y el nivel de aumento en la infraestructura es del 50% ya que el presupuesto establecido no se utilizó en su totalidad y por la falta de seguimiento de sus propietarios no se han logrado cumplir todos los objetivos planteados., es decir en cuanto a la eficacia se encuentra en un nivel de cumplimiento medio, la eficiencia, la economía y la calidad están en un nivel de cumplimiento aceptable, ya que sus propietarios procuran la innovación a diario y resuelven problemas directamente. (Ver ref. PT ID 1/3,2/3, 3/3)

La referencia expuesta en cada uno de los aspectos analizados se le adjunta a continuación para su respectiva información y criterio.

Atentamente,

**Norma Rocío Aldaz Gaibor**  
**AUDITOR**



# EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO COSO III







**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**CCI 1  
1/2**

**ENTIDAD:** SYSTEMarket  
**COMPONENTE:** AMBIEN TE DE CONTROL  
**SUBCOMPONENETE:** INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS  
**OBJETIVO:** Determinar si la empresa labora dentro de una cultura organizacional que respeta la integridad y valores éticos los mismos que deben ser comunicados y puestos en práctica al desempeñarse en el ámbito profesional.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES.
		SI	N O	PON D.	CAL F.	
1	¿La empresa ha establecido la integridad y los valores como componente esencial de la cultura organizacional?	X		10	10	
2	¿Los directivos de la empresa establecieron principios y valores éticos dentro de la cultura organizacional para regular la conducta del personal, orientando su integridad y compromiso para con la empresa?	X		10	9	
3	¿Los directivos de la empresa han efectuado una debida difusión del código de ética a todo el personal para contribuir al buen uso de los recursos y evitar la corrupción?		X	10	4	<b>H</b> La empresa no se maneja bajo un código de ética, pero se trata de fomentar en el personal los valores éticos que debe poseer como profesional.
4	¿Los empleados obtuvieron un acorde asesoramiento de acuerdo con la integridad y valores éticos para beneficiar los procesos y actividades de la empresa con el fin de cumplir su compromiso con la misma?	X		10	9	
5	¿Al contratar a un nuevo personal se toma en cuenta los principios y valores éticos?	X		10	8	
<b>Total <math>\Sigma</math></b>		8 $\checkmark$	2 $\checkmark$	50	36	
					<b>Firma.</b>	<b>Fecha.</b>
<b>Elaborado por</b>					<b>N.A.</b>	8-2014

$\Sigma$  Sumatoria total

$\checkmark$  Comprobado o revisado


**H** Hallazgo



CCI 1 2/2

## ANÁLISIS

La empresa no cuenta con un código de ética razón por la que no se puede valorar en términos porcentuales la forma en que actúan dentro de la empresa sin embargo cabe recalcar que para la empresa es muy importante que cuenten con los valores que lo representen como un profesional de excelencia los mismos que deben ser adquiridos durante su formación como profesional.

		Firma.	Fecha.
Elaborado por:	N.A.		8-2014



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CCI 2  
1/2

**ENTIDAD:** SYSTEMarket  
**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL  
**SUBCOMPONENTE:** ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

**OBJETIVO:** Determinar si la empresa consta con una estructura organizativa que fortalezca el cumplimiento de su misión y apoye al logro de sus objetivos empresariales, las labores y la aplicación de los respectivos controles.

N. o	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES.
		SI	NO	POND.	CALIF.	
1	¿La empresa cuenta con una estructura organizativa que apoye al cumplimiento de su misión y sus objetivos empresariales?	X		10	10	
2	¿La estructura organizativa es apropiada y se encuentra claramente detallada?	X		10	10	
3	¿La empresa posee un manual de organización actualizado en el cual conste las responsabilidades, acciones y cargos además de niveles jerárquicos y funciones?		X	10	2	H Dentro de la empresa se designaron los cargos para cada empleado pero no cuentan con un manual de organización mediante el cual se delimite los respectivos procedimientos y funciones.
	Total $\Sigma$	4 ✓	2 ✓	30	22	
					<b>Firma.</b>	<b>Fecha.</b>
					<b>Elaborado por</b> <span style="color: red; font-weight: bold;">N. A.</span> 	9-2014

$\Sigma$  Sumatoria total

✓ Comprobado o revisado


H Hallazgo



CCI 2 2/2

## ANÁLISIS

La empresa se maneja bajo el concepto de que los empleados de la misma realicen una actividad para la que este apto y sirva de apoyo en cualquier momento que se presente, dándole así la oportunidad de destacarse a cada uno de ellos demostrando los conocimientos y habilidades al momento de la atención al cliente es por eso que la empresa no cuenta con un manual organizativo en el cual se delimite de forma escrita la delegación de funciones a cada uno de sus empleados.

		<b>Firma.</b>	<b>Fecha.</b>
<b>Elaborado por:</b>	N.A.		9-2014

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**



**ENTIDAD:** SYSTEMarket  
**COMPONENTE:** AMBIENTE DE CONTROL  
**SUBCOMPONENTE:** DELEGACIÓN DE AUTORIDAD  
**OBJETIVO:** Determinar la existencia de delegación de autoridad y el establecimiento de políticas para cumplir con las actividades operacionales de la empresa

CCI 3 1/2

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES.
		S I	N O	P O N D	C A L	
1	¿Existe delegación de autoridad y responsabilidades dentro de la empresa?	X		10	9	
2	¿La empresa toma en cuenta los años de trabajo del personal para asignarle nuevas tareas o cargos?		X	10	2	En la empresa se toma en cuenta en las aportaciones que puede dar un joven que este recién graduado o que tenga los conocimientos necesarios para desempeñarse en la misma no es necesario que tenga muchos años trabajando en la empresa para asignarle un cargo superior.
3	¿Para delegar nuevos cargos dentro de la empresa se toma en cuenta la competencia, integridad y experiencia profesional?	X		10	7	
4	¿El Gerente General revisa si se está llevando un debido control acerca de las funciones que está desempeñando en su nuevo cargo, para que de esa manera cumpla con su cometido de forma eficiente y eficaz?	X		10	6	
	<b>Total <math>\Sigma</math></b>	6 √	2 √	40	24	

$\Sigma$  Sumatoria total

√ Comprobado o revisado



CCI 3 2/2

### ANÁLISIS

Dentro de la empresa se manejan por una delegación de actividades según aparezcan las mismas durante la jornada de trabajo delegando así los diferentes cargos dentro de la misma sin dar de menos a los nuevos profesionales que buscan una fuente de ingresos ya que pueden aportar nuevas ideas para hacer crecer a la empresa, en cuanto a los años de experiencia se los toma en cuenta para poder dirigir al nuevo personal.

		<b>Firma.</b>	<b>Fecha.</b>
<b>Elaborado por:</b>	N.A.		10-2014



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CCI 4 1/3

**ENTIDAD:** SYSTEMarket  
**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DE RIESGOS  
**OBJETIVO:** Verificar si la empresa cumple con los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la misma para el logro de sus objetivos.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES.
		S I	N O	P O N D .	C A L F.	
1	¿La empresa ha planteado sus objetivos, misión, visión, las actividades y estrategias para realizarlos?	X		1 0	1 0	
2	¿Se han determinado los recursos necesarios para alcanzar los objetivos empresariales?	X		1 0	9	
3	¿La empresa cuenta con medidas pertinentes para sobrellevar un riesgo que se presente dentro de la empresa ya sea en el ámbito de infraestructura, tecnológico, personal y de procesos?	X		1 0	7	
4	¿La empresa cuenta con un plan de mitigación de riesgos desarrollando una estrategia de gestión para identificar y valorar los riesgos que pueden presentarse en la empresa obstaculizando el logro de los objetivos perseguidos?		X	1 0	1	La empresa no está debidamente capacitada por eso no puede prevenir sobre varios eventos que pueden ocasionar un riesgo para la misma.
5	¿Se efectúa una adecuada valoración del riesgo obteniendo suficiente información de las situaciones del riesgo estimando su probabilidad de ocurrencia, permitiendo reflexionar sobre como los riesgos pueden afectar el logro de sus objetivos?		X	1 0	3	Al no contar con una valoración de riesgo no implementan medidas para evitar posibles riesgos internos mismos que afectan directamente al logro de sus objetivos.
6	¿Para dar respuesta al riesgo los directivos de la empresa toman en cuenta la probabilidad y el impacto en relación con la tolerancia al riesgo?	X		1 0	3	<span style="color: red;">h</span> La empresa no cuenta con un plan de mitigación del riesgo para identificar un riesgo.



### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CCI 4 2/3

**ENTIDAD:** SYSTEMarket  
**COMPONENTE:** EVALUACIÓN DE RIESGOS  
**OBJETIVO:** Verificar si la empresa cumple con los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la misma para el logro de sus objetivos.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES.	
		SI	NO	POND	CALF.		
7	¿Al aplicar correctamente un plan de mitigación del riesgo cree usted que se pueden prevenir las actividades que los originan?	X		10	3		
	<b>Total</b> <span style="color: red;">Σ</span>	8 <span style="color: red;">√</span>	6 <span style="color: red;">√</span>	70	36		
						<b>Firma.</b>	<b>Fecha.</b>
<b>Elaborado por</b>						<span style="color: red;">N.A.</span>	 11-2014

Σ Sumatoria total

√ Comprobado o revisado

h Hallazgo






CCI 4 3/3

## ANÁLISIS

Para poder tratar los riesgos que se presentan en la empresa y controlar los mecanismos utilizados para sobrellevarlos la empresa debería contar con un plan de mitigación el mismo que ayuda a prevenir los riesgos o disminuir el volumen de efectos que pueden causar estos riesgos a la misma.

		<b>Firma.</b>	<b>Fecha.</b>
<b>Elaborado por:</b>	<b>N.A.</b>		11-2014



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CCI 5 1/6

**ENTIDAD:** SYSTEMarket  
**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL  
**OBJETIVO:** Determinar si la empresa posee políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos empresariales, proteger y conservar los activos y por ende establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

N o	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERBA CIONES
		S I	N O	PO ND.	CA LF.	
1	¿La empresa tiene procedimientos de control para los riesgos que se presentan en ella?	X		10	8	
2	¿Cuenta la empresa con un plan actividades de control de riesgos que ayuden al cumplimiento de los objetivos planteados por la misma?	X		10	9	
3	¿La empresa aplica las actividades de control necesarias para sobrellevar los posibles riesgos que se presenten en la misma?	X		10	7	
4	¿Todas las operaciones a efectuarse dentro de la empresa se la hacen conforme a las disposiciones legales vigentes?	X		10	6	
5	¿Los directivos determinan cuales operaciones existentes son apropiadas o no para proponer cambios con la finalidad de obtener mayor eficiencia y eficacia en los distintos procedimientos de la empresa?	X		10	8	
6	¿Todos los ingresos y gastos de la empresa se encuentran debidamente presupuestados?	X		10	9	
7	¿Si algunos de los ingresos y gastos de la empresa no están debidamente presupuestados se elabora la reforma presupuestaria correspondiente?	X		10	7	
8	¿La documentación de las operaciones realizada por la empresa está debidamente registrada y archivada para su revisión?	X		10	8	



**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

CCI 5 2/6

**ENTIDAD:** SYSTEMarket  
**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL  
**OBJETIVO:** Determinar si la empresa posee políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos empresariales, proteger y conservar los activos y por ende establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERBACIONES
		SI	NO	POND	C A L	
9	¿La documentación de las operaciones efectuadas por la empresa es completa, oportuna y facilita la revisión de las mismas?	X		10	9	
10	¿La empresa realiza el pago de sus obligaciones y remuneraciones a través de cuentas corrientes o personales de los beneficiarios?	X		10	8	
11	¿Existe un debido control computarizado de las acciones relacionadas con la previsión, gestión, control y evaluación de los flujos de entradas y salidas de fondos de la empresa?	X		10	9	
12	¿El ingreso a los sistemas computarizados de la empresa es estrictamente inspeccionado?	X		10	9	
13	¿La empresa se encuentra ubicado estratégicamente en el área comercial?		X	10	2	La ubicación de la empresa no es adecuada para que puede adquirir nuevos clientes
14	¿La empresa posee un manual de flujogramas en el cual delimita todos y cada uno de los procesos de la empresa?		X	10	3	h La empresa debería contar con un flujograma de procesos para facilitar el accionar de la misma
15	¿Se realiza una constatación física de los registros contables existentes en la empresa?	X		10	9	



### CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CCI 5 3/6

**ENTIDAD:** SYSTEMarket  
**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL  
**OBJETIVO:** Determinar si la empresa posee políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos empresariales, proteger y conservar los activos y por ende establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		SI	NO	POND	CAL	
16	¿En el caso de que la empresa realice una compra de bienes y servicios se observan los procedimientos dinámicos es decir, compras por catálogos o subasta inversa?	X		10	9	
17	¿Los bienes adquiridos por la empresa ingresan físicamente a través de almacén o bodega antes de ser utilizados?	X		10	10	
18	¿Las bodegas de la empresa constan con instalaciones seguras y espacio suficiente con el fin de mantener un control eficiente de los bienes adquiridos?		X	10	3	⚠ El espacio que posee la bodega de la empresa es insuficiente por ende no tiene la capacidad para almacenar el total de la mercadería
19	¿La empresa efectúa un correcta publicidad y promoción para la mercadería que tiene disponible para la venta	X		10	5	
20	¿La empresa cuenta con un catálogo de cuentas con su respectiva codificación el mismo que permite el control, identificación, destino y ubicación de las existencias y bienes de larga duración?	X		10	9	
21	¿Se estableció un sistema adecuado de control contable tanto de las existencias como de los bienes de larga duración?	X		10	9	



## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

CCI 5 4/6

**ENTIDAD:** SYSTEMarket  
**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL  
**OBJETIVO:** Determinar si la empresa posee políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos empresariales, proteger y conservar los activos y por ende establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		SI	NO	POND	CAL	
22	¿Se dan de baja a los activos fijos cuya vida útil se ha cumplido previa la aprobación del informe de comisión?	X		10	9	
23	¿La entidad otorga capacitación, la misma que responde a las necesidades del personal y está directamente relacionada a las funciones que desempeñan?	X		10	9	
24	¿La empresa procura rotar el trabajo del personal de forma racionalizada en base a criterios técnicos y en áreas similares para no afectar la operatividad interna de la misma?	X		10	10	
25	¿Cree usted que la rotación del personal ayuda a disminuir el riesgo de errores, deficiencias administrativas y utilización indebida de recursos?	X		10	10	
26	¿La empresa cuenta con un sistema de control para la permanencia del personal en sus puestos de trabajo y su asistencia regular al mismo?	X		10	9	
27	¿Se tiene archivado los expedientes del personal los mismos que brindan información veraz y oportuna para la toma de decisiones?	X		10	9	
28	¿La empresa cuenta actualmente con una dirección estratégica que se manifieste de forma clara y concisa para que los clientes pueden acceder a ella con facilidad?		X	10	2	La empresa actualmente no cuenta con una dirección estratégica.

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

CCI 5 5/6



**ENTIDAD:** SYSTEMarket  
**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE CONTROL

**OBJETIVO:** Determinar si la empresa posee políticas y procedimientos para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos empresariales, proteger y conservar los activos y por ende establecer los controles de acceso a los sistemas de información.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		SI	NO	PO ND	CAL	
29	¿Se toman las medidas necesarias para la prevención del medio ambiente?	X		10	6	
30	¿La empresa ha efectuado el respectivo EIA (Estudio de Impacto Ambiental), la AA (Auditoría Ambiental), y el PMA (Plan de Manejo Ambiental)?		X	10	8	H En la empresa no están debidamente capacitados con respecto a todos los estudios ambientales que debe efectuar antes de implementar una empresa pero si trata en lo posible de no contaminar el medio ambiente.
31	¿Esta complementado dentro de sus políticas empresariales el control del medio ambiente?	X		10	8	
32	¿Existe una política de capacitación continua en aspectos informáticos y sus diferentes funciones?	X		10	8	
33	¿Se conserva intacta la información electrónica recibida por la empresa ya sean correos o contratos efectuados a través de sitios web?	X		10	8	
	<b>Total Σ</b>	28 √	5 √	330 √	252 √	

Σ Sumatoria total √ Comprobado o revisado

H Hallazgo



CCI 5 6/6

## ANÁLISIS

La empresa ha efectuado correctamente las transacciones reteniendo documentos que respalden sus compras y pagos de las respectivas obligaciones que posee con terceros además de llevar una constancia física de la mercadería existente dando lugar así a presentar una información real en los estados financieros y procurando no contaminar el medio ambiente por su accionar en el sector, debiendo acceder a capacitaciones necesarias para lograr tener éxito tanto en la calidad de la mercancía como el debido control de la contaminación ambiental.

		Firma.	Fecha.
Elaborado por:	N.A.		12-2014

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

CCI 6 1/2



**ENTIDAD:** SYSTEMarket  
**COMPONENTE:** INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN  
**OBJETIVO:** Verificar que los sistemas de información y comunicación cuenten con controles adecuados para garantizar confiabilidad, seguridad, y una clara administración de los niveles de acceso a la información.

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		SI	NO	POND.	CAL.	
1	¿Los sistemas de información de la empresa cuentan con aplicaciones, programas y procedimientos documentados entre las distintas áreas?	X		10	8	
2	¿Los sistemas de información y comunicación aplicados por la empresa ayudan a los directivos, personal a cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente y eficaz?	X		10	7	
3	¿Los sistemas de información y comunicación de la empresa se los plantearon de acuerdo a los planes estratégicos y operativos anuales de la misma?			10	8	
4	¿Existe un control pertinente sobre los sistemas de información y comunicación para que garanticen razonablemente la calidad de la información y de la comunicación obtenida?		X	10	3	H No cuentan con una persona que se haga cargo del control por cada departamento para garantizar la calidad de la información.
5	¿La empresa dispone de canales abiertos de comunicación que permita a los usuarios aportar información sobre el diseño y la calidad de los productos y servicios brindados, para que responda a las exigencias y preferencias de los usuarios, proyectando una imagen positiva?	X		10	7	
	<b>Total <math>\Sigma</math></b>	6 $\checkmark$	2 $\checkmark$	50 $\checkmark$	33 $\checkmark$	
				<b>Firma.</b>		<b>Fecha.</b>
Elaborado por			N.A.		1-2015	

$\Sigma$  Sumatoria total

$\checkmark$  Comprobado o revisado

H Hallazgo






CCI 6 2/2

## ANÁLISIS

La empresa presenta la información verídica y procura que la información sea clara y veraz para los directivos de la empresa demostrando así la capacidad eficiente y eficaz de todos los colaboradores.

		Firma.	Fecha.
Elaborado por:	N.A.		1-2015




## CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

**ENTIDAD:** SYSTEMarket  
**COMPONENTE:** ACTIVIDADES DE MONITOREO - SUPERVISIÓN

CCI 7  
1/2

**OBJETIVO:** Determinar que la información financiera o no financiera obtenida ya sea de carácter interno o externo sea pertinente y apoye al logro de los objetivos de la empresa

N°	PREGUNTA	RESPUESTAS				OBSERVACIONES
		SI	NO	POND	CALF	
1	¿La empresa ha planteado cambios en la atención al cliente?	X		<b>10</b>	10	
2	¿Se utiliza un sistema de control para identificar posibles irrecuperaciones de cartera?	X		<b>10</b>	10	
3	¿La empresa analiza hasta qué punto el personal, en el desarrollo de sus actividades normales, obtiene evidencia de que el control interno sigue funcionando adecuadamente?		X	<b>10</b>	4	H La empresa no cuenta con un manual de control interno por lo que se hace difícil la obtención de información veraz para la consecución de los objetivos de la empresa.
	<b>Total <math>\Sigma</math></b>	4 √	2 √	30	24	
					<b>Firma.</b>	<b>Fecha.</b>
<b>Elaborado por:</b>			<b>N.A.</b>		2-2015	

$\Sigma$  Sumatoria total

√ Comprobado o revisado

H Hallazgo



CCI 7 2/2

## ANÁLISIS

La empresa no cuenta con un manual de control interno para poder otorgar información veraz del cumplimiento de los objetivos del personal, pero cuenta con un programa especial para poder analizar la capacidad de pago de sus clientes y así poder mostrar una diferencia al momento de atender y satisfacer a los clientes.

		<b>Firma.</b>	<b>Fecha.</b>
<b>Elaborado por:</b>	N.A.		2-2015



MP 1/2

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**  
**ENTIDAD: SYSTEMarket**  
**RESULTADOS DE APLICACIÓN DEL CCI**  
**PERIODO: Enero a Diciembre 2013**

N <sup>o</sup>	COMPONENTE	REF P/T	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1	<b>AMBIENTE DE CONTROL</b>	CCI	120	82
1.1	Integridad y Valores Éticos	CCI 1 1/2	50	36
1.3	Estructura Organizativa	CCI 2 1/2	30	22
1.4	Delegación de Autoridad	CCI 3 1/2	40	24
2	<b>EVALUACIÓN DEL RIESGO</b>	CCI 4 2/3	70	36
3	<b>ACTIVIDADES DE CONTROL</b>	CCI 5 5/6	330	252
4	<b>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>	CCI 6 1/2	50	33
5	<b>SUPERVISIÓN Y MONITOREO</b>	CCI 7 1/2	30	24
	<b>Total <math>\Sigma</math></b>		720 ✓	509 ✓
			<b>Firma.</b>	<b>Fecha.</b>
Elaborado por		N.A		2-2015

$\Sigma$  Sumatoria total

✓ Comprobado o revisado



MP 1/2

**NC**=Nivel de Confianza

**NR**=Nivel de Riesgo

**PT**=Ponderación Total

**CT**=Calificación Total

**NIVEL DE CONFIANZA**

$$NC = \frac{CT}{PT} * 100$$

$$NC = \frac{509}{720} * 100$$

$$NC = 70.69\%$$

**NIVEL DE RIESGO**

$$NR = 100\% - NC$$

$$NR = 100\% - 70,69\%$$

$$NR = 29,31\%$$

**RESULTADO DEL ANÁLISIS DEL CONTROL INTERNO DE LA EMPRESA SYSTEMarket.**

CONFIANZA		
ALTO	MEDIO	BAJO
95%.....76%	75%.....51%	50%.....15%
5%.....24%	25%.....50%	51%.....85%
BAJO	MEDIO	ALTO
RIESGO		

**Interpretación:**

Los cuestionarios de control interno aplicados a la empresa SYSTEMarket mediante COSO III ha ayudado a determinar que existe un nivel de confianza MEDIO del 70,69% y un nivel de riesgo MEDIO del 29,31%, acorde a los resultados se concluye que la falta de un sistema de control interno ubica en este nivel a la empresa.



# AREAS CRÍTICAS





EC 1/1

## ENCUESTA AL CLIENTE

**OBJETIVO:** Conocer el nivel de satisfacción de tiempo de espera de los clientes al ser atendidos en la empresa SYSTEMarket

1. ¿Cuál fue la rapidez con la que le atendieron?

5 min     10 min     15 min     20 min

2. ¿La explicación del personal fue clara, precisa y concisa?

SI                                   NO

Porque si su respuesta es negativa: .....

3. ¿Cuál fue el de tiempo de espera para verificación de datos en la empresa?

5 min     10 min     15 min     20 min

4. ¿Cuál fue el de tiempo de espera para la entrega del producto solicitado?

5 min     10 min     15 min     20 min

5. ¿Cuál es su opinión en que la empresa debería mejorar en cuanto a la atención?

.....  
.....

✓

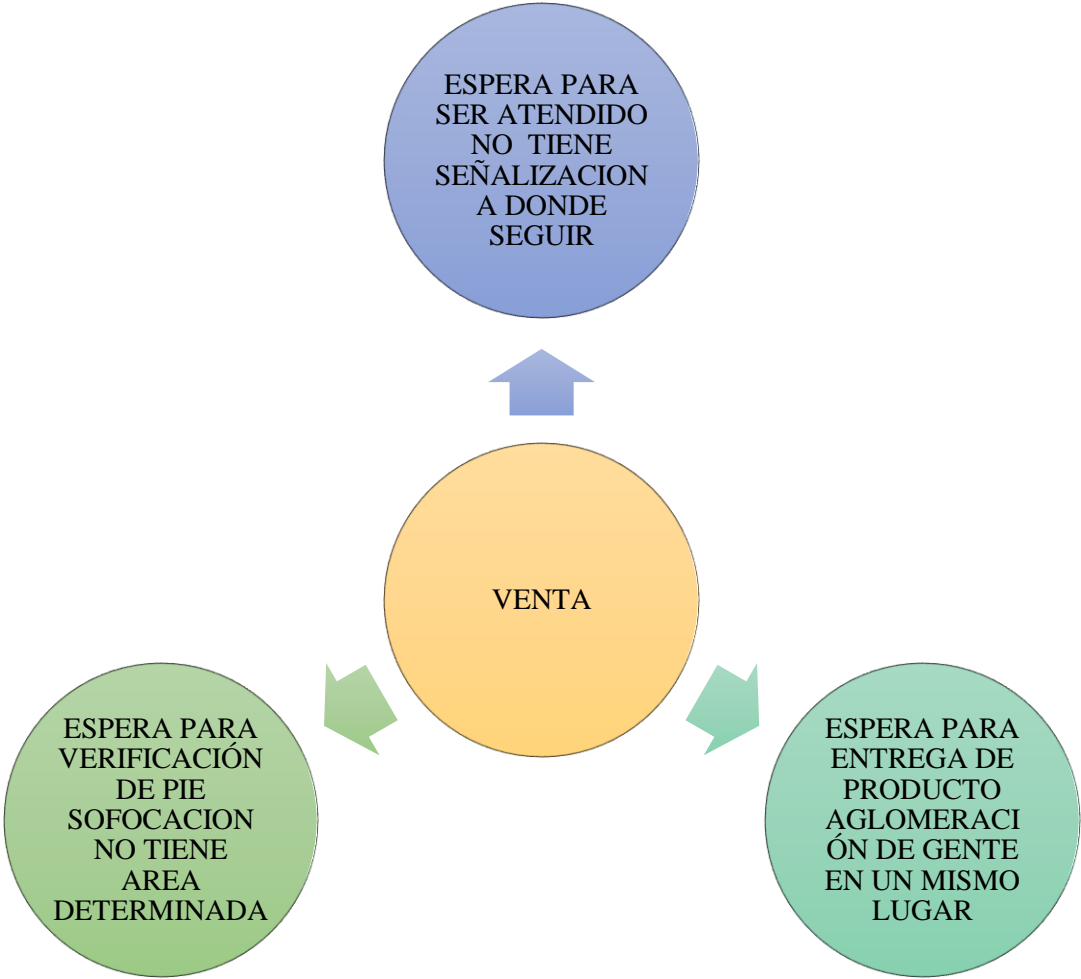
**GRACIAS POR SU COLABORACION**

✓ Comprobado o revisado



AC 1/1

### IDENTIFICACIÓN ÁREAS CRÍTICAS



Fuente: Empresa SYSTEMarket

Elaborado por: Norma Aldaz

(Ver Ref. PT FP 1/2, 2/2)

H Hallazgo





# HOJAS DE HALLAZGOS



## 1. TIEMPO DE ESPERA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE

- **CONDICIÓN**

El cliente debe esperar para ser atendido, sin contar con la debida información visible para tal espera. (Ver Ref. P/T **AC 1/1**).

- **CRITERIO**

La Ley Orgánica de Defensa del Consumidor señala en el capítulo 2, artículo 3 que el cliente tiene derecho a "recibir servicios básicos de óptima calidad".

- **CAUSA**

No se dispone de espacio físico suficiente para la designación de áreas específicas, además de no contar con un manual de funciones.

- **EFEECTO**

La satisfacción del cliente no es total, además genera complicación en la atención a los requerimientos de los diferentes clientes que acuden en un mismo momento.

- **CONCLUSIÓN**

Por la falta de previsión de crecimiento no se ha implementado ningún sistema de control y por la falta de espacio físico desembocan en una inadecuada atención al cliente.

- **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

- ✓ Implementar un Manual de Funciones acorde a las actitudes, aptitudes e iniciativa del recurso humano para poder determinar su función.
- ✓ Realizar un plan estratégico para ofertar los productos y servicios acordes en espacio y señalización para lograr una atención de calidad.



## 2. INEXISTENCIA DEL CÓDIGO DE ÉTICA

- **CONDICIÓN**

La falta de un código de ética no permite tener un lineamiento de comportamiento correcto en la empresa. (Ver Ref. P/T **CCI 1 1/2**).

- **CRITERIO**

De acuerdo a la norma 200-1 la integridad y los valores éticos son elementos esenciales del ambiente de control, la administración y el monitoreo de los otros componentes del control interno.

- **CAUSA**

El crecimiento fuera de las expectativas han dejado de lado las formalidades de establecer lineamientos que fortalecen la empresa.

- **EFEECTO**

Actuación de los colaboradores y directivos de acuerdo a las indicaciones preestablecidas de manera verbal sin tener un sustento para ello, además de incurrir en errores o faltas de ética sin poder tener las correcciones adecuadas.

- **CONCLUSIÓN**

La inexistencia de un código de ética que rijan a la empresa identifica que no se tienen lineamientos a seguir y de manera que los directivos ante una falta no podrán sustentar y tampoco tomar correcciones ya que no tiene una base legal interna.

- **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

- ✓ Implementar un Código de Ética acorde a las actividades de la empresa y valores éticos que no esté en contra de la moral y así se llevara un mejor control y proveer posibles conflictos.



HH 3 1/1

### 3. INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES

- **CONDICIÓN**

La falta de un manual de funciones evita que los colaboradores realicen al 100% su trabajo ya que no se establece un fundamento de que debe realizar. (Ver Ref. P/T **CCI 2 1/2**).

- **CRITERIO**

La norma 200-05 Delegación de autoridad establece la asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y el establecimiento de políticas conexas, ofrecen una base para el seguimiento de las actividades, objetivos, funciones operativas y requisitos regulatorios, incluyendo la responsabilidad sobre los sistemas de información y autorizaciones para efectuar cambios, 200-06 Competencia Profesional.

- **CAUSA**

El crecimiento fuera de las expectativas han dejado de lado las formalidades de establecer manuales de control para que fortalezcan a la empresa.

- **EFEECTO**

El servicio al cliente no está delimitado para que cada colaborador demuestre sus capacidades por las cuales fue contratado, lo cual no satisface en totalidad al cliente.

- **CONCLUSIÓN**

Al no tener un manual de funciones se evita el orden a seguir al momento de atender al cliente por tal razón no se está aprovechando todas sus habilidades y capacidad de los colaboradores al momento de atender.

- **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

- ✓ Implementar un Manual de Funciones para poder realizar mejor el trabajo de cada uno de los colaboradores de la empresa y establecer lineamientos así se puede establecer las estrategias de marketing al delegar las funciones de cada uno de acuerdo a sus habilidades.



#### 4. INEXISTENCIA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS

- **CONDICIÓN**

Debido a la inexistencia de una evaluación de riesgos no puede identificar, evaluar y realizar el seguimiento al cumplimiento de objetivos. (Ver Ref. P/T CCI 4 1/3).

- **CRITERIO**

Según la norma 300 EVALUACIÓN DEL RIESGO establece que la máxima autoridad establecerá los mecanismos necesarios para identificar, analizar y tratar los riesgos a los que está expuesta la organización para el logro de sus objetivos.

- **CAUSA**

El crecimiento fuera de las expectativas han dejado de lado las formalidades de establecer manuales de control para que fortalezcan a la empresa.

- **EFECTO**

Estancar la empresa al no ir verificando el cumplimiento de los objetivos preestablecidos, por tanto la competencia puede ir posesionándose y así se trunca el cumplimiento como empresa.

- **CONCLUSIÓN**

La falta de la evaluación de riesgos puede conllevar a grandes repercusiones económicas y de imagen ante clientes internos y externos ya que no puede contrarrestar estos riesgos existentes dentro de la empresa y posibles riesgos que se exponen de manera externa para poder mitigarlos.

- **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

- ✓ Implementar un plan de mitigación de riesgos de acuerdo a los lineamientos establecidos con los organismos gubernamentales y se debe realizar con un equipo especializados para evitar errores graves que repercutan en lo económico y fisco de los miembros de la empresa.



## 5. FALTA DE FLUJOGRAMAS

HH 5 1/1

- **CONDICIÓN**

No cuenta con un detalle de procesos reflejados en flujogramas. (Ver Ref. P/T **CCI 5 2/6**).

- **CRITERIO**

Un procedimiento de control interno es el de mantener flujogramas de procesos para que se identifique los posibles cuellos de botellas y mejorarlos además de dar a conocer al público el procedimiento a realizar en cada una de las actividades de la empresa.

- **CAUSA**

El crecimiento fuera de las expectativas ha dejado de lado el control interno de procesos y procedimientos de acuerdo a la actividad económica y mejorar la atención a los clientes.

- **EFEECTO**

Continuar la atención con esos errores que captan los clientes y no se sienten completamente satisfechos.

- **CONCLUSIÓN**

El no conocer los procedimientos de la empresa no se puede corregir los errores existentes en cada proceso, y provoca brindar una atención no con la calidad deseada.

- **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

- ✓ Realizar los flujogramas de acuerdo a la actividad que se brinda en la empresa para poder corregir errores y brindar una atención de calidad.



## 6. DEFICIENTE ESPACIO FÍSICO

HH 6 1/1

- **CONDICIÓN**

La falta de espacio físico evita especificar áreas de atención para satisfacer de mejor manera al cliente. (Ver REF. P/T CCI 5 3/6).

- **CRITERIO**

La ampliación del espacio físico de acuerdo al crecimiento del negocio debe ser parte de la iniciativa de los directivos que lo proponen pero no cumplen al 100% el presupuesto de la iniciativa.

- **CAUSA**

La falta de tiempo para coordinar el espacio estratégico adecuado y además de la planificación presupuestal evita realizar esta iniciativa.

- **EFEECTO**

El seguir creciendo deja en evidencia la acumulación de mercadería en un solo lugar por lo cual el espacio para atención se seguirá acortando.

- **CONCLUSIÓN**

El deficiente espacio para el nivel de crecimiento de la empresa crea un ambiente sofocante para clientes y miembros de la empresa

- **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

- ✓ Planificar estratégicamente la creación y adquisición de un nuevo local acorde al nivel de crecimiento y expectativas de atención y satisfacción a los clientes.



## 7. FALTA DE CUIDADO AMBIENTAL

HH 7 1/1

- **CONDICIÓN**

No se ha implementado acciones para evitar la contaminación ambiental tomando en cuenta que la empresa trabaja con artículos tecnológicos que influyen en la contaminación. (Ver Ref. P/T **CCI 5 5/6**).

- **CRITERIO**

El Ministerio del Ambiente emite resoluciones para el uso adecuado de materiales y desechos tecnológicos para evitar la contaminación ambiental.

- **CAUSA**

Falta de conocimiento y tiempo en eventos y charlas de capacitación de este tipo.

- **EFEECTO**

Incumplimiento con la normativa de cuidado ambiental por lo tanto evidencia la falta de compromiso para esta área.

- **CONCLUSIÓN**

Las medidas de cuidado ambiental en la empresa son empíricas y no acordes a lo que se debe realizar acorde a la ley y para seguridad en salud.

- **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

- ✓ Implementar estrategias de cuidado ambiental y reciclaje adecuado para evitar riesgos en salud y contaminación ambiental.
- ✓ Involucrarse de manera activa en los proyectos y acciones de cuidado ambiental impulsados por el estado.





## 8. FALTA DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN

- **CONDICIÓN**

La comunicación no es controlada ya que se maneja por el gerente general y la secretaria por lo cual no está protegida en su totalidad (Ver Ref. P/T **CCI 6 1/2**).

- **CRITERIO**

En el control interno debe existir la seguridad interna de la información y respaldo de la misma para mayor confiabilidad.

- **CAUSA**

Falta de innovación e interés por parte de los directivos de la empresa por cuidar los datos de la empresa para mayor seguridad.

- **EFEECTO**

Manejo de la información de manera continua de accesos de los miembros de la empresa la cual no brinda confiabilidad completa de la misma.

- **CONCLUSIÓN**

Tomando en cuenta que la comunicación e información existente de la empresa es de nivel importante se debe cuidar de mejor manera el manejo de ella para mejorar la confiabilidad y uso correcto de esta.

- **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

- ✓ Adquirir un sistema de información seguro y confiable en el cual se pueda manejar con diferentes claves y accesos para evitar el mal uso de esta.



HH 9 1/1

## 9. FALTA DE CONTROL INTERNO PARA LA SUPERVISIÓN ADECUADA

- **CONDICIÓN**

El control y supervisión para cada uno de los miembros de la empresa por parte de los directivos no es acorde por la falta de un manual adecuado de control interno. (Ver Ref. P/T **CCI 7 1/2**).

- **CRITERIO**

La norma 100-01 Control Interno explica que el control interno será responsabilidad de cada institución del Estado y de las personas jurídicas de derecho privado que dispongan de recursos públicos y tendrá como finalidad crear las condiciones para el ejercicio del control.

- **CAUSA**

La falta de interés y el crecimiento fuera de las expectativas al inicio de la actividad económica no ha permitido implementar un acorde manual de control interno.

- **EFFECTO**

Falencias en cuanto a atención al cliente, exposición a riesgos y efectos propios de la falta de direccionamiento y control de acuerdo a una base sustentable.

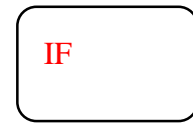
- **CONCLUSIÓN**

El control y supervisión se da de manera empírica y no como se debe regir en base a un manual y lineamientos preestablecidos lo cual no permite establecerse como una empresa completa de acuerdo a ordenanzas y recomendación que se debe mantener como empresa.

- **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

- ✓ Implementar un manual de control interno acorde a los aspectos y actividad de la empresa para poder ser líderes y entregar una atención total de calidad.



# INFORME FINAL DE AUDITORÍA DE GESTIÓN





**Informe de Auditoría de Gestión a la Empresa SYSTEMarket,  
periodo enero-diciembre 2013**

Riobamba, 13 de Noviembre del 2015

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN  
DIRECTIVOS DE LA EMPRESA SYSTEMarket**

Para realizar la auditoria de gestión se ha realizado varios estudios y analices y se ha ido utilizando los procedimientos, técnicas e instrumentos de auditoria para detectar los aspectos negativos y positivos con los cuales se ha fundamentado para emitir las recomendaciones necesarias para mejorar la toma de decisiones a continuación se detalla los aspectos tomados en cuenta para la auditoria.

**Nombre de la Institución:** EMPRESA SYSTEMarket

**Ubicación:** Juan Montalvo y Argentinos

**Naturaleza de la Institución:** Compra y venta de artículos tecnológicos y servicio técnico.

**Antecedentes**

En la empresa no se ha realizado auditorias de gestión anteriormente, por lo tanto la presente auditoria evaluara el sistema de control interno y las diversas áreas críticas que puedan existir para que pueda mejorar en la toma de decisiones.

**Motivo de la Auditoría**

La auditoría de gestión se realizara con la finalidad de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad a través de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera formativa.

**Alcance de la auditoría**

La auditoría de gestión se aplicara al área interna para evaluar el nivel de cumplimiento de los objetivos.

- Análisis FODA de la Empresa.
- Evaluación de Misión, Visión.



- Cumplimiento de Objetivos, y desempeño interno.
- Estudio y Análisis del Control Interno.
- Determinación áreas critica.

### **Personal encargado de realizar la auditoría**

Norma Rocío Aldaz Gaibor

AUDITORA INDEPENDIENTE

### **Normativa Utilizada**

La Normativa y sustento para recomendaciones emitidas se basa en:

- Constitución de la República.
- Código de Trabajo.
- Ley de Seguridad Social.
- Ley de Régimen Tributario Interno y Disposiciones Tributarias.

### **Cronograma**

A continuación se detalla el cronograma establecido al inicio de la Auditoría se verifica que se ha cumplido en su totalidad.

- Junio 2014                    Inicio del trabajo
- Julio 2014                    Trabajo de Campo
- Diciembre 2014            Trabajo de Campo
- Septiembre 2015          Finalización del trabajo de campo
- Noviembre 2015            Presentación del Informe final

Cumpliendo con uno de los procedimientos de auditoria se envió a tiempo la respectiva carta a gerencia informando las falencias encontradas al momento, por tanto es válido recalcar en este momento a continuación se da a conocer de manera clara y precisa.

**FODA:** Al realizar el análisis interno y externo de la empresa se determina que las fortalezas más importantes que se deben mantener son los precios competitivos, la capacitación mensual a los colaboradores y mantener la variedad de mercadería, al igual que las oportunidades se deben explotar las la oferta de crédito que mantienen, la atención cordial

de manera que el impacto de las debilidades y amenazas no afecten de manera riesgosa el mantenimiento de la empresa en el mercado.

**MISIÓN:** El recurso humano conoce de manera superficial la razón de ser de la empresa con un nivel de confianza de 60% y de riesgo 40% por lo cual se debe enfatizar de manera continua en esta y exponerla a la vista de clientes internos y externos.

**VISIÓN:** Lo que se desea lograr como empresa lo conocen los colaboradores determinado con un nivel de confianza de 80% y riesgo en 20% ya que no se dispone de un espacio estratégico para enfatizar en el cumplimiento y dar a conocer a los clientes internos y externos, la consolidación que se busca como empresa.

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS:** En cuanto al cumplimiento de objetivos se ha logrado cumplir al 100% al incrementar las utilidades, la cartera de clientes está en un nivel aceptable ya que se ha cumplido en el 89%, los controles administrativos está en 40% de cumplimiento y el nivel de aumento en la infraestructura es del 50% ya que el presupuesto establecido no se utilizó en su totalidad y por la falta de seguimiento de sus propietarios no se han logrado cumplir todos los objetivos planteados., es decir en cuanto a la eficacia se encuentra en un nivel de cumplimiento medio, la eficiencia, la economía y la calidad están en un nivel de cumplimiento aceptable, ya que sus propietarios procuran la innovación a diario y resuelven problemas directamente.



## **RESULTADOS OBTENIDOS EN EL ANÁLISIS DE CONTROL INTERNO**

### **TIEMPO DE ESPERA EN LA ATENCIÓN AL CLIENTE**

Por la falta de previsión de crecimiento no se ha implementado ningún sistema de control y por la falta de espacio físico desembocan en una inadecuada atención al cliente.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

Implementar un Manual de Funciones acorde a las actitudes, aptitudes e iniciativa del recurso humano para poder determinar su función.

Realizar un plan estratégico para ofertar los productos y servicios acordes en espacio y señalización para lograr una atención de calidad.

### **INEXISTENCIA DEL CÓDIGO DE ÉTICA**

La inexistencia de un código de ética que rija a la empresa identifica que no se tiene lineamientos a seguir y de manera que los directivos ante una falta no podrán sustentar y tampoco tomar correcciones ya que no tiene una base legal interna.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

Implementar un Código de Ética acorde a las actividades de la empresa y valores éticos que no esté en contra de la moral y así se llevara un mejor control y proveer posibles conflictos.

### **INEXISTENCIA DE MANUAL DE FUNCIONES**

Al no tener un manual de funciones se evita el orden a seguir al momento de atender al cliente por tal razón no se está aprovechando todas sus habilidades y capacidad de los colaboradores al momento de atender.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

Implementar un Manual de Funciones para poder realizar mejor el trabajo de cada uno de los colaboradores de la empresa y establecer lineamientos así se puede establecer las estrategias de marketing al delegar las funciones de cada uno de acuerdo a sus habilidades.



### **INEXISTENCIA DE EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Debido a la inexistencia de una evaluación de riesgos no puede identificar, evaluar y realizar el seguimiento al cumplimiento de objetivos.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

Implementar un plan de mitigación de riesgos de acuerdo a los lineamientos establecidos con los organismos gubernamentales y se debe realizar con un equipo especializado para evitar errores graves que repercutan en lo económico y fisco de los miembros de la empresa.

### **FALTA DE FLUJOGRAMAS**

El no conocer los procedimientos de la empresa no se puede corregir los errores existentes en cada proceso, y provoca brindar una atención no con la calidad deseada.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

Realizar los flujogramas de acuerdo a la actividad que se brinda en la empresa para poder corregir errores y brindar una atención de calidad.

### **DEFICIENTE ESPACIO FÍSICO**

El deficiente espacio para el nivel de crecimiento de la empresa crea un ambiente sofocante para clientes y miembros de la empresa

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

Planificar estratégicamente la creación y adquisición de un nuevo local acorde al nivel de crecimiento y expectativas de atención y satisfacción a los clientes.





### **FALTA DE CUIDADO AMBIENTAL**

Las medidas de cuidado ambiental en la empresa son empíricas y no acordes a lo que se debe realizar acorde a la ley y para seguridad en salud.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

Implementar estrategias de cuidado ambiental y reciclaje adecuado para evitar riesgos en salud y contaminación ambiental.

Involucrarse de manera activa en los proyectos y acciones de cuidado ambiental impulsados por el estado.

### **FALTA DE COMUNICACIÓN E INFORMACION**

Tomando en cuenta que la comunicación e información existente de la empresa es de nivel importante se debe cuidar de mejor manera el manejo de ella para mejorar la confiabilidad y uso correcto de esta.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

Adquirir un sistema de información seguro y confiable en el cual se pueda manejar con diferentes claves y accesos para evitar el mal uso de esta.

### **FALTA DE CONTROL INTERNO PARA LA SUPERVISION ADECUADA**

EL control y supervisión se da de manera empírica y no como se debe regir en base a un manual y lineamientos preestablecidos lo cual no permite establecerse como una empresa completa de acuerdo a ordenanzas y recomendación que se debe mantener como empresa.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda a la administración:

Implementar un manual de control interno acorde a los aspectos y actividad de la empresa para poder ser líderes y entregar una atención total de calidad.



## CONCLUSIONES:

Al desarrollar la auditoría de gestión se obtuvo las siguientes conclusiones:

- ✓ De la evaluación al sistema de control interno se determinó que cuenta con un nivel de confianza medio con un porcentaje de 70,69% y de riesgo un porcentaje de 29,31%, debido a las falencias de inadecuada evaluación de riesgos, baja seguridad en los sistemas de información además de la baja coordinación para el control resumida en la inexistencia de un acorde manual de control interno.
- ✓ Se realizó el análisis situacional y de los aspectos importantes por los cuales se creó la empresa y a que desean llegar como son la misión que se evaluó en un nivel de confianza de 60% y 40% de riesgo y de la visión un nivel de confianza de 80% y riesgo 20%, lo cual determinó que no se exhibe estratégicamente la visión y misión.
- ✓ Se examinó y analizó los niveles de eficiencia, eficacia, economía, calidad de la gestión y cumplimiento de objetivos de la empresa SYSTEMarket, lo que ocasiona inconsistencias entre lo planificado y ejecutado, ya que en cuanto al cumplimiento de objetivos en solo uno se cumple al 100% que es incrementar la utilidad y los demás objetivos no cumple en mayor magnitud, la eficiencia, economía y calidad en general están en un nivel de cumplimiento aceptable.
- ✓ En el cumplimiento de las disposiciones y leyes vigentes aplicables empresa SYSTEMarket, se determina que no cumple con las disposiciones que son necesarios para mantener control y estar pegados a las normas y contribuir de esta manera con la sociedad.



## RECOMENDACIONES:

- ✓ Implementar un manual de control interno acorde a la normativa vigente, aplicar flujogramas de procesos para contrarrestar aspectos externos, y mejorar la toma de decisiones y mantener los niveles de confianza y riesgo aceptable.
- ✓ Determinar los lugares estratégicos de la empresa para exhibir la misión, visión y objetivos para la consecución de ellos, con un trabajo en equipo y enfatizar en estos por parte de directivos a sus colaboradores.
- ✓ Elaborar un calendario estratégico para el respectivo análisis de resultados y seguimiento a los mismos para conocer el nivel de cumplimiento de cada uno para poder mejorar y crear estrategias de cumplimiento de los mismos.
- ✓ Desarrollar manuales de ética, valores y cuidado ambiental de acuerdo a la normativa vigente y organismos gubernamentales, esto mejora el control interno para el cumplimiento de los objetivos establecidos en la empresa.

Atentamente,

A small, square image showing a handwritten signature in blue ink. The signature appears to be 'Norma Aldaz'.

---

**Norma Aldaz**

**AUDITORA**

## **CONCLUSIONES:**

- El proyecto de investigación se basó en teorías, conceptos normativas vigente fue esencial para desarrollar los procedimientos para realizar la auditoria de gestión
- La investigación está acorde a los lineamientos que rigen para la comprobación de hipótesis.
- En este proyecto de investigación se emite un informe final acorde al trabajo de campo realizado e indicado las debidas correcciones para tales falencias y conocimiento de fortalezas para el crecimiento empresarial con decisiones adecuadas.

## **RECOMENDACIONES:**

- Los proyectos de investigación deben contener autores y fuentes reales para que el resultado de la investigación sea confiable y verificable.
- Las investigaciones deben delimitar los problemas a ser restudiados para un mejor estudio y análisis investigativo.
- En el caso de las Auditorias de Gestión el informe final resume todo lo investigado y da a conocer como mejorar procesos y tomar las decisiones oportunas aprovechando los recursos existentes, de esta manera la investigación contribuirá al crecimiento esperado.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- Blanco Luna, Y. (2012) *Auditoria integral: normas y procedimientos*. 2a. ed. Bogota: Ecoe ediciones
- Contraloria General del Estado (2002). *Manual de Auditoría de Gestión*,. Quito: C.G.E.
- Maldonado, M. (2006). *Auditoria de Gestion*. 3ª. ed. Quito: Abya Yala.
- Maldonado M., M. E. (2011). *Auditoria de gestion*. 4ª. ed. Quito: Abya Yala.
- Mora Araceli, A. E. (s.f.). *Direccion de Contabilidad Auditoria y Contol de Gestion*. Madrid: Ecobook.
- Porras. (2006). *Reingenieria y gestion empresarial*. Quito: Bucheli Torres.
- Whittington, P. &. (2001). *Auditoría: enfoque integral* 12ª. ed. Bogotá: McGraw-Hill.

## **INTERNET:**

- Auditores & contadores, A. &. (2015). *Control Interno*. Obtenido de <http://www.auditool.org/blog/control-interno/2659-cambios-en-los-5-componentes-de-coso>
- Auditores contadores y consultores financieros, A. c. (2015). *Control Interno*. Obtenido de <http://www.auditoresycontadores.com/contabilidad/61-que-es-el-control-interno-y-cuales-son-los-elementos>
- Edukanda. (2012). *Tecnica de investigacion social*. Obtenido de [http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page\\_07.htm](http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/940/page_07.htm)
- Feedback Networks, F. N. (2013). *Calcular la muestra correcta*. Obtenido de <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculat.html>
- galeon. (2013). *Antecedentes De La Auditoria De Gestión*. Obtenido de [http://auditoria03.galeon.com/auditoria\\_gest.htm#\\_ftnref1](http://auditoria03.galeon.com/auditoria_gest.htm#_ftnref1)
- Gobierno del Salvador, M. d. (2015). *Glosario*. Obtenido de [http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Ayuda/Glosario1?\\_piref476\\_2086346\\_476\\_2037843\\_2037843.tabstring=I](http://www.mh.gob.sv/portal/page/portal/PMH/Ayuda/Glosario1?_piref476_2086346_476_2037843_2037843.tabstring=I)
- Jimenez Y, Y. (2008). *Auditoria Administrativa*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos14/auditoria/auditoria.shtml>

- Quevedo, Y. G. (2014). *Bases de auditoria de gestion para el sector publico*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos43/bases-de-auditoria/bases-de-auditoria2.shtml>
- Revelo Edwin, R. E. (2011). *Auditoria de gestion*. Obtenido de <http://www.slideshare.net/edwinrevelo/trabajo-auditoria-de-sistemas>

## ANEXOS

### ENCUESTA PARA VERIFICACIÓN DE INFLUENCIA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA LOS COLABORADORES.

#### ENCUESTA A LOS COLABORADORES

**OBJETIVO:** Conocer las expectativas que tienen los colaboradores de la empresa SYSTEMarket al realizar la Auditoría de Gestión.

1. ¿Cree Ud. que con la Auditoría de Gestión ayudara a mejorar el control interno?

SI  NO

Porque, si su respuesta es negativa: .....

2. Cree Ud. que las habilidades del personal se podrán identificar y mejorar luego de realizar la Auditoría de Gestión?

SI  NO

Porque, si su respuesta es negativa: .....

3. ¿Qué expectativas tiene Ud. con la realización de la Auditoría de Gestión?

.....  
.....

4. ¿Colaborara Ud. ante posibles cambios o mejoras que se emita luego de la Auditoría de Gestión?

SI  NO

Porque, si su respuesta es negativa: .....

5. ¿Cree Ud. que la empresa necesita cambios estratégicos?

SI  NO

Porque, si su respuesta es negativa: .....

**GRACIAS POR SU COLABORACION.**

## TABLA DE FRECUENCIA

**TABLA 3-Distribución Chi Cuadrado  $\chi^2$**

P = Probabilidad de encontrar un valor mayor o igual que el chi cuadrado tabulado, v = Grados de Libertad

v/p	0,001	0,0025	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,15	0,2	0,25	0,3	0,35	0,4	0,45	0,5
1	10,8274	9,1404	7,8794	6,6349	5,0239	3,8415	2,7055	2,0722	1,6424	1,3233	1,0742	0,8735	0,7083	0,5707	0,4549
2	13,8150	11,9827	10,5965	9,2104	7,3778	5,9915	4,6052	3,7942	3,2189	2,7726	2,4079	2,0996	1,8326	1,5970	1,3863
3	16,2660	14,3202	12,8381	11,3449	9,3484	7,8147	6,2514	5,3170	4,6416	4,1083	3,6649	3,2831	2,9462	2,6430	2,3660
4	18,4662	16,4238	14,8602	13,2767	11,1433	9,4877	7,7794	6,7449	5,9886	5,3853	4,8784	4,4377	4,0446	3,6871	3,3567
5	20,5147	18,3854	16,7496	15,0863	12,8325	11,0705	9,2363	8,1152	7,2893	6,6257	6,0644	5,5731	5,1319	4,7278	4,3515
6	22,4575	20,2491	18,5475	16,8119	14,4494	12,5916	10,6446	9,4461	8,5581	7,8408	7,2311	6,6948	6,2108	5,7652	5,3481
7	24,3213	22,0402	20,2777	18,4753	16,0128	14,0671	12,0170	10,7479	9,8032	9,0371	8,3834	7,8061	7,2832	6,8000	6,3458
8	26,1239	23,7742	21,9549	20,0902	17,5345	15,5073	13,3616	12,0271	11,0301	10,2189	9,5245	8,9094	8,3505	7,8325	7,3441
9	27,8767	25,4625	23,5893	21,6660	19,0228	16,9190	14,6837	13,2880	12,2421	11,3887	10,6564	10,0060	9,4136	8,8632	8,3428
10	29,5879	27,1119	25,1881	23,2093	20,4832	18,3070	15,9872	14,5339	13,4420	12,5489	11,7807	11,0971	10,4732	9,8922	9,3418
11	31,2635	28,7291	26,7569	24,7250	21,9200	19,6752	17,2750	15,7671	14,6314	13,7007	12,8987	12,1836	11,5298	10,9199	10,3410
12	32,9092	30,3182	28,2997	26,2170	23,3367	21,0261	18,5493	16,9893	15,8120	14,8454	14,0111	13,2661	12,5838	11,9463	11,3403
13	34,5274	31,8836	29,8193	27,6882	24,7356	22,3620	19,8119	18,2020	16,9848	15,9839	15,1187	14,3451	13,6356	12,9717	12,3398
14	36,1239	33,4262	31,3194	29,1412	26,1189	23,6848	21,0641	19,4062	18,1508	17,1169	16,2221	15,4209	14,6853	13,9961	13,3393
15	37,6978	34,9494	32,8015	30,5780	27,4884	24,9958	22,3071	20,6030	19,3107	18,2451	17,3217	16,4940	15,7332	15,0197	14,3389
16	39,2518	36,4555	34,2671	31,9999	28,8453	26,2962	23,5418	21,7931	20,4651	19,3689	18,4179	17,5646	16,7795	16,0425	15,3385
17	40,7911	37,9462	35,7184	33,4087	30,1910	27,5871	24,7690	22,9770	21,6146	20,4887	19,5110	18,6330	17,8244	17,0646	16,3382
18	42,3119	39,4220	37,1564	34,8052	31,5264	28,8693	25,9894	24,1555	22,7595	21,6049	20,6014	19,6993	18,8679	18,0860	17,3379
19	43,8194	40,8847	38,5821	36,1908	32,8523	30,1435	27,2036	25,3289	23,9004	22,7178	21,6891	20,7638	19,9102	19,1069	18,3376
20	45,3142	42,3358	39,9969	37,5663	34,1696	31,4104	28,4120	26,4976	25,0375	23,8277	22,7745	21,8265	20,9514	20,1272	19,3374
21	46,7963	43,7749	41,4009	38,9322	35,4789	32,6706	29,6151	27,6620	26,1711	24,9348	23,8578	22,8876	21,9915	21,1470	20,3372
22	48,2676	45,2041	42,7957	40,2894	36,7807	33,9245	30,8133	28,8224	27,3015	26,0393	24,9390	23,9473	23,0307	22,1663	21,3370
23	49,7276	46,6231	44,1814	41,6383	38,0756	35,1725	32,0069	29,9792	28,4288	27,1413	26,0184	25,0055	24,0689	23,1852	22,3369
24	51,1790	48,0336	45,5584	42,9798	39,3641	36,4150	33,1962	31,1325	29,5533	28,2412	27,0960	26,0625	25,1064	24,2037	23,3367
25	52,6187	49,4351	46,9280	44,3140	40,6465	37,6525	34,3816	32,2825	30,6752	29,3388	28,1719	27,1183	26,1430	25,2218	24,3366
26	54,0511	50,8291	48,2898	45,6416	41,9231	38,8851	35,5632	33,4295	31,7946	30,4346	29,2463	28,1730	27,1789	26,2395	25,3365
27	55,4751	52,2152	49,6450	46,9628	43,1945	40,1133	36,7412	34,5736	32,9117	31,5284	30,3193	29,2266	28,2141	27,2569	26,3363
28	56,8918	53,5939	50,9936	48,2782	44,4608	41,3372	37,9159	35,7150	34,0266	32,6205	31,3909	30,2791	29,2486	28,2740	27,3362
29	58,3006	54,9662	52,3355	49,5878	45,7223	42,5569	39,0875	36,8538	35,1394	33,7109	32,4612	31,3308	30,2825	29,2908	28,3361

Fuente: Sitio web

## RESULTADOS ENCUESTA CLIENTES

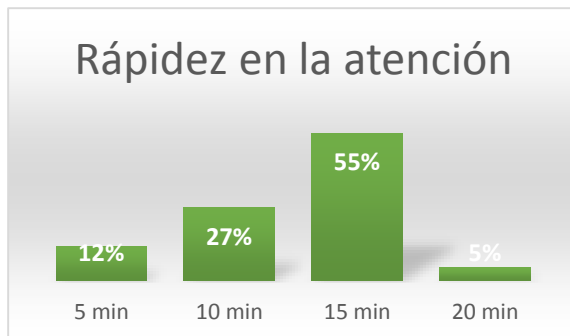
$$n = \frac{k^{*2} * p * q * N}{(e^{*2} * (N - 1)) + k^{*2} * p * q}$$

$$n = \frac{(0,95^{*2}) * 0,05 * 0,05 * 890}{((0,05^{*2}) * (890 - 1)) + (0,95^{*2}) * 0,05 * 0,05}$$

$$n = 803$$



<b>Pregunta N° 1</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
5 min	<b>76</b>	9%
10 min	<b>82</b>	10%
15 min	<b>625</b>	78%
20 min	<b>20</b>	2%
<b>TOTAL</b>	<b>803</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 55% de clientes encuestados coinciden que la atención fue en 15 min. Como rapidez de atención.

<b>Pregunta N°2</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
SI	<b>724</b>	90%
NO	<b>79</b>	10%
<b>TOTAL</b>	<b>803</b>	<b>100%</b>



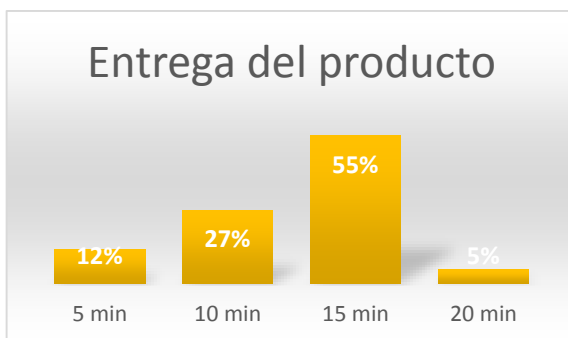
**Análisis:** El 90% de clientes encuestados coinciden que la explicación fue clara y precisa.

<b>Pregunta N° 3</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
5 min	<b>373</b>	46%
10 min	<b>375</b>	47%
15 min	<b>40</b>	5%
20 min	<b>15</b>	2%
<b>TOTAL</b>	<b>803</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 55% de clientes encuestados coinciden que el tiempo de espera al solicitar un crédito se demora 15 min.

<b>Pregunta N° 4</b>		
<b>VARIABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
5 min	<b>100</b>	12%
10 min	<b>220</b>	27%
15 min	<b>443</b>	55%
20 min	<b>40</b>	5%
<b>TOTAL</b>	<b>803</b>	<b>100%</b>



**Análisis:** El 55% de clientes encuestados coinciden que el tiempo de espera para recibir el producto se demora 15 min.

## REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES

Información del Contribuyente	
<b>Razón Social:</b>	PAZ ROSERO MARIA ESTHELA
<b>RUC:</b>	0603292525001
<b>Nombre Comercial:</b>	SYSTEMARKET
<b>Estado del Contribuyente en el RUC</b>	Activo
<b>Clase de Contribuyente</b>	Otro
<b>Tipo de Contribuyente</b>	Persona Natural
<b>Obligado a llevar Contabilidad</b>	SI
<b>Actividad Económica Principal</b>	VENTA AL POR MENOR DE COMPUTADORAS Y SUMINISTROS.
<b>Fecha de inicio de actividades</b>	07-04-2006
<b>Fecha de cese de actividades</b>	
<b>Fecha reinicio de actividades</b>	
<b>Fecha actualización</b>	23-06-2015
▶ Establecimientos registrados	

Información del Contribuyente			
<b>Razón Social:</b>	PAZ ROSERO MARIA ESTHELA		
<b>RUC:</b>	0603292525001		
Establecimiento Matriz			
No. de Establecimiento	Nombre Comercial	Ubicación del Establecimiento	Estado del Establecimiento
002	SYSTEMARKET	CHIMBORAZO / RIOBAMBA / JUAN MONTALVO 26-15 Y ARGENTINOS	Abierto

**Fuente:** Servicio de Rentas Internas

## IMAGEN EMPRESARIAL SYSTEMMARKET

### TODO EL PERSONAL



**Fuente:** SYSTEMarket

### ATENCIÓN A CLIENTES



## IMAGEN EXTERIOR



**Fuente:** SYSTEMarket

## ATENCIÓN EN GENERAL



**Fuente:** SYSTEMarket