



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
GRADO ACADÉMICO DE INGENIERO EN CONTABILIDAD Y
AUDITORÍA CPA.**

TEMA:

“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS
METAS Y OBJETIVOS EN LA EMPRESA ACCPASS S.A. DE LA CIUDAD
DE AMBATO”

AUTOR:

CARLOS ALFONSO MERA BASTIDAS

TUTOR:

DRA. KARINA BENÍTEZ

Ambato – Ecuador

2014

a

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Karina Benítez, en mi calidad de tutor del trabajo de graduación con el tema: **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS EN LA EMPRESA ACCPASS S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”**, desarrollado por Carlos Alfonso Mera Bastidas estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho trabajo de investigación reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el reglamento de graduación de pregrado, modalidad independiente y en el normativo para la presentación de trabajos de graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por la Comisión de Calificador designada por H. Consejo Directivo.

Ambato, 29 de diciembre del 2014

TUTOR.



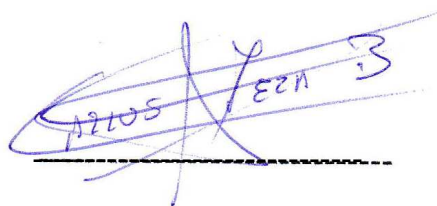
Dra. Karina Benítez

AUTORÍA DE TESIS

Yo, Carlos Alfonso Mera Bastidas, con C.I. 1804635322, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el trabajo de graduación **“LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS EN LA EMPRESA ACCPASS S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO”** como también los contenidos presentados, las ideas, análisis, síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona en calidad de autor de este trabajo investigativo.

Ambato, 29 de diciembre del 2014

AUTOR



Carlos Alfonso Mera Bastidas

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

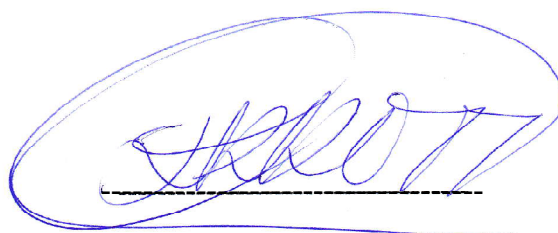
El tribunal de grado, aprueba el trabajo de graduación con el tema: “**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS Y OBJETIVOS EN LA EMPRESA ACCPASS S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO**”, elaborado por Carlos Alfonso Mera Bastidas, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, 29 de diciembre del 2014



Nombre: Lic. Claudio Hidalgo

PROFESOR CALIFICADOR



Nombre: Ing. Janeth Urrutia

PROFESOR CALIFICADOR



Nombre: Eco. Mg. Diego Proaño

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de tesis, en primer ámbito, a Dios quien me ha guiado siempre en mi camino tanto personal como profesional; a mi familia quien me ha apoyado enteramente en mi proceso formativo sin pedir nada a cambio, enseñándome a enfrentar los problemas con dignidad y sin desmayar, cubriéndome con sus valores y virtudes, las cuales siempre las pondré en práctica.

AGRADECIMIENTO

Agradezco en primera instancia a Dios, quien me ha guiado en toda mi carrera educativa; a mi familia quien me ha brindado su apoyo incondicional.

De igual manera, mi gratitud dirigida al personal en general de la Empresa ACCPASS S.A., quienes me brindaron su ayuda para culminar este trabajo de tesis, con el cual culmino mi carrera universitaria, un agradecimiento especial al Ing. Diego Alvarado, quien me abrió las puertas de su distinguida empresa, además, a la Ing. Clara Medina, quien me apoyo directamente para que este trabajo sea posible, de igual manera a la Ing. Elizabeth Eugenio, quien me otorgo la información necesaria, para finalizar el presente trabajo.

Y a esta distinguida Universidad, la cual me acogió en sus aulas durante varios años, construyendo mi camino profesional, con excelentes docentes, quienes con sus enseñanzas han enriquecido mi formación profesional, en especial a la Dra. Karina Benítez, quien admiro mucho profesionalmente, y a más de haber sido mi docente, es mi tutora en este trabajo de tesis, brindándome su apoyo y conocimientos profesionales para guiarme en la culminación del trabajo realizado.

ÍNDICE GENERAL

APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
AUTORÍA DE TESIS.....	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xi
ÍNDICE DE TABLAS	xii
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO I.....	4
1 EL PROBLEMA	4
1.1 Tema	4
1.2 Planteamiento de problema.....	4
1.2.1 Contextualización	4
1.2.2 Análisis crítico.....	8
1.2.3 Prognosis	9
1.2.4 Formulación del problema.....	9
1.2.5 Interrogantes.....	9
1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.....	10
1.3 Justificación.....	10
1.4 Objetivos.....	11
1.4.1 Objetivo General.....	11

1.4.2	Objetivos específicos	11
CAPÍTULO II		12
2	MARCO TEÓRICO	12
2.1	Antecedentes investigativos.....	12
2.2	Fundamentación filosófica.....	16
2.3	Fundamentación legal	17
2.4	Categorías fundamentales	19
2.4.1	Grafico de inclusión de interrelacionados	19
2.4.2	Marco conceptual de la variable independiente.....	22
2.4.3	Marco conceptual de la variable dependiente.....	33
2.5	Hipótesis	43
2.6	Señalamiento de variables.....	43
CAPÍTULO III		45
3	Metodología de la investigación.....	45
3.1	Enfoque	45
3.2	Modalidad básica de la información	45
3.3	Nivel o tipo de investigación	46
3.4	Población y muestra	47
3.5	Operacionalización de las variables	48
3.5.1	Operacionalidad variable independiente.....	49
3.5.2	Operacionalidad de la variable dependiente	50
3.6	Plan de recolección de la información	51
3.7	Plan de procesamiento de la información	52
3.8	Plan de análisis e interpretación de la información.....	53

CAPÍTULO IV	55
4 Análisis e interpretación de resultados	55
4.1 Análisis e interpretación de resultados	55
4.2 Verificación de la hipótesis	67
CAPÍTULO V	72
5 Conclusiones y recomendaciones	72
5.1 Conclusiones:	72
5.2 Recomendaciones:	72
CAPÍTULO VI	74
6 PROPUESTA	74
6.1 Datos informativos	74
6.2 Antecedentes de la propuesta	75
6.3 Justificación	76
6.4 Objetivos	77
6.4.1 Objetivo general	77
6.4.2 Objetivos específicos	77
6.5 Análisis de factibilidad	77
6.5.1 Organizacional	78
6.5.2 Económico financiera	78
6.6 Fundamentación	78
6.6.1 Fundamentación teórica	78
6.7 Metodología modelo operativo	83
6.8 Administración de la propuesta	167
6.9 Previsión de la Evaluación	167

Bibliografía.....	168
Anexos.....	175

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01 Árbol de problemas.....	08
Figura 02 Inclusión de interrelacionados.....	19
Figura 03 Subordinación de variable independiente.....	20
Figura 04 Subordinación de variable dependiente.....	21
Figura 05 Niveles de la Planificación.....	24
Figura 06 Planificación estratégica.....	25
Figura 07 Representación grafica.....	53
Figura 08 Pregunta 1.....	56
Figura 09 Pregunta 2.....	57
Figura 10 Pregunta 3.....	58
Figura 11 Pregunta 4.....	59
Figura 12 Pregunta 5.....	60
Figura 13 Pregunta 6.....	61
Figura 14 Pregunta 7.....	62
Figura 15 Pregunta 8.....	63
Figura 16 Pregunta 9.....	64
Figura 17 Pregunta 10.....	65
Figura 18 Pregunta 11.....	66
Figura 19 Pregunta 12.....	67
Figura 20 Comprobación de la hipótesis.....	69
Figura 21 Etapas de la auditoría de gestión.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 01 Matriz de la población.....	47
Tabla 02 Operacionalización planificación estratégica.....	49
Tabla 03 Operacionalización Cumplimiento de metas y objetivos.....	50
Tabla 04 Procedimiento para la recolección de información.....	52
Tabla 05 Plan de procesamiento de la información.....	53
Tabla 06 Pregunta 1.....	55
Tabla 07 Pregunta 2.....	56
Tabla 08 Pregunta 3.....	57
Tabla 09 Pregunta 4.....	58
Tabla 10 Pregunta 5.....	59
Tabla 11 Pregunta 6.....	60
Tabla 12 Pregunta 7.....	61
Tabla 13 Pregunta 8.....	62
Tabla 14 Pregunta 9.....	63
Tabla 15 Pregunta 10.....	64
Tabla 16 Pregunta 11.....	65
Tabla 17 Pregunta 12.....	66
Tabla 18 Frecuencias observadas en la pregunta 8 y 11.....	70
Tabla 19 Frecuencias esperadas de la pregunta 8 y 11.....	70
Tabla 20 Cálculo del chi cuadrado.....	70
Tabla 21 Costo estimado de la propuesta.....	75
Tabla 22 Fases de la auditoría de gestión.....	83
Tabla 23 Plan de monitoreo y evaluación.....	167

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación trata sobre la planificación estratégica y el cumplimiento de metas y objetivos en la empresa ACCPASS S.A. de la ciudad de Ambato, hoy en día la importación de vehículos y repuestos chinos han ido incrementándose en el mercado nacional, y es por eso que ACCPASS S.A. se ha posicionado en este segmento de mercado, localizándose en la ciudad de Ambato, siendo una de sus fortalezas el ser el único importador de vehículos chinos de marca CHANGE y BAW, además cuenta con una gama de repuestos automotrices de diferentes marcas, sin embargo es importante conocer las razones principales del porqué la planificación estratégica que posee la entidad es inadecuada, investigar de igual manera las razones del porqué los procesos, políticas y funciones en los procesos de importaciones y ventas, no se están desarrollando y aplicando en beneficio para la entidad, lo cual provoca una deficiente gestión administrativa en la empresa, y por ende origina el incumplimiento de metas y objetivos institucionales, el objetivo de esta investigación es examinar la importancia de la planificación estratégica en el cumplimiento de las metas y objetivos en la empresa ACCPASS S.A. en la ciudad de Ambato, para guiar a la administración en la toma de decisiones, de igual manera evaluar los procesos de importación y ventas para determinar el nivel de eficacia, eficiencia, y calidad en el cumplimiento de metas y objetivos a través de indicadores de gestión, y de esta forma identificar puntos débiles para el incumplimiento de las mismas, para el mejoramiento de la gestión administrativa es necesario aplicar una auditoría de Gestión con el objeto de medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en el cumplimiento de metas y objetivos, de modo que permita establecer recomendaciones adecuadas y oportunas para el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa ACCPASS S.A.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación está conformado por seis capítulos donde se trata la planificación estratégica y el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa ACCPASS S.A. de la ciudad de Ambato con el objetivo de mejorar la gestión administrativa de la entidad, ya que es de importancia para el adecuado desarrollo de las actividades que realiza cualquier empresa.

Para efectos de comprobación, este trabajo contiene en primer lugar la explicación del problema en sí, el lugar en que se va a llevar a cabo la investigación y el tiempo a ser analizado, su justificación de haber escogido el tema, un análisis crítico del mismo y por último los objetivos tanto generales como específicos a ser alcanzados.

En una segunda parte del trabajo se puede visualizar toda la referencia teórica que apoya a esta investigación, tanto antecedentes de la empresa como de las variables en estudio, además contiene aspectos legales a los que se rige la entidad, definiciones de términos que se utilizan en este proyecto para lograr una mejor comprensión para el lector, la hipótesis planteada y el señalamiento de variables a ser observadas.

Como tercer punto se hace referencia a la clase de metodología aplicada para la comprobación de la hipótesis, la población a ser estudiada, operacionalización de las variables y el plan de recolección de la información.

En la siguiente parte se presenta el análisis de la información obtenida mediante la aplicación de una encuesta a la población seleccionada, los resultados se presentan mediante tabulación y gráfico, con su respectiva interpretación, que ayuda a la comprensión del lector, además de presentar la comprobación de la hipótesis mediante la prueba del chi cuadrado.

En el capítulo siguiente se redactan las conclusiones y recomendaciones, producto de los resultados analizados en el capítulo anterior, y las cuales estarán relacionadas con los objetivos planteados en el trabajo de investigación.

Como parte final se elabora la propuesta señalada en el presente trabajo de investigación como sugerencia para solucionar la problemática encontrada, que en esta ocasión es la de aplicar una auditoría de gestión, como herramienta para mejorar la gestión administrativa de la empresa ACCPASS S.A., la cual cuenta con cuatro fases que son:

La primera fase se denomina visita preliminar y planeación, donde se encontrara la reseña histórica de la entidad, organigrama estructural, la descripción de las funciones de los departamentos a ser analizados, identificación de los principales procesos que en este caso es el proceso de importación y venta, además en esta fase se realiza una evaluación del control interno a nivel general de la empresa el cual nos ayudara a tener una visión de la problemática en la que se encuentra la organización.

En la segunda fase que es la ejecución, se desarrolla el análisis de los componentes seleccionados en la fase anterior, mediante evaluación de control interno, y aplicando indicadores de gestión que midan el grado de eficiencia, eficacia y calidad en el cumplimiento de las metas y objetivos de la entidad.

Como tercera fase se encuentra la de información, que consiste en elaborar un informe de auditoría en el cual constaran los puntos más relevantes encontrados en el examen aplicado a la empresa, además de las recomendaciones que se hace para mejorar los aspectos negativos presentados.

Y como fase final está el seguimiento, en donde se realiza un cronograma tentativo para el control de la aplicación de las recomendaciones hechas a la organización.

CAPÍTULO I

1 EL PROBLEMA

1.1 Tema

“La planificación estratégica y el cumplimiento de las metas y objetivos en la empresa ACCPASS S.A. de la ciudad de Ambato”

1.2 Planteamiento de problema

1.2.1 Contextualización

Contextualización macro

En las últimas décadas las entidades a nivel mundial, han presentado un cambio de perspectiva en cuanto a las operaciones de sus negocios, dejando de preocuparse solo en su productividad económica; hoy en día las empresas se preocupan de la excelencia de los productos o servicios que ofrecen al público, por ello han implementado en sus actividades, métodos y técnicas que ayuden al buen desarrollo de sus organizaciones.

Las metodologías y técnicas de la planificación estratégica son consecuencia de una evolución histórica que tiene sus inicios en la revolución industrial (siglo XVIII) en Inglaterra y Alemania. Fueron los pensadores económicos de las teorías clásicas, y posteriormente los pensadores de las teorías neoclásicas, quienes influyeron en el proceso histórico de los sistemas de planificación en los ámbitos micro y macro (Hevia, 2003).

Más tarde, las teorías de la planificación estratégica fueron desarrolladas y transformadas en herramienta microeconómica por una serie de investigadores y estudiosos que perfeccionaron este instrumento y su metodología (Hevia, 2003).

En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la segunda guerra mundial y en evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como (Rojas & Medina, 2012):

La determinación de metas y objetivos a largo plazo.

La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.

La asignación de recursos para alcanzar las metas.

La planificación estratégica ha sido de mucha importancia dentro de la constitución de las empresas de América Latina, ya que es una herramienta donde se estudia el ambiente interno y externo de la organización, lo cual apoya a la entidad en la formulación de la misión, visión, metas y objetivos, y al mismo tiempo el cumplimiento de las mismas.

Desde mediados del siglo XX los principios estratégicos empezaron a aplicarse a las empresas, como un “modo de gestionar el cambio en la empresa, con el propósito de competir ventajosamente en el mercado, adaptarse al entorno, redefinir productos y maximizar beneficios” (María, 2009).

La planificación estratégica define tareas y líneas de acción fundamentales para la organización y sus unidades estratégicas. Por lo tanto, sería imposible terminar este proceso sin implementar los mecanismos adecuados para fiscalizar la realización de dichos lineamientos (Seldon, 2007).

La delegación de funciones con objetivos claros y específicos permite tomar decisiones sin consultar con las altas esferas de la organización y hace que el empleado piense como dueño de la misma y tome la vía más indicada para todos (Prieto, 2012).

Contextualización meso.

En Ecuador para conocer el grado de cumplimiento de las metas establecidas por una entidad se la realiza mediante una auditoría de gestión. El propósito “es mejorar la efectividad, eficacia y economía de una entidad”, (Leonard, 1989).

La planificación estratégica si bien es un recurso nacido en el mundo privado, ha alcanzado un desarrollo tanto en este ámbito como en el público, por lo que se trata de una herramienta fundamental para la construcción e implementación de la política pública moderna (Aramayo, 2006).

Sin embargo, la planificación estratégica no constituye en sí misma una “receta”, sino un medio para alcanzar los objetivos de la organización, para lo cual considera una visión de largo plazo, una observación de conjunto y una apropiación del contexto en el que la organización existe, entre otros aspectos (Aramayo, 2006).

De esta manera un factor importante para las entidades que se dedican a la importación de bienes o servicios dentro de nuestro país, es la situación económica y política, ya que de los convenios internacionales que resulten de la gestión de un gobierno en mandato, dependerá la situación organizacional, llevándole al auge o al declive.

Contextualización micro.

En la provincia de Tungurahua existe una variedad de empresas dedicadas a la comercialización de vehículos, y en los últimos años la importación de vehículos chinos se ha ido incrementando, es por ello que ACCPASS S.A. viendo el auge de este mercado decide constituirse para ser participe en este nuevo segmento de mercado en la ciudad de Ambato.

La empresa ACCPASS S.A. fue constituida en abril del 2007 y es una de las 10 empresas de Ambato que se dedica a la importación y

comercialización de vehículos ligeros, según la Súper Intendencia de Compañías, siendo parte del 13,71% de importación de vehículos chinos en el país, y dentro del 7,04% de participación de ventas de la provincia de Tungurahua, para el año 2013 según la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (Asociación de empresas automotrices del Ecuador, 2013).

ACCPASS S.A. comercializa vehículos de marca CHANGE Y BAW, sus concesionarios se encuentran en Ambato y Quito, y sus distribuidores en Babahoyo, Cuenca, Latacunga, Otavalo, Quito, Riobamba, y Santo Domingo; dentro del periodo 2013 en todo el país se ha vendido 117 vehículos CHANGE y 36 BAW, alcanzando el 0,13% de participación de unidades vendidas frente a todas las marcas, presentando una baja en comparación del año 2012 (AEADE, 2013).

Los cambios de demanda de los productos se pueden dar por varios motivos, ya sean externos o internos, y una herramienta para identificarlos es la planificación estratégica, que según Rojas & Medina, (2012), "La planeación estratégica es una herramienta de la dirección superior para obtener una ventaja real sobre sus competidores...se usa para definir y alcanzar objetivos organizacionales".

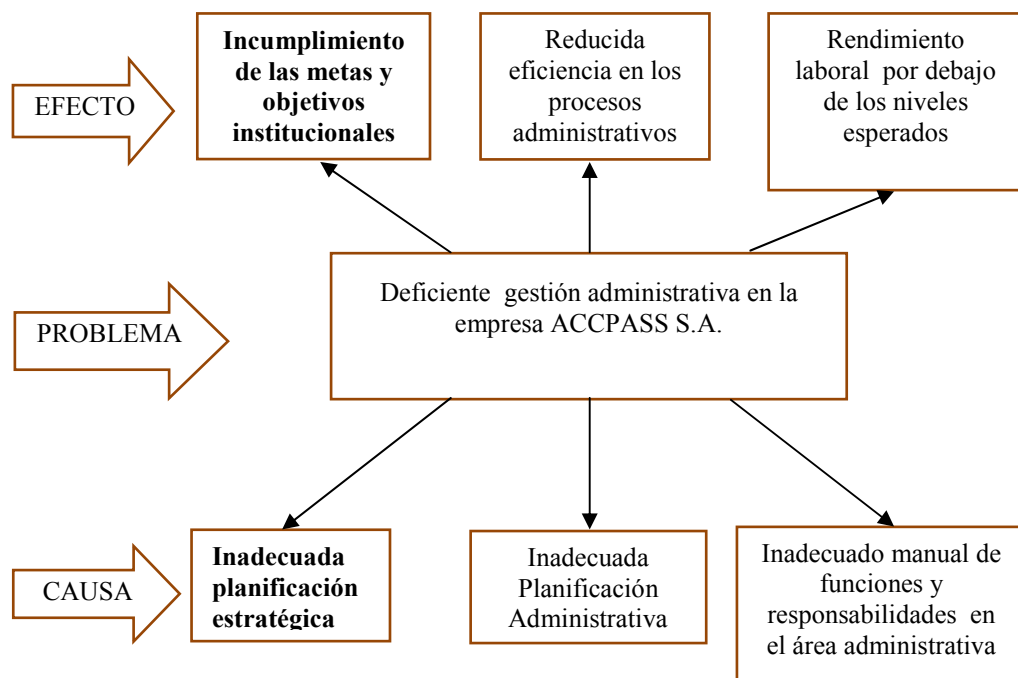
Así mismo, en el diagnóstico de la eficiencia técnico operativa y gerencial, es necesario cuantificar los resultados productivos y económicos para determinar los parámetros de productividad que la caracterizan y que le permita conocer las tendencias y posibles planes de mejoramiento en la eficiencia del negocio para generar un mayor beneficio económico y social (Silva, Peña, & Urdaneta, 2010).

Para lograr una muy buena competitividad empresarial es importante la capacidad de gestión que aplique el conductor de la empresa. Las empresas pequeñas constituyen el sector emergente de cualquier economía, dado que muchas de ellas

pasarán en un futuro a constituirse en grandes empresas y otras desaparecerán. Más aún, incluso las que sobrevivan y se mantengan como pequeñas empresas requerirán alcanzar crecientes niveles de competitividad empresarial en el mercado.

1.2.2 Análisis crítico.

Figura 1. Árbol de problemas.



Análisis crítico

Relación causa efecto

La empresa ACCPASS S.A. posee un inadecuado manual de funciones y responsabilidades en el área administrativa, presentando como efecto un bajo rendimiento de las actividades por parte del personal en la empresa.

De igual forma hay una inadecuada planificación administrativa a los procedimientos implantados en la entidad cuyo efecto es una reducida eficiencia de los procesos administrativos.

Otra de las causas es el inadecuado control de la planificación estratégica lo que conlleva a un inadecuado cumplimiento de los objetivos y metas empresariales siendo estas las principales variables que afectan a la empresa ACCPASS S.A.

1.2.3 Prognosis

El inadecuado control de la planificación estratégica de ACCPASS S.A., dificulta el cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, obteniendo así una inadecuada gestión empresarial al igual que un inapropiado control interno.

"La planificación empresarial consiste en determinar las metas a largo plazo de una empresa considerada como un todo y luego generar planes ideados para alcanzar estas metas teniendo en cuenta los probables cambios en el medio exterior" (Argenti, 1970).

De igual forma el incumplimiento de las metas y objetivos institucionales provoca una inestabilidad durante las actividades de la entidad ya que los procesos presentan errores durante su desarrollo, generando conflictos dentro de la entidad, y como resultado de esto se pierde competitividad e imagen en el mercado nacional.

1.2.4 Formulación del problema.

¿Cómo influye la planificación estratégica en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa ACCPASS S.A. de la ciudad de Ambato?

1.2.5 Interrogantes.

¿Qué consecuencias trae un inadecuado control de la planificación estratégica?

¿Qué causas son las que generan un incumplimiento de las metas y objetivos institucionales?

¿Se ha realizado un control de la planificación estratégica para determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de ACCPASS S.A.?

1.2.6 Delimitación del objeto de investigación.

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de gestión

Aspecto: Planificación estratégica

Temporal: Periodo 2013

Espacial: La presente investigación se desarrolla en la empresa ACCPASS S.A., de la provincia de Tungurahua, ciudad Ambato, dirección: Panamericana norte km 71/2.

1.3 Justificación.

Esta investigación pretende analizar cuáles son las causas de un inadecuado control de la planificación estratégica para determinar el cumplimiento de las metas y objetivos, de igual manera evaluar y proponer cambios que generen eficiencia y eficacia en el manejo de los mismos.

Es importante que las empresas cuenten con una estructura organizacional efectiva para el buen desarrollo de su entidad, ya que con el cumplimiento de las metas y objetivos planteados, las entidades alcanzan a reflejar su visión y diferenciarse de su competencia.

ACCPASS S.A. se encuentra inmersa en el mercado de la importación de vehículos chinos, y si quiere ser líder en el mercado automotriz nacional debe mantener un control adecuado de su planificación estratégica, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos y aprovechar los recursos de mejor manera.

El presente trabajo está orientado a mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de la empresa ACCPASS S.A., con el fin de fortalecer los procesos administrativos y operativos y de esta manera brindar un servicio de calidad a los usuarios internos y externos.

Para cumplir el objetivo de esta investigación se propone la elaboración de una auditoría de gestión a la empresa ACCPASS S.A. con el fin de determinar áreas críticas y plantear medidas correctivas que permitan a la gerencia disponer de una herramienta para la toma de decisiones.

Esta investigación es factible de realizar ya que se cuenta con toda la información necesaria y el apoyo incondicional del personal administrativo y gerencial pues son quienes desean saber si sus metas y objetivos se están siendo cumplidos.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

- Examinar la importancia de la planificación estratégica en el cumplimiento de las metas y objetivos en la empresa ACCPASS S.A. en la ciudad de Ambato.

1.4.2 Objetivos específicos

- Verificar si la planificación estratégica se encuentra en concordancia con los requerimientos de la institución que se presentan a nivel interno y externo.
- Identificar si las metas y objetivos establecidos por la entidad son pertinentes con la misión y visión institucional.
- Proponer una auditoría de gestión a la empresa ACCPASS S.A. en el período 2013 con el fin de conocer el grado de eficiencia, eficacia y calidad en los principales procesos de la entidad.

CAPÍTULO II

2 MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes investigativos

Durante una búsqueda de información en tesis que se ajusten al tema de la presente investigación, se han encontrado las siguientes, que ayudan al respaldo del trabajo investigado.

Según Campillo, (2012) en su trabajo de investigación "Planificación Estratégica para una empresa productora de carne" propone dentro de sus objetivos:

Realizar y proponer un plan estratégico para el periodo 2012-2014, que permita a FRIOSSA enfocar mejor sus esfuerzos, definiendo mejor su negocio y permitiendo alinearlos objetivos de cada área.

Realizar un análisis externo de la empresa, que permita conocer el mercado e identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta.

Realizar un análisis interno de la empresa, que permita identificar las fortalezas y debilidades de Friososa.

Definir una estrategia a seguir de acuerdo a los intereses de los dueños y las posibilidades para el periodo 2012-2014, incluyendo una propuesta de una misión y visión.

Armar un mapa estratégico, que traduzca la estrategia elegida en objetivos claros en las perspectivas, que permitan establecer relaciones causales entre ellos.

Definir para cada objetivo, indicadores medibles y metas claras, además de responsables.

Construir un cuadro de mando integral, con el que sea posible controlar el cumplimiento de los objetivos, que quede disponible para toda la empresa y facilite la discusión del tema a futuro, proporcionando continuidad a la conversación estratégica entre gerentes y áreas de la empresa.

Como conclusión del trabajo realizado menciona que:

Es muy difícil creer que la planificación estratégica pueda ser implementada con éxito. Es más, luego de haber analizado la cultura de la empresa y realizado el trabajo, es que se puede afirmar que el quiebre que tiene Friosa no se soluciona con una planificación estratégica. Para que esta o cualquier planificación estratégica sea bien acogida e implementada se deben trabajar aspectos internos como el compromiso de los trabajadores con la empresa, asumiendo cada uno un rol clave en el desarrollo de ésta, y contar con un clima organizacional que favorezca la participación de los trabajadores. Las personas son las que realmente hacen la diferencia, y de ellas depende el éxito o fracaso de la implementación de los cambios y reestructuraciones, por lo que se recomienda a las áreas abrirse a las críticas de los demás y comprometerse con el futuro de la empresa, trabajando más como un todo, que como compartimentos independientes. Pero un cambio así, debiese ser impulsado desde la gerencia general y los propios dueños.

En lo referente de este trabajo se destaca que la planificación estratégica es inválida si no se obtiene el compromiso de los trabajadores dentro de la empresa, siendo lo más importante el impulso que den los directivos al cumplimiento de los objetivos y metas trazados en la empresa.

Según Ayala, (2012) en su tesis denominada "Propuesta de planificación estratégica para la empresa EBTEL cia.ltda. ubicada en el distrito metropolitano de Quito, periodo 2013-2017" establece dentro de sus objetivos:

Establecer una propuesta de Planificación Estratégica para la empresa “EBTEL Cía.Ltda.,” ubicada en el Distrito Metropolitano de Quito, período 2013-2017, que permita identificar objetivos y estrategias de largo plazo para su consolidación patrimonial.

Fortalecer el portafolio de productos que permita a la empresa posicionarse en el mercado de las telecomunicaciones, alcanzando altos niveles de fidelización de los clientes.

Formular el direccionamiento estratégico de la empresa para definir las políticas respecto de las necesidades de los clientes, de los requerimientos de los proveedores y de los procesos de producción de los servicios de las telecomunicaciones.

Proponer un plan táctico y operativo, basado en un sistema de medición y gestión por resultados a través de la definición de un cuadro del mando integral (BSC), que mida y permita cumplir con los objetivos de largo plazo y las metas operativas anuales.

A lo referente a este trabajo concluye diciendo que:

La realización de un direccionamiento estratégico permitió proyectar a la empresa al escenario deseado, enfocado hacia la innovación, clientes, operaciones y la política pública, en base a, la aplicación de la teoría y a su escenario actual (Diagnóstico estratégico)

En este punto se considera a la planificación estratégica como un camino a seguir, proyectando a la empresa a desarrollarse mejor y situarse en el escenario deseado en el futuro.

Para Reano, (2008) la planificación estratégica es: "Una herramienta vital. Guía las acciones de todos en la organización, la ejecución del plan es monitoreada permanentemente, las personas asumen responsabilidades concretas con los objetivos del plan y se manejan horizontes de cinco y hasta diez años."

En concordancia con lo anterior, Concepción (2007), menciona que

El complejo escenario en el que desarrollan su trabajo las organizaciones modernas, incrementa la importancia del empleo de algún sistema de planificación estratégica que sirva de guía para la realización efectiva de su misión, así como para la conformación de una idea más o menos precisa sobre cómo deberán proyectarse en el futuro cercano, cuestión esta última a la que los especialistas suelen denominar visión.

Una adecuada planificación conlleva al éxito de la entidad, siempre que esta cumpla con los objetivos establecidos en el plan, siendo este monitoreado permanentemente, para alcanzar con ello sus proyecciones al futuro.

Hernández, (2008) propone que:

El mejor método para examinar una organización y determinar las mejoras necesarias era estudiando el mecanismo administrativo para determinar las mejoras necesarias para determinar si la planeación, la organización, el mando, la coordinación y el control, están adecuadamente atendidos, esto es si la empresa está bien administrada.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, se detalla que estudiando la parte administrativa, incluyendo la planificación de una entidad reflejara si la organización se encuentra bien estructurada internamente.

Gras, (2010) agrega que "la Auditoría Interna como parte de la Auditoría de Gestión es una actividad independiente de aseguramiento de los objetivos y consulta, destinada a aumentar el valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a alcanzar sus objetivos planteando un enfoque sistemático y disciplinado a fin de evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión del riesgo, control y dirección".

Una auditoría de gestión provee un mejor enfoque de la entidad dando a conocer falencias en los procesos administrativos y aportando para la toma de decisiones para encaminar a la empresa a alcanzar sus objetivos planteados.

2.2 Fundamentación filosófica

La presente investigación se fundamenta en el paradigma positivista conocido también como cuantitativo, racionalista o empírico-analítico porque su fin enmarca explicar, predecir, y controlar fenómenos que dentro del mundo social se desarrollan como un conjunto de variables distintas y analíticamente separables, y a partir del planteamiento de una hipótesis se pretende demostrar que contar con una planificación estratégica oportuna depende de una adecuada gestión administrativa.

Este paradigma guiará la investigación puesto que los objetivos, las decisiones que se tomen y el proceso a desarrollarse dentro del objeto de investigación son conocidos por el investigador, mientras que la población es pasiva y es considerada únicamente como un depósito de información, es decir que la población objeto de estudio no necesariamente tiene que reaccionar frente a la investigación o a la acción decidida, los resultados que se obtendrán la población no siempre los conoce o discute.

2.3 Fundamentación legal

ACCPASS S.A., con RUC 1891722326001, cuya razón social es la venta al por mayor de automóviles y vehículos para todo terreno, desarrolla sus actividades en sustento de la base legal que le compete, sin embargo para el tema en investigación se hace referencia a la normativa que se detalla a continuación según (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 2012):

NIA 300 PLANEACIÓN DE UNA AUDITORÍA DE ESTADOS FINANCIEROS

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos sobre las consideraciones y actividades aplicables para planear una auditoría de estados financieros. Esta NIA se enmarca en el contexto de auditorías recurrentes.

La planificación no es una fase diferenciada de la auditoría, sino un proceso continuo y repetitivo que a menudo comienza poco después de (o enlazando con) la finalización de la auditoría anterior y continúa hasta la finalización del encargo de auditoría actual. La planificación, sin embargo, incluye la consideración del momento de realización de determinadas actividades y procedimientos de auditoría que deben finalizarse antes de la aplicación de los procedimientos de auditoría posteriores.

NIA 400 EVALUACIÓN DE RIESGO Y CONTROL INTERNO

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno y sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

En la auditoría de estados financieros, el auditor está interesado sólo en aquellas políticas y procedimientos dentro de los sistemas de contabilidad y de control interno que son relevantes para las aseveraciones de los estados financieros. La comprensión de los aspectos relevantes de los sistemas de contabilidad y de control interno, junto con las evaluaciones del riesgo inherente y de control y otras consideraciones, harán posible para el auditor:

- a) Identificar los tipos de potenciales representaciones erróneas de importancia relativa que pudieran ocurrir en los estados financieros;
- b) Considerar factores que afectan el riesgo de representaciones erróneas substanciales; y
- c) Diseñar procedimientos de auditoría apropiados

NIA 500 EVIDENCIA DE AUDITORÍA

El propósito de esta Norma Internacional de Auditoría (NIA) es establecer normas y proporcionar guías sobre lo que constituye evidencia de auditoría en una auditoría de estados financieros, la cantidad y calidad de la evidencia de auditoría que se debe obtener, y los procedimientos de auditoría, que usan los auditores para obtener dicha evidencia.

LA “EVIDENCIA DE AUDITORÍA” es toda la información que el auditor recopila para llegar a las conclusiones en las que se basa su opinión. La evidencia comprenderá la información contenida en los registros contables subyacentes a los estados financieros e información de otras fuentes (auditorías anteriores), además, la que se obtiene durante el curso de la auditoría y los procedimientos de control de calidad de una firma para la aceptación y continuación de clientes.

2.4 Categorías fundamentales

2.4.1 Gráfico de inclusión de interrelacionados

Figura 2. Inclusión de interrelacionados

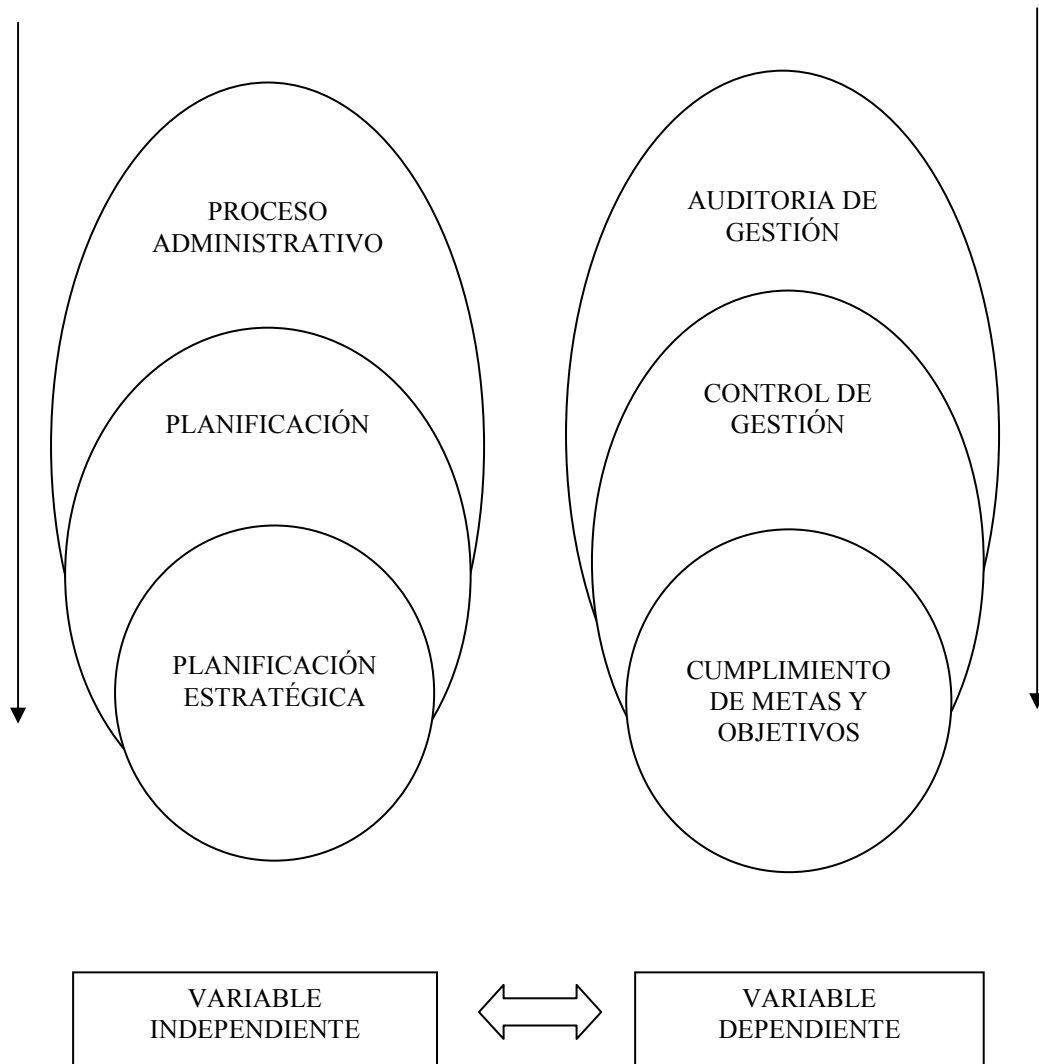


Figura 3. Subordinación de variable independiente

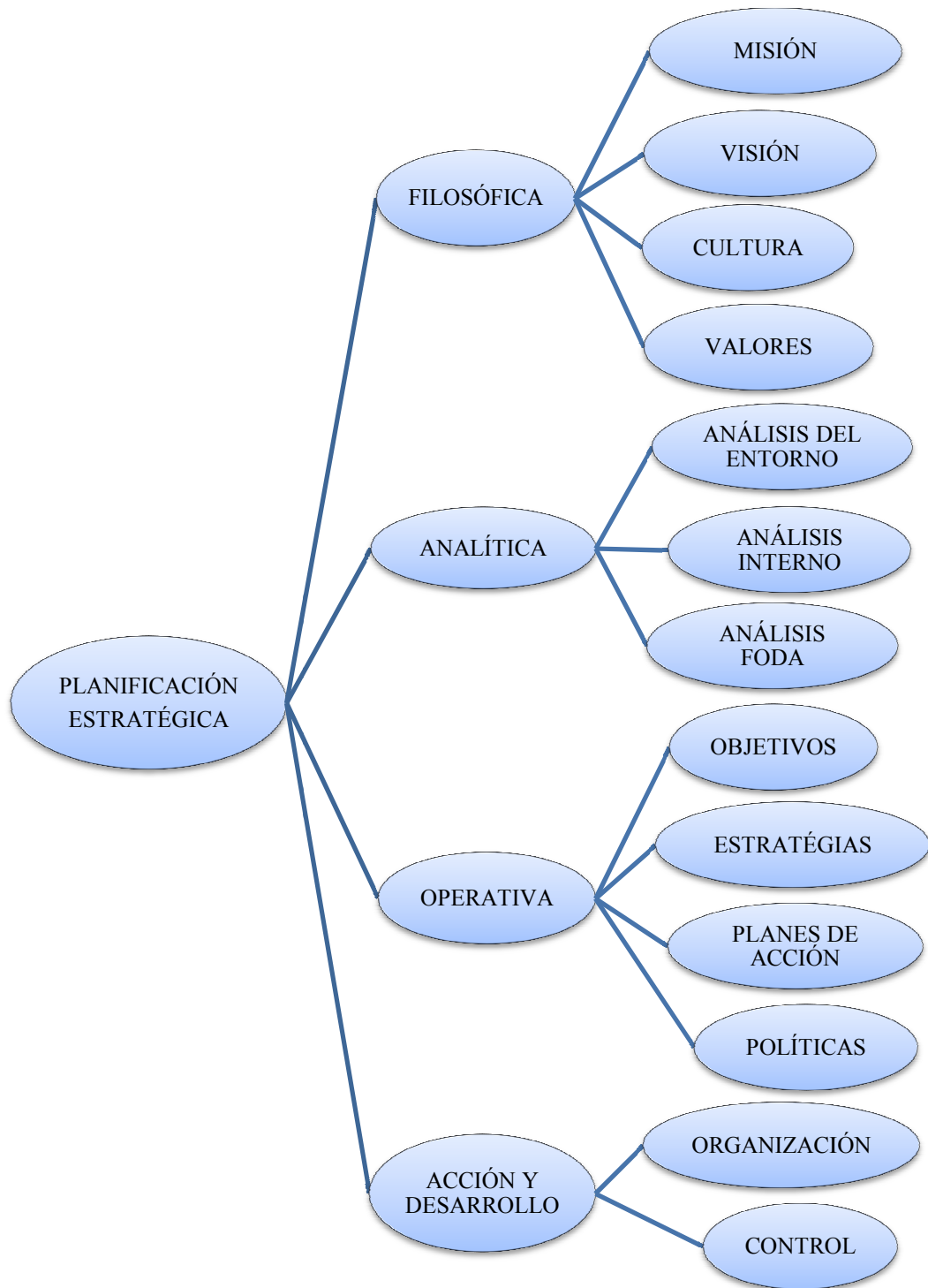
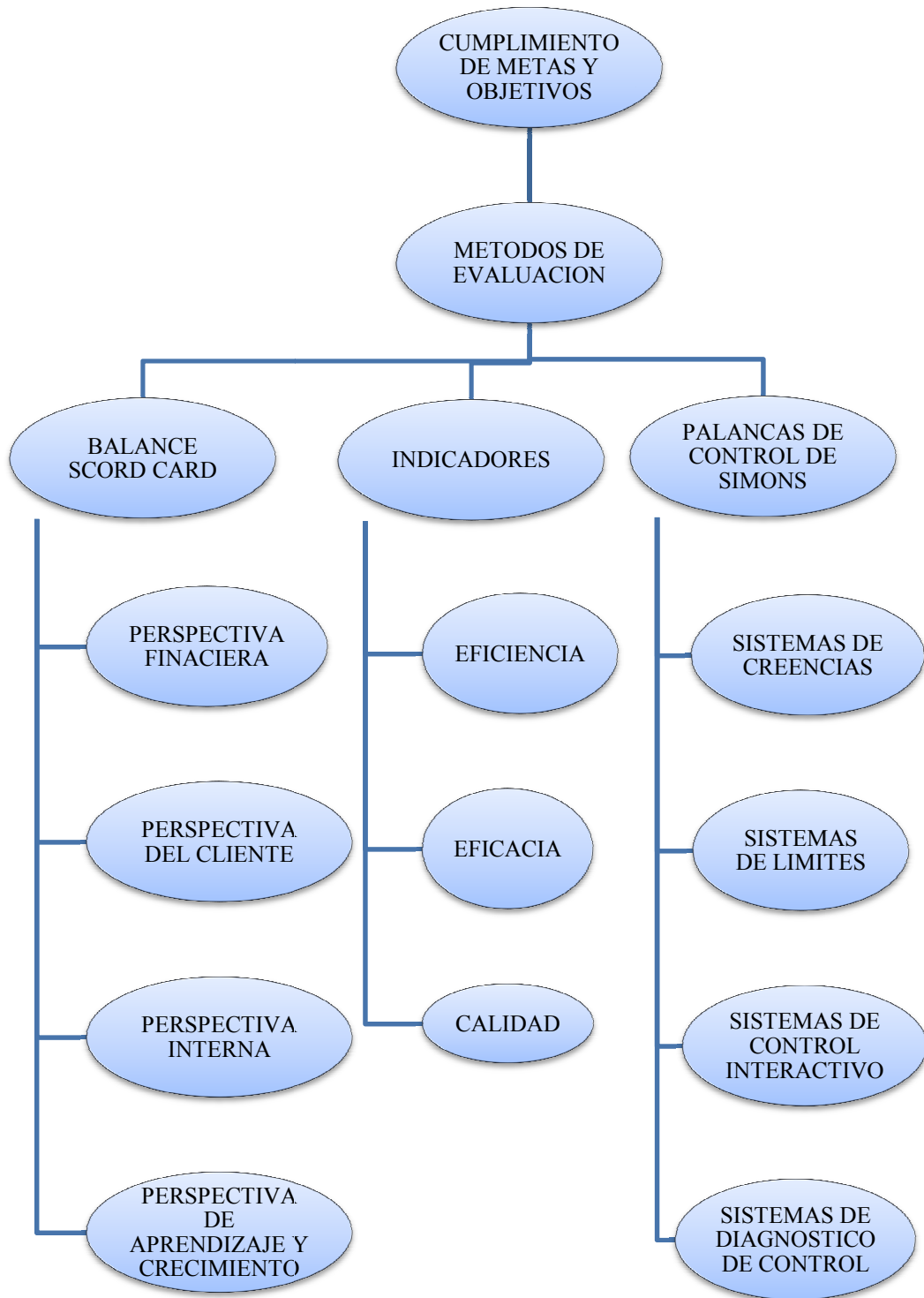


Figura 4. Subordinación de variable dependiente



2.4.2 Marco conceptual de la variable independiente

Proceso administrativo

El proceso administrativo son un conjunto de actividades las cuales ayudan al gerente de una empresa a manejar adecuadamente sus recursos.

Desde finales del siglo XIX se acostumbraba a definir la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control. Aunque este marco ha sido sujeto a cierto escrutinio en términos generales sigue siendo aceptado. Por tanto, cabe decir que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzarlas metas establecidas para la organización (Stoner, Feeman, & Gilbert, 1996).

Planeación: para un gerente y para un grupo de empleados es importante decidir o estar identificado con los objetivos que se van a alcanzar. El siguiente paso es alcanzarlos. Esto origina las preguntas de que trabajo necesita hacerse? ¿Cuándo y cómo se hará? Cuáles serán los necesarios componentes del trabajo, las contribuciones y como lograrlos. En esencia, se formula un plan o un patrón integrando predeterminando de las futuras actividades, esto requiere la facultad de prever, de visualizar, del propósito de ver hacia delante (Aguilar, 2009).

Organización: La organización debe responder al proceso de planeación, es decir, se organiza para lograr lo planeado. En la planeación se define que pretende lograr en un periodo de tiempo la organización o compañía, mientras que en el proceso de organización se define la forma como se estructuran las actividades y se dan las relaciones de autoridad y responsabilidad, así como la

asignación de recursos para lograr lo planeado (Bernal & Sierra, 2008).

Dirección: Proceso que tiene relación con la motivación, el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo, la solución de conflictos, el manejo del cambio y del estrés, etc., con el propósito de conducir a las personas al logro de los objetivos propuestos en la planeación en función del desarrollo de la filosofía organizacional de las compañías (Bernal & Sierra, 2008).

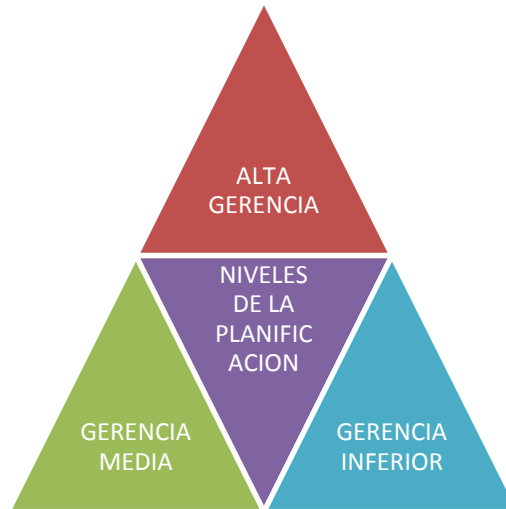
Control: “Consiste en el proceso sistemático de regular o medir las actividades que desarrolla la organización para que estas coincidan con los objetivos y expectativas establecidos en sus planes” (Bernal & Sierra, 2008).

Planificación

La planificación en las organizaciones cumple con dos propósitos fundamentales, el primero reduce el riesgo que gira en un negocio frente al mundo que lo rodea, y el segundo construye un alto nivel de éxito institucional.

“Está formada por todas las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro. Las tareas específicas incluyen predicción, fijación de objetivos, diseño de estrategias, desarrollo de políticas y fijación de metas” (Fred, 1995).

Figura 5. Niveles de la planificación



Fuente: (Fred, La Gerencia Estrategica, 1995)
Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Una planificación efectiva ayuda a la empresa a identificar los factores que influirán sobre la organización, a coordinar esfuerzos, a establecer prioridades, a evaluar las tendencias externas, a clasificar las claves que contribuyen al éxito, a asegurar la disponibilidad de recursos, a establecer estándares y a desarrollar habilidades directivas (Mejia & Balkin, 2003).

Planificación estratégica

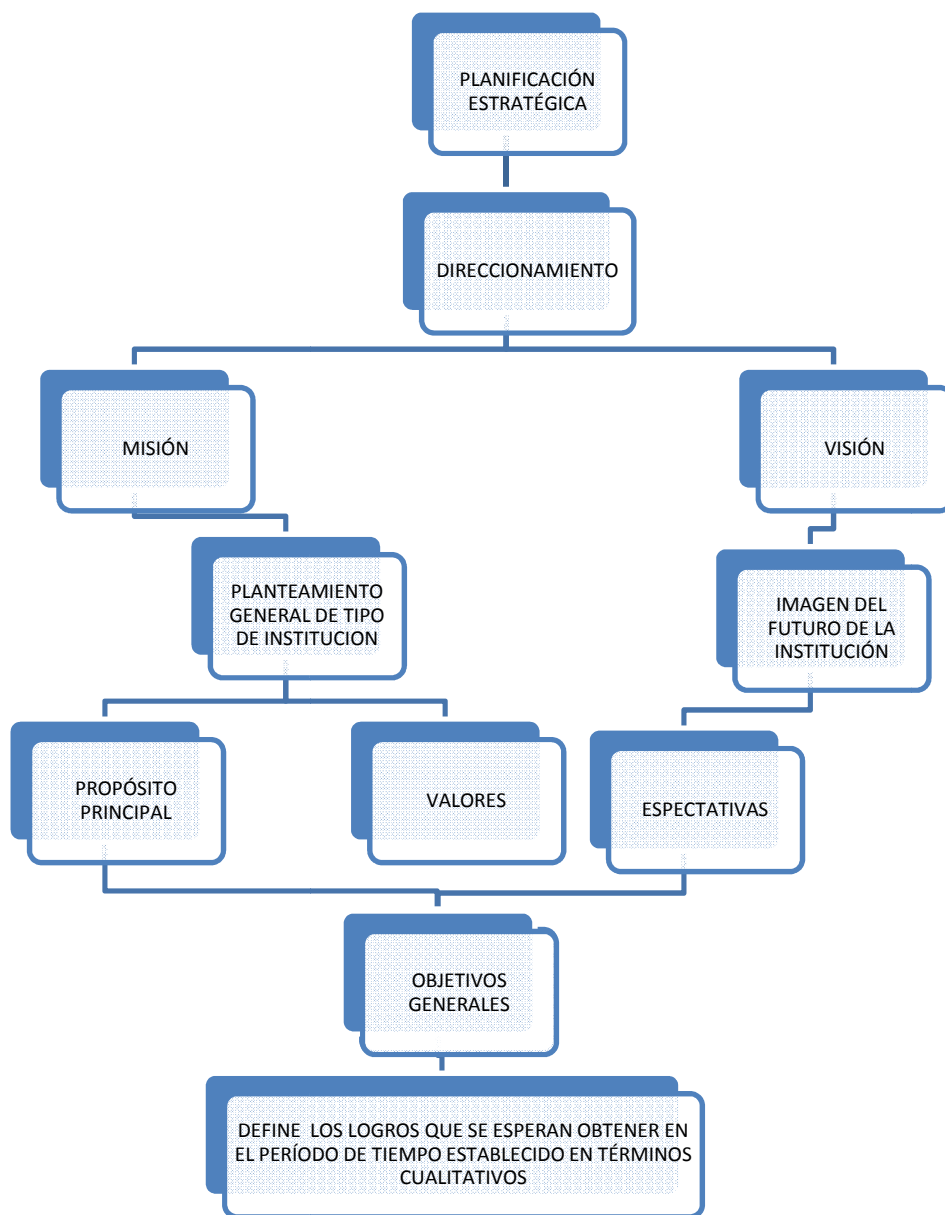
La planificación estratégica tiene diversas aplicaciones en diferentes campos, y ayuda a cada uno de ellos a alcanzar sus objetivos, dentro de las organizaciones funciona como una herramienta de evaluación, monitoreo y logro de resultados, asimismo detecta áreas de oportunidad y mejora los procesos de la entidad.

"El concepto de planificación estratégica está ligado al "largo plazo", a los "camino y orientaciones que debe seguir un entidad en el futuro", a "los objetivos de una organización" (Paris Roche, 2005).

La planificación estratégica es una herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y de toma de decisiones colectivas, acerca del

que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro de las comunidades, organizaciones e instituciones; no sólo para responder a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno (Alberto, 2010).

Figura 6. Planificación estratégica



Fuente: (Alberto, 2010)

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Etapas filosóficas

Dentro de esta etapa tenemos los siguientes aspectos a ser analizados:

Misión

"La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseños de estructuras de dirección" (Fred, 2003).

Visión

La visión de la empresa constituye el conjunto de representaciones, tanto efectivas como racionales, que un individuo o un grupo de individuos asocian a una empresa o institución como resultado neto de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones de dicho grupo de individuos, como reflejo de la cultura de la organización en las percepciones del entorno (Vertice, 2004).

Cultura

La cultura empresarial define a la institución, sus valores y normas de comportamiento. Esto es, la institución vendrá definida por la forma en la cual jerarquiza sus valores con respecto a clientes y proveedores, al personal y a la opinión pública, al Estado, o a las demás instituciones competidoras. Pero la cultura empresarial define también al hombre, con sus valores específicos e individuales, así como la capacidad de realización y tenacidad (García Echeverría & Del val Nuñez, 1993).

Valores

Los valores, son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento (Espinosa, 2012).

No olvidemos que los valores son la personalidad de nuestra empresa y no pueden convertirse en una expresión de deseos de los dirigentes, sino que tienen que plasmar la realidad (Espinosa, 2012).

Etapa analítica

En esta etapa se considerara lo siguiente:

Análisis del entorno

“Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad” (Martínez & Milla, 2012).

Dentro del entorno se dividen los siguientes aspectos a ser analizados:

Factores económicos

Concentra su estudio en el ingreso per cápita de los consumidores y en los aspectos económicos de la industria, entre los cuales podemos destacar la consecución de materias primas (escasez y compra), medios de transporte de materias primas y productos terminados (costo de fletes y seguros), procesamiento de productos (industrias competidoras), y el área de influencia del mercado (consumidores y la competencia) (Galindo Ruiz, 2006).

Factor tecnológico

"El factor tecnológico ha pasado a ser un factor estratégico el cual permite que la empresa mejore su posición competitiva, pues su ausencia produce una grave

insuficiencia para generar innovaciones en productos y procesos" (Rodríguez Valencia, 2010).

Factor político

"Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía" (Martínez & Milla, 2012).

Factores sociales y demográficos

Social

"Incluyen cambios en el sistema social y cultural que pueden afectar las acciones de las organizaciones y la demanda de sus productos y servicios. Cada país tiene un sistema social y cultural identificado con determinadas creencias, costumbres y valores" (Boland, Carro, Stancatti, Gismano, & Banchieri, 2007).

Demográficos

"La edad, el ingreso, el nivel educativo, la ocupación y la localización son ejemplos de factores que pueden diferenciar a los mercados" (Krajewski & Ritzman, 2000).

Análisis interno

"Consiste en el estudio del papel que cumplen los recursos y capacidades en el análisis estratégico de la empresa" (Ventura, 2008).

Estrategia

La estrategia es el entramado de objetivos o metas y de las principales políticas y planes de acción, conducentes al logro de esas metas, formulando de manera que definido el negocio en el

cual va estar la compañía y la clase de compañía que es en el presente y va a ser en el futuro (Sedeño Gomez, 1992).

Gestión

A través de la gestión estratégica las organizaciones logran posicionarse en los mercados en forma competitiva, con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal con mejoras en el desempeño y en los procesos productivos y reduciendo sus costos (Betancourt Tang, 2002).

Finanzas

"Las finanzas estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo" (Bodie & Merton, 2003).

Marketing

El marketing pone a disposición de las empresas una serie de herramientas y técnicas para poder cumplir el objetivo de satisfacer al consumidor. El desarrollo de las actividades del marketing en un empresa u organización requiere de un adecuado proceso de planificación y ejecución con la finalidad identificar, crear, desarrollar y servir a la demanda (Casado Diaz & Sellers Rubio, 2010).

Operaciones

"Las operaciones constituyen el funcionamiento del negocio; es la transformación de ideas o materias primas en productos o servicios para ser vendidos al cliente" (Harvard, 2009).

Sistemas informáticos

La importancia de los sistemas informáticos de gestión en las empresas es indudable. Cualquier área de la empresa se ve beneficiada por la implantación de un sistema informático que de soporte a sus tareas u operaciones y permita un control de todos sus procesos. Hay aéreas empresariales donde los sistemas informáticos tienen una importancia vital y, en la actualidad, su funcionamiento es impensable sin su presencia (Cruz Jimenez, 2013).

Análisis FODA

Consta de un estudio donde se detalla las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta una empresa en el segmento de mercado donde desarrolla sus actividades.

El FODA determina los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa (Borello, 1994).

Un análisis FODA representa un marco para evaluar la función y operaciones de una organización, con inclusión de sus servicios, actividades y resultados desde el punto de vista de la eficacia y la eficiencia (Organizacion de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación, 2007).

Etapas operativas

En este segmento se pondrá énfasis en:

Objetivos

"Un objetivo es un fin más concreto, más preciso, cuantificado o para un periodo de tiempo determinado" (Gil Estallo & Giner de la Fuente, 2013)

Estrategia

La estrategia es un proceso que trata de identificar continuamente aspectos en los que la empresa pueda ser más productiva que la competencia utilizando menos recursos para obtener el producto o prestar el servicio, para diferenciarse de los competidores y satisfacer de forma más eficaz las necesidades de los clientes (Martinez, 2013).

Estrategia corporativa

"Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios, y añadir valor a las distintas partes (a menudo negocios individuales) de la empresa" (Martínez & Milla, 2012).

Estrategia competitiva

Se refiere a como competir con éxito en un determinado mercado; se trata de saber cómo aventajar a los competidores, qué nuevas oportunidades pueden identificarse o crearse en los mercados, que productos o servicios deben desarrollarse en cada mercado, y el grado en que estos satisfacen las necesidades de los consumidores (Martínez & Milla, 2012).

Estrategia operativa

"Se ocupa de como los distintos componentes de la organización, en términos de recursos, procesos, personas y sus habilidades, hacen efectiva la estrategia corporativa y competitiva" (Martínez & Milla, 2012).

Planes de acción

"Están formados por el conjunto de las actividades que se deberán ejecutar para facilitar el logro de las metas (específicas y cuantificadas) establecidas con anterioridad" (Borello, 1994).

"Una vez definidos los planes de acción, para que sean realmente efectivos y se tomen en serio en el conjunto de la organización, es necesario que dichos planes se integren dentro del proceso general de planificación empresarial de la organización" (Membrado, 2007).

Políticas

Es el conjunto de acciones y decisiones de la dirección general que implican la determinación de lo que es y debe ser la utilidad, la organización y los recursos humanos y materiales de la empresa y a donde se la quiere llevar, con sentido de futuro en términos de su situación frente a su entorno. El establecer objetivos, metas y políticas esta dentro del campo específico de la política de la empresa y, por lo tanto, el diseñar sistemas, estructuras y procesos coherentes es una labor inseparable de la dirección general (Ongallo, 2007).

Etapas de acción y desarrollo

Organización

La organización en una empresa es vital para el buen desarrollo de sus actividades.

Organizar es dividir el trabajo entre las personas y los grupos y coordinar sus actividades. Una empresa está bien organizada si cada uno sabe con claridad cuál es su trabajo y si todas las partes se encajan para desarrollar perfectamente las funciones del sistema y conseguir sus objetivos (Maqueda, 1996).

Control

Es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de la planificación. Como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en

actuar para que los resultados generados en las fases que le preceden sean los deseados (Perez & Veiga, 2013).

2.4.3 Marco conceptual de la variable dependiente

Auditoría de gestión

"Se menciona que la auditoría de gestión le ayuda a la administración a reducir los costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros" (Gallart, 2008).

Auditoría de gestión es el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observación de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas. Decreto-Ley n. 159/95 de la auditoría (Ruso, 2011).

Objetivos de la auditoría de gestión

Esta auditoría tiene, entre otros propósitos determinar (Pérez, 2008):

- Asegurar el conocimiento, interpretación y la aplicación de los avances de la gestión moderna en la dirección de los negocios.
- Determinar si la utilidad que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiadas, cuando se necesita, conservándolo, protegiéndolo adecuadamente y al menor costo posible.
- Asesora a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar el sistema de control interno y de gestión que requiere la entidad.
- Evitar la duplicación de esfuerzo del personal, el trabajo de poca o ninguna utilidad, evita el ocio y el exceso de personal.

- Identifica los problemas legales, que se cumplan con las leyes y regulaciones que pudieran afectar el uso de sus recursos.
- Facilitar los procesos de planeación estratégica y de la calidad total de las organizaciones.
- Mejora los niveles de productividad, competitividad y facilita la consolidación de mucha política de control de la calidad.
- Asesora a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar oportunamente los factores de orden científicos-tecnológicos.
- Preparación de informes relacionados con la economía y eficiencia, que sean validos y confiables.

Etapas de la auditoría de gestión

El proceso de iniciación y desarrollo de una Auditoría de Gestión está asociado a la ejecución de un conjunto de pasos fundamentales que los auditores y los teóricos han ido agrupando en lo que han denominado: etapas o fases de la auditoría operativa o de gestión (Gallart, 2008).

- Exploración y examen preliminar.
- Planeamiento.
- Ejecución.
- Informe.
- Seguimiento.

Exploración y examen preliminar:

El auditor ha de familiarizarse con la sucursal, con el fin de obtener un conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve, para ello realizará un estudio previo de todas las operaciones a auditar y su significado dentro del Sector. Para lograr esto debe realizar un estudio del medio en el que se desempeña,

que le permita conocer la ubicación, el entorno en que se desarrolla (Horta, 2009).

Planeamiento:

El Planeamiento de la Auditoria garantiza el diseño de una estrategia adaptada las condiciones de cada entidad tomando como base la información recopilada en la etapa de Exploración Previa. En este proceso se organiza todo el trabajo de Auditoria, las personas implicadas, las tareas a realizar por cada uno, los recursos necesarios, los objetivos, programas a aplicar entre otros (Uro, 2010).

Ejecución:

La fase de ejecución de la auditoria está compuesta por la realización de pruebas, la evaluación de controles y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar si los asuntos identificados durante la fase de planeación como de importancia potencial, realmente revisten suficiente importancia para efectos de elaboración de informes o no. Las conclusiones se relacionan con la evaluación de los resultados de las pruebas realizadas sobre rendimiento, la exactitud de información, la confiabilidad de los sistemas y controles claves y la calidad de los resultados producidos (Castro, 2008).

Informe:

"Dictamen sobre los Estados Financieros o del área administrativa auditada. Informe sobre la estructura del Control Interno de la entidad. Conclusiones y recomendaciones resultantes de la Auditoría. Deben detallarse en forma clara y sencilla, los hallazgos encontrados" (Lugo, 2011).

Seguimiento:

"La etapa de seguimiento de los resultados de auditoría abarcará desde la determinación de la actividad apropiada de seguimiento de resultados, hasta la comunicación de los resultados a la administración general, autoridad o a la unidad que fue auditada" (González, 2013).

La gestión, al igual que la ingeniería, se apoya y funciona a través de las personas y grupo de personas que en conjunto generan buenos resultados, la gestión proporciona a las personas a asumir cargos de mayor responsabilidad y buscar nuevas opciones para mejorar (Trujillo, 2012).

Control de Gestión

El control de gestión es la función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Su propósito es gobernar la organización para que desarrolle las estrategias seleccionadas para alcanzar los objetivos prefijados (Perez & Veiga, 2013).

Cumplimiento de metas y objetivos

Las metas y objetivos son las direcciones a las cuales está encaminada una entidad y del cumplimiento de ellas dependerá de la gestión administrativa que ayude a obtenerlos.

"Toda organización pretende alcanzar objetivos. Un objetivo organizacional es una situación deseada que la empresa intenta lograr, es una imagen que la organización pretende para el futuro" (Valda, 2011).

"Al alcanzar el objetivo, la imagen deja de ser ideal y se convierte en real y actual, por lo tanto, el objetivo deja de ser deseado y se busca otro para ser alcanzado" (Valda, 2011).

Métodos de evaluación

Cuadro de mando integral

Uno de los métodos más utilizados por la gerencia es el balanced scorecard o cuadro de mando integral, ya que este permite revisar el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la entidad.

El cuadro de mando integral (CMI) es un sistema de gestión integral que une indicadores financieros y no financieros. Éste ofrece una manera práctica de llevar a la práctica los contenidos estratégicos, traduciéndolos en indicadores, inductores y metas. El CMI está concebido como el instrumento para monitorear y revisar regularmente el cumplimiento de los objetivos estratégicos y de esta forma saber que tan cerca o que tan lejos estamos de cristalizar la planificación estratégica (Tarantino, 2013).

El cuadro de mando integral se definiría así: “Es una metodología o técnica de gestión, que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí, facilitando que las personas claves de la organización y sus recursos se encuentren estratégicamente alineados” (Baraybar, 2011).

El cuadro de mando integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica, poniendo a la disposición de los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro (Tarantino, 2013).

Dentro del cuadro de mando integral existen cuatro perspectivas, las cuales se detallan a continuación:

Perspectiva financiera: esta perspectiva indica la gestión realizada en la empresa y reflejada en sus rendimientos financieros.

Las medidas financieras son un componente importante, especialmente en las empresas con ánimo de lucro. Las medidas de esta perspectiva nos dicen si la ejecución de nuestra estrategia, detallada a través de medidas elegidas en las otras perspectivas, nos está llevando a resultados finales mejores (Niven & Kaplan, 2003).

Perspectiva del cliente: dentro de esta perspectiva se enfatiza sobre el cliente objetivo de la entidad.

Al elegir las medidas que formarán parte de la perspectiva del cliente dentro del cuadro de mando, las empresas deben responder a dos preguntas fundamentales: ¿Quiénes son nuestros clientes? y ¿Cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?, casi todas dirán que si tienen un público objetivo, aunque sus acciones indiquen una estrategia tipo <<todo para todos los clientes>>, esta falta de concentración impedirá que una empresa se diferencie de sus competidores (Niven & Kaplan, 2003).

Perspectiva interna: aquí se centra más en las actividades y procesos que realiza la empresa internamente para satisfacer al cliente, realizando una evaluación del control interno.

En esta perspectiva se identifican los procesos clave en los que la empresa debe destacar para continuar añadiendo valor para los clientes y finalmente para los accionistas. Cada una de las disciplinas relacionadas con los clientes que acabamos de mencionar requerirá el funcionamiento eficaz de determinados procesos internos para servir a los clientes de la empresa y cumplir con su proposición de valor (Niven & Kaplan, 2003).

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Una vez analizado el control interno dentro de esta perspectiva se descubrirá las falencias que tengan las actividades y procesos que afectan a los resultados deseados.

En esencia, son los cimientos sobre los que se construye la totalidad de la casa del cuadro de mando integral. Una vez identificadas las medidas e iniciativas relacionadas con la perspectiva del cliente y con la de procesos internos, seguramente se descubrirán huecos entre la actual infraestructura organizativa de habilidades del personal y sistemas de información y el nivel necesario para alcanzar los resultados deseados (Niven & Kaplan, 2003).

Indicadores

Los indicadores son una herramienta oportuna para obtener información necesaria sobre un aspecto específico de la empresa que se desea evaluar, contribuyendo con sus resultados la toma de decisiones en un negocio.

"Son parámetros numéricos, que a partir de datos previamente definidos y organizados, permiten tener una idea del cumplimiento de los planes establecidos, y permiten la toma de decisiones para corregir las desviaciones" (Ruiz, Guzman, & De la Rosa i Esteva, 2007).

Los indicadores deben presentar las siguientes características:

Se debe identificar fácilmente: se establece con esto que la persona que define el paquete de indicadores que nos va a permitir controlar el rumbo de la empresa ha de encontrarlos fácilmente. O sea, que no encuentre dificultad alguna en medirlos (Salgueiro, 2001).

Sólo debe medir aquello que es importante: los indicadores solo deben referirse a algo que sea representativo de la mejora buscada.

Se debe comprender muy claramente: los resultados obtenidos si bien es de comprensión para los entendidos en la materia, se debe comprender que la mayoría de la entidad; en este caso se habla del personal; no tienen la suficiente información para entender la información que arroja los indicadores, por ello los resultados deben estar en términos que sean entendibles para todos los integrantes de la compañía (Salgueiro, 2001).

Lo que importa es el paquete de indicadores, no alguno en particular: los indicadores que se establecen o se aplican, deben reflejar los resultados esperados en conjunto, y tomar decisiones en base a todos los indicadores y no solo a un resultado.

Eficiencia

"Miden si se alcanza el objetivo, meta, producto o resultado, al más bajo costo posible, es decir, analizando cuales son los recursos utilizados para alcanzar esos logros" (Zambrano, 2011).

No existe una escala de valores con la que pueda medirse con exactitud el grado de eficiencia con la que se cumple una función o actividad. Tales valores quedan a juicio y criterio de quien realiza el trabajo de revisión y los directivos de la empresa involucrados en esta (Fleitman, 2008).

La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. En este sentido relaciona el costo de los recursos utilizados con el logro alcanzado (Fleitman, 2008).

Eficacia

"Miden el nivel del logro o alcance del objetivo, meta, producto y resultado, durante un periodo parcial o completo" (Zambrano, 2011).

"Un alto grado de eficacia que alcance los objetivos planteados al menor costo posible es un escenario ideal para cualquier empresa" (Fleitman, 2008).

“La búsqueda de un alto grado de eficacia, logrado en forma eficiente, debe formar parte de la visión de la empresa y formar parte vital de la misión de sus líderes” (Fleitman, 2008).

“La eficacia es la relación de la magnitud entre las metas y objetivos previstos en los programas y presupuestos, con las realizaciones alcanzadas” (Fleitman, 2008).

Calidad

Los indicadores son importantes ya que nos dan a conocer con exactitud los procesos que se realizan en la empresa y así mejorarlos según se presenta la competencia actual.

La calidad es el resultado de la gestión de los procesos, y esto se debe a la eficiencia y eficacia con la que cuenta la empresa, “la calidad del proceso es más que la calidad del producto: la calidad del proceso es el medio, la calidad del producto es uno de sus resultados” (Heredia, 2001).

“La calidad de los productos y servicios de una empresa son juzgados por el cliente. Es por tanto importante que los sistemas de gestión de la empresa estén centrados en asegurar que las necesidades de los clientes son satisfechas” (Heredia, 2001).

Palancas de control de SIMONS

Son controles que dan base a la toma de decisiones de forma lógica y coherente.

Robert Simons desarrolló, en el año 1995, una teoría de control para organizaciones que requieren flexibilidad e innovación para competir exitosamente y la llamó "Palancas de control", en clara referencia a las herramientas que usan los gerentes para transmitir y procesar información dentro de las organizaciones. Plasmó cuatro pilares claves que deben ser analizados y comprendidos para la implementación exitosa de una estrategia: valores centrales, riesgos a evitar, variables críticas de rendimiento e incertidumbres

estratégicas. Cada uno de ellos es controlado por un sistema diferente o palanca, cuyo uso tiene distintas repercusiones (Villar, 2014). Estas palancas son:

Sistemas de creencias

Principalmente, comunican la visión de la dirección a partir de definir los valores básicos de la organización, su propósito, su dirección, el modo de creación de valor y el nivel pretendido de desempeño. Su finalidad consiste en inspirar y guiar la actividad y la detección de oportunidades de negocio. Las formas en las cuales se sustenta son la declaración de propósitos, misión, visión y credo de la compañía. Se aplica en contextos de expansión de oportunidades de negocio; de cambio organizacional; de búsqueda e innovación y de crecimiento rápido (Villar, 2014).

Sistemas de límites

Delimitan el ámbito de actividad de los partícipes de la organización enfocando el impulso del sistema de creencias. En síntesis, consiste en la definición de la Alta Dirección de lo que no se debe hacer estimulando la creatividad y la búsqueda dentro de límites claramente definidos (Villar, 2014).

Sistemas de control interactivo

Promueven el involucramiento personal y periódico de la dirección en los planes y acciones de los subordinados. Básicamente, enfoca la atención en las incertidumbres estratégicas, estimula el aprendizaje organizacional, y provoca la emergencia de nuevas iniciativas o sea en la estrategia emergente. Los ejemplos de control interactivo incluyen el proceso de confección de presupuestos, el análisis de las ventas ya sea por marca, producto y cliente, la inteligencia comercial, entre otros. Se aplica,

principalmente, en contextos de cambio e innovación que demandan interpretación y adaptación (Villar, 2014).

Sistemas de diagnóstico de control

Columna vertebral de los sistemas tradicionales de control directivo. Se trata de los sistemas formales de retroalimentación que monitorean resultados reales, comparan con resultados esperados, y corrigen desviaciones. Son los instrumentos esenciales en la implementación de la estrategia. Miden el desempeño organizacional a través de variables claves o sea aquellas que aseguran la implementación de la estrategia planeada. Se suele materializar a partir de presupuestos y planes, medición de objetivos financieros y no financieros, tableros de control. Para la aplicación de este sistema de control es fundamental que puedan medirse los resultados y los procesos. Sin embargo, estos sistemas cuentan con una desventaja, tienden a potenciar medidas extremas en pos de la consecución de los objetivos de desempeño, lo cual, puede entrar en ciertas oportunidades en clara colisión con la implementación de la estrategia (Villar, 2014).

2.5 Hipótesis

¿De qué manera incide la planificación estratégica en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa ACCPASS S.A. de la ciudad de Ambato?.

2.6 Señalamiento de variables

Variable independiente: La planificación estratégica

Variable dependiente: Cumplimiento de metas y objetivos

Unidad de observación: En la empresa ACCPASS S.A.

Términos de relación: Determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa ACCPASS S.A.

CAPÍTULO III

3 Metodología de la investigación

3.1 Enfoque

La presente investigación se enmarca en una investigación cuantitativa, con fundamentos en el paradigma positivista porque este tipo de investigación se orienta a describir condiciones actuales, investigar relaciones y estudiar fenómenos de causa y efecto.

La investigación cuantitativa se basa en un tipo de pensamiento deductivo, que va desde lo general a lo particular, utilizando la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente. Además, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadísticas para establecer con exactitud, patrones de comportamiento en una población (Mortis, Rosas, & Chaires, 2007).

La presente investigación se realizara mediante un enfoque cuantitativo, porque es necesario la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación, y probar la hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, por medio del cual se transforman las mediciones en valores numéricos, es decir datos cuantificables que son analizados con técnicas estadísticas para posteriormente extender los resultados a la empresa y al entorno.

3.2 Modalidad básica de la información

La presente investigación se efectuó en la empresa ACCPASS S.A. se desarrolló con la combinación de dos modalidades de investigación, así:

Observacional:

"Técnica de recogida de la información que consiste básicamente, en observar y recoger las actuaciones, comportamientos y hechos de las personas, tal y como las realizan habitualmente" (Jiménez, 2009).

Se aplica esta modalidad ya que el investigador recopila la información necesaria para el análisis de las variables planteadas, mediante ella podemos obtener una vista preliminar de la situación de la compañía en sus diferentes áreas.

Analítica:

"Trata de entender las situaciones en términos de sus componentes. Intenta descubrir los elementos que componen una situación y luego hacer una síntesis de lo analizado. El análisis se convierte en una herramienta para descomponer el fenómeno" (Guerrero, 2009).

Esta investigación se va a realizar bajo esta modalidad debido a que se espera comparar las variables dentro del grupo de estudio y de control sin manipularlas, estudiando éstas según se den naturalmente.

3.3 Nivel o tipo de investigación

Relacional

Estudios en los que se busca entender la relación o asociación entre variables, sin establecer causalidad. No pretende establecer relación causa-efecto sino relación entre eventos que se dan con cierta secuencia. Estudios relacionales en el tiempo entre uno y otro. Son estudios de asociación sin dependencia. La estadística que se aplica es bivariada (Martínez A. , 2009).

En la investigación se considera el nivel relacional debido a que permite establecer la relación y la influencia que existe entre las variables de estudio, que

en este caso es la planificación estratégica y el cumplimiento de metas y objetivos, para luego darnos a conocer las tendencias que afectan a esta situación.

3.4 Población y muestra

Población

“Es el conjunto de elementos, individuos o entes sujetos a estudio y de los cuales queremos obtener un resultado” (Samperio, 2011).

Se ha considerado para motivo de estudio todos los departamentos que integra la empresa ACCPASS S.A., que a continuación se detalla.

Tabla 1. Matriz de la población

DEPARTAMENTOS	# TRABAJADORES
ADMINISTRATIVO	3
COMPRAS	1
VENTAS	15
OTROS	2
COBRANZAS	1
FINANCIERO	3
TOTAL	25

Fuente: ACCPASS S.A. 2013

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Muestra

"La muestra es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población (Fuentelsaz, Icart, & Pulpón, 2006) .

La presente investigación no requiere determinar el tamaño de la muestra ya que el número de la población no es tan representativa y se puede trabajar con su totalidad.

3.5 Operacionalización de las variables

Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores.

El proceso obliga a realizar una definición conceptual de la variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procese a realizar la definición operacional de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente llegado el caso (Doupovec, 2010).

3.5.1 Operacionalidad variable independiente

Tabla 2. Planificación estratégica

DEFINICIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	CARACTERÍSTICAS DE LA VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones (Navajo, 2009).	Etapa filosófica	Misión Valores Políticas	¿La Empresa cuenta con un manual de políticas? SI NO	Escala: Nominal Tipo: Dicotónica	Encuesta (Anexo 1.)
	Etapa analítica	Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas	¿La empresa realiza análisis FODA? SI NO	Escala: Nominal Tipo: Dicotónica	Encuesta (Anexo 1.)
	Etapa operativa	Objetivos Metas	¿La entidad cuenta con objetivos claros para cada departamento? SI NO	Escala: Nominal Tipo: Dicotónica	Encuesta (Anexo 1.)
	Etapa de acción y desarrollo	Desempeño	¿La entidad tiene definido claramente las funciones del personal para cada área? SI NO	Escala: Nominal Tipo: Dicotónica	Encuesta (Anexo 1.)

3.5.2 Operacionalidad de la variable dependiente

Tabla 3. Cumplimiento de metas y objetivos

DEFINICIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	CARACTERÍSTICAS DE LA VARIABLE	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Las metas y objetivos son las direcciones a las cuales está encaminada una entidad y del cumplimiento de ellas dependerá de la gestión administrativa que ayude a obtenerlos.	Eficiencia	Metas y objetivos institucionales	¿Considera usted que la entidad cumple con sus metas y objetivos institucionales?	Escala: Nominal Tipo: likert	Encuesta (Anexo 1.)
	Eficacia	Presupuestos	¿La empresa cumple con lo presupuestado para una actividad? SI NO	Escala: Nominal Tipo: Dicotónica	Encuesta (Anexo 1.)
	Calidad	Cumplimiento de procedimientos	¿Existe un análisis de satisfacción de cliente que aplique la empresa? SI NO	Escala: Nominal Tipo: Dicotónica	Encuesta (Anexo 1.)

3.6 Plan de recolección de la información

Este plan contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación de acuerdo con el enfoque escogido que para el presente estudio es predominantemente positivista cuantitativo, considerando los siguientes elementos:

Definición de los sujetos: personas u objetos que van a ser investigados. Los sujetos a ser investigados para el presente trabajo son:

- Personal administrativo
- Personal operativo

Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información. Las técnicas que van a utilizarse para recolectar la información serán encuestas realizadas al personal antes detallado.

Encuestas

"Consiste en obtener información de los sujetos en estudio, proporcionados por ellos mismos, sobre opiniones, conocimientos, actitudes o sugerencias" (Castro, 2010).

Se realizaran encuestas a los empleados de la compañía de las diferentes aéreas. Promedio de este método conoceremos los criterios y opiniones de las personas que conforman la compañía con el fin de conocer sus criterios sobre el manejo administrativo de la Institución a la cual pertenecen.

Explicitación de procedimientos para la recolección de información, como se va aplicar los instrumentos de tiempo y espacio.

La presente investigación en ACCPASS S.A. se realiza mediante el método de investigación científico donde se aplica diferentes técnicas de investigación, entre ellas una encuesta.

Tabla 4. Procedimiento para la recolección de información

PREGUNTAS	RESPUESTAS
¿Qué?	Planificación estratégica y el cumplimiento de metas y objetivos en ACCPASS S.A. de la ciudad de Ambato
¿Para qué?	Verificar la existencia de una adecuada planificación estratégica acoplada a las necesidades de la entidad y encaminada al cumplimiento de las metas y objetivos establecidos.
¿De qué institución o sujeto?	ACCPASS S.A.
¿Sobre qué aspecto?	La planificación estratégica y su influencia en el cumplimiento de metas y objetivos
¿Quién o quiénes?	Investigador Carlos Mera
¿Cuándo?	A partir de Julio del 2014
¿Cuántas veces?	Se aplica una vez en la presente investigación.
¿Qué técnica de recolección?	Encuestas
¿Con que?	Con un instrumento tales como son los cuestionarios.
¿En qué situación?	Personal

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

3.7 Plan de procesamiento de la información

Revisión crítica de la información recogida. Es decir limpieza de información defectuosa: contradictoria, incompleta, no pertinente, etc.

Repetición de la recolección. En ciertos casos individuales, para corregir fallas de contestación.

Tabulación o cuadros según variables de cada hipótesis: manejo de información, estudio estadístico de datos para presentación de resultados.

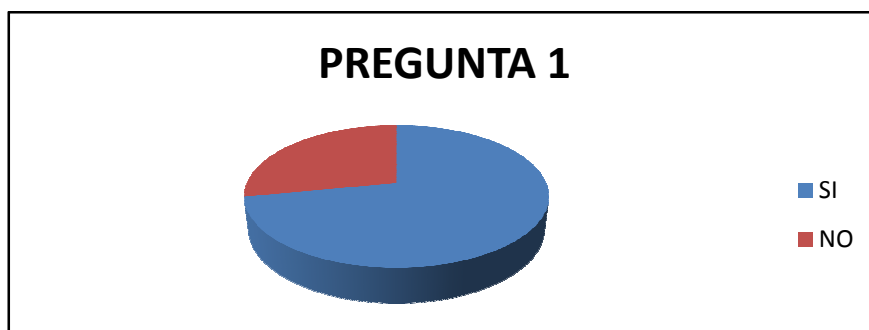
Tabla 5. Plan de procesamiento de la información

ÍTEMS VÁLIDOS	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MONTOS

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Representaciones gráficas. Ejemplo de figura a ser utilizada para la presentación visual porcentual de los resultados cuantificados en la tabla anterior.

Figura 7. Representación gráfica



Elaborado por: Carlos Mera (2014)

3.8 Plan de análisis e interpretación de la información

Análisis de los resultados estadísticos. Destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis (lectura de datos).

Para el análisis estadístico de los resultados obtenidos se utilizara una de las herramientas muy importantes para este tipo de estudio como es el manejo de cuadros estadísticos que se pueden elaborar en Excel en el cual se dará a conocer de una manera más clara y sintetizada los resultados obtenidos en las encuestas.

Interpretación de los resultados. Con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.

Comprobación de hipótesis.

"Las pruebas de hipótesis nos permiten generalizar los resultados que encontramos en una muestra. Uno de los usos más comunes de las pruebas de hipótesis es establecer la existencia de una relación estadística entre dos variables" (Timana, 2009).

Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

Explicación del procedimiento de obtención de las conclusiones y recomendaciones. Las conclusiones se derivan de la ejecución y cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación. Las recomendaciones se derivan de las conclusiones establecidas. A más de las conclusiones y recomendaciones derivadas de los objetivos específicos, si pueden establecerse más conclusiones y recomendaciones propias de la investigación.

CAPÍTULO IV

4 Análisis e interpretación de resultados

4.1 Análisis e interpretación de resultados

Dentro de este capítulo se establecerá el debido análisis e interpretación de la información brindada en las encuestas realizadas al personal de la empresa ACCPASS S.A. lo cual llevara a tener una visión de los resultados obtenidos a través de:

Representación tabular: Se detalla la información obtenida en una tabla de frecuencias la cual reflejara los resultados obtenidos de cada una de las preguntas.

Representación gráfica: Cada pregunta estará representada gráficamente para su mayor comprensión.

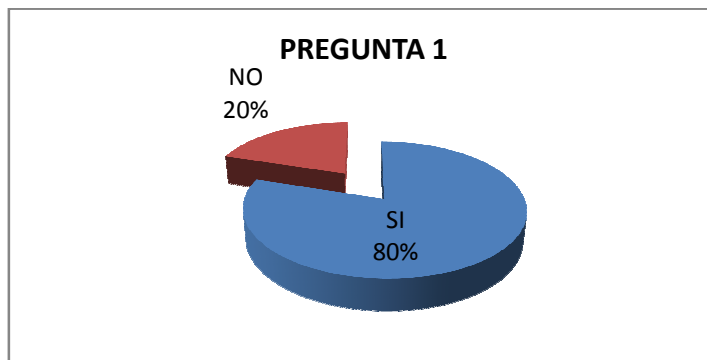
Tabla 6. Pregunta No 1

¿La entidad cuenta con una planificación estratégica para el desarrollo de sus procesos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	20	80%
NO	5	20%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Figura 08. Pregunta 1



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Empresa ACCPASS S.A.

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Análisis: El 80% del personal encuestado sabe que la entidad cuenta con una planificación estratégica para el desarrollo de sus procesos y el 20% lo desconoce.

Interpretación: Los resultados reflejan que la entidad si cuenta con una planificación estratégica siendo un punto importante para el buen desarrollo de la entidad pero existe un margen que no conoce de esto y pueda que por ello exista falencias en algunos procesos de la organización, debido a la falta de información a los trabajadores, para ello debería existir una socialización por parte de la empresa hacia los empleados.

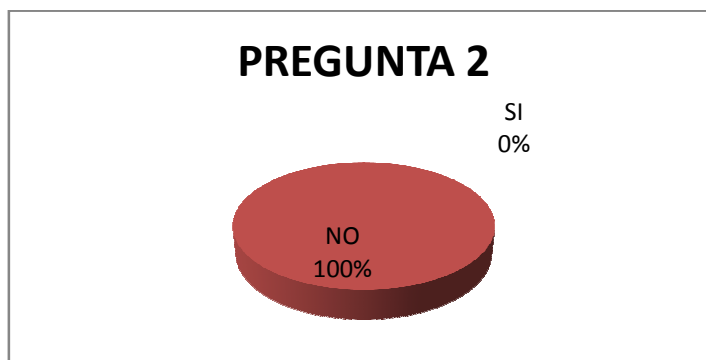
Tabla 7. Pregunta No 2

¿Existe un departamento encargado para la evaluación de la planificación estratégica?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	25	100%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Figura 09. Pregunta 2



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Empresa ACCPASS S.A.

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Análisis: El 100% de los encuestados mencionan que no existe un departamento encargado para la evaluación de la planificación estratégica.

Interpretación: Las respuestas obtenidas reflejan que la entidad no cuenta con un departamento encargado de la evaluación de la planificación estratégica siendo un factor importante ya que esto produce que la entidad se encuentre bien encaminada en su desarrollo y al no existir una evaluación los directivos no conocen si la entidad está cumpliendo con sus objetivos.

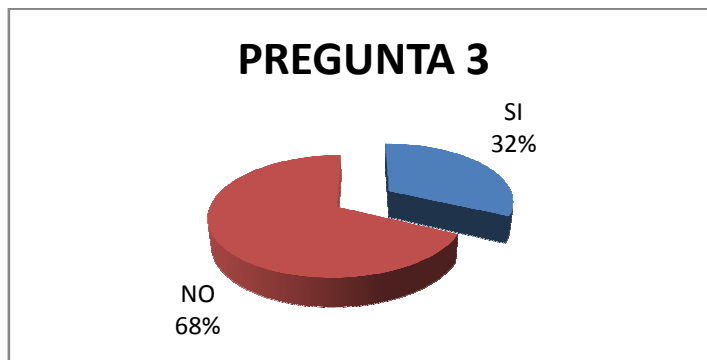
Tabla 8. Pregunta No 3

¿Cree que la planificación estratégica existente, se encuentra en concordancia con los requerimientos de la institución?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	7	32%
NO	18	68%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Figura 10. Pregunta 3



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Empresa ACCPASS S.A.

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Análisis: El 68% de los encuestados mencionan que la planificación estratégica existente no se encuentra en concordancia con los requerimientos de la institución, mientras que el 32% reflejan que sí.

Interpretación: De las encuestas aplicadas se obtuvo que la planificación estratégica existente no se encuentra en concordancia con los requerimientos de la institución, esto es el resultado de no contar con un departamento que evalué la situación actual de la entidad llevándola a una inadecuada toma de decisiones; por lo que se debería realizar una evaluación urgente de la planificación actual para verificar si los objetivos planteados y su estructura en general están acorde con los requerimientos institucionales o necesitan ajustes.

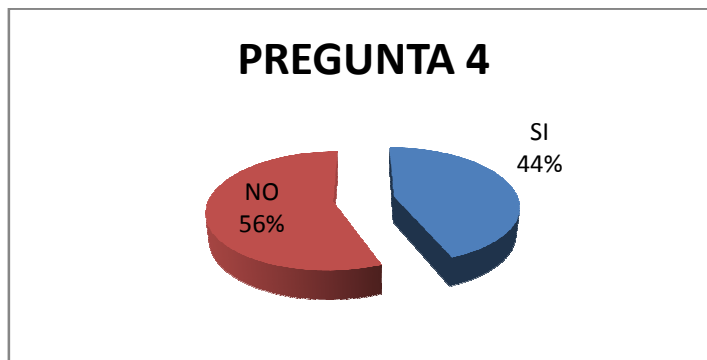
Tabla 9. Pregunta No 4

¿La entidad ejecuta sus actividades de acuerdo con lo planificado?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	44%
NO	14	56%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Figura 11. Pregunta 4



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Empresa ACCPASS S.A.

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Análisis: El 56% de los encuestados mencionan que la entidad no ejecuta sus actividades de acuerdo con lo planificado y el 44% menciona que sí.

Interpretación: El resultado de la encuesta refleja que la empresa no ejecuta las actividades de acuerdo a lo planificado pero existe un porcentaje que menciona que si lo hace, poniendo en evidencia de que tal vez no existe una adecuada comunicación de las actividades planeadas por la empresa hacia el personal; lo cual se aclararía al obtener un adecuado sistema de información.

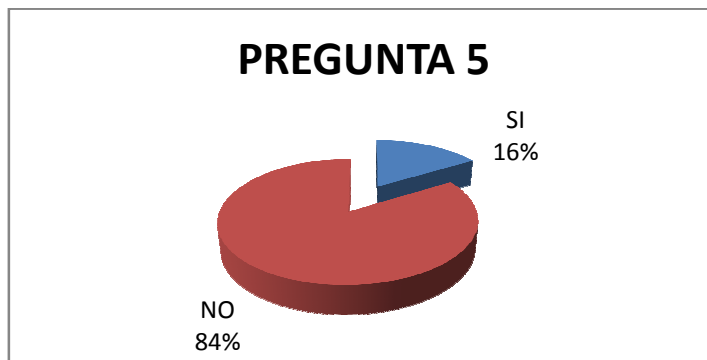
Tabla 10. Pregunta No 5

¿Conoce usted la planificación estratégica que actualmente posee la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	4	16%
NO	21	84%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Figura 12. Pregunta 5



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Empresa ACCPASS S.A.

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Análisis: El 84% del personal de la empresa no conoce de la planificación estratégica que actualmente posee la empresa mientras que el 16% responde que sí.

Interpretación: Los resultados obtenidos reflejan que el personal de la empresa no conoce sobre la planificación estratégica que posee actualmente la entidad, ocasionando que los empleados realicen sus actividades sin un lineamiento adecuado; la entidad debería tener un plan de socialización que llegue a cada área de la organización para lograr los resultados esperados.

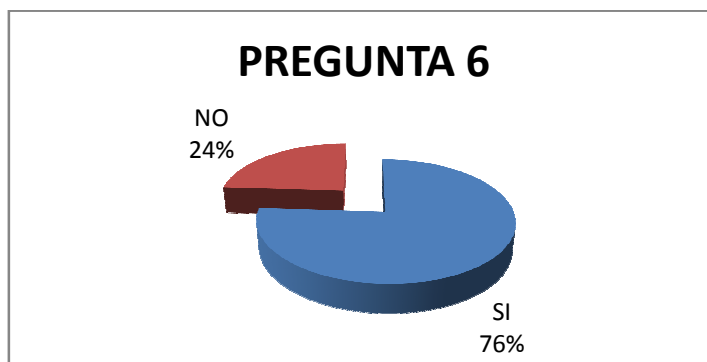
Tabla 11. Pregunta No 6

¿La empresa cumple con lo presupuestado para cada actividad?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	19	76%
NO	6	24%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Figura 13. Pregunta 6



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Empresa ACCPASS S.A.

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Análisis: El 76% de los encuestados menciona que la entidad si cumple con lo presupuestado para cada actividad y el 24% menciona que no.

Interpretación: Las encuestas realizadas reflejan que la entidad cumple con lo presupuestado para cada actividad, lo cual es importante ya que se evita desperdicio en los recursos; pero existe un porcentaje que discrepa con lo antes mencionado, ya que podría existir áreas en las que el presupuesto asignado no esté en concordancia con la realidad, para simplificar esto se debería realizar un adecuado análisis de los factores que integran un presupuesto el cual debería estar apegado a la realidad de cada actividad que se desea ejecutar.

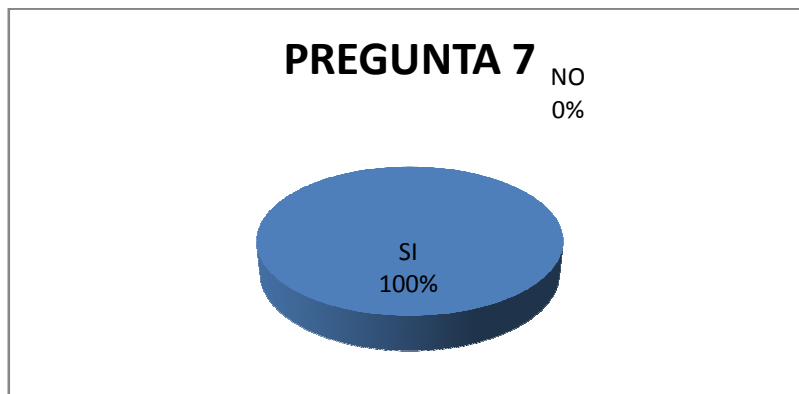
Tabla 12. Pregunta No 7

¿La entidad cuenta con objetivos claros para cada departamento?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Figura 14. Pregunta 7



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Empresa ACCPASS S.A.

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Análisis: El 100% del personal menciona que cada departamento tiene objetivos claros.

Interpretación: La empresa si cuenta con objetivos claros para cada departamento siendo esto un punto fuerte que ayuda a la empresa a desarrollar sus actividades con claridad y sobre todo con una guía.

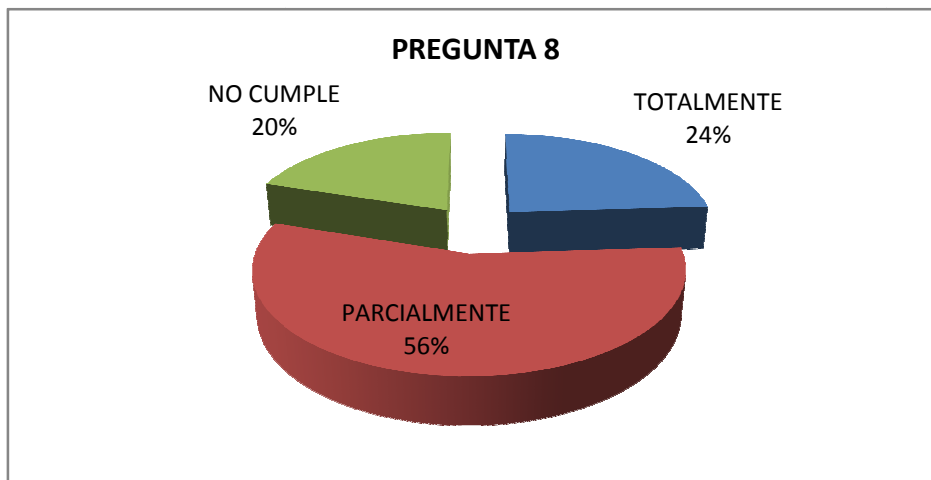
Tabla 13. Pregunta No 8

¿Considera usted que la entidad cumple con sus metas y objetivos institucionales?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
TOTALMENTE	6	24%
PARCIALMENTE	14	56%
NO CUMPLE	5	20%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Figura 15. Pregunta 8



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Empresa ACCPASS S.A.

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Análisis: El 56% de los empleados reconocen que los objetivos y metas planteados por la entidad son cumplidos parcialmente, mientras que el 24% mencionan que totalmente y el 20% indican que no se cumplen.

Interpretación: La empresa cumple parcialmente con los objetivos y metas propuestos, siendo esto un punto que retrata el desarrollo de la organización, ya sea porque se encuentran mal planteados o están fuera de alcance, por lo que es importante realizar un análisis sobre el grado de cumplimiento de metas y objetivos para tomar acciones oportunas en caso de ser necesarias.

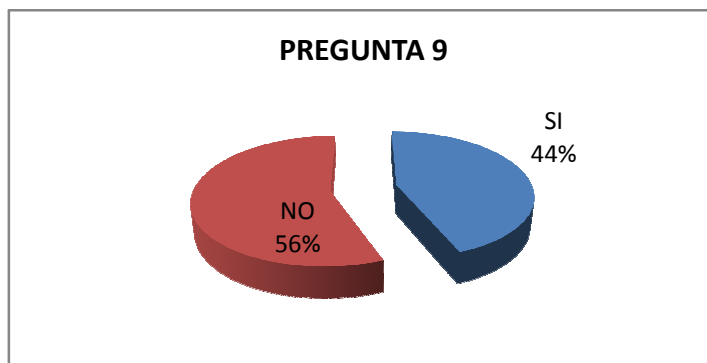
Tabla 14. Pregunta No 9

¿La entidad cuenta con estrategias claramente definidas para el logro de los objetivos?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	11	44%
NO	14	56%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Figura 16. Pregunta 9



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Empresa ACCPASS S.A.

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Análisis: El 56% de los encuestados mencionan que no existen estrategias para el logro de los objetivos, y el 44% indica que sí.

Interpretación: Las encuestas demuestran que las estrategias con las que cuenta la entidad no satisfacen el logro de algunos objetivos, dentro de la planificación, las estrategias debe ir de la mano con cada objetivo para su cumplimiento, en conclusión la empresa debería revisar las estrategias actuales y verificar si son adecuadas para mantenerlas o reestructurarlas.

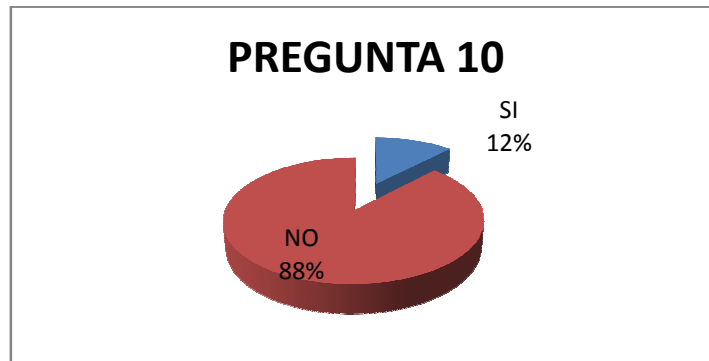
Tabla 15. Pregunta No 10

¿La entidad dispone de indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	12%
NO	22	88%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Figura 17. Pregunta 10



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Empresa ACCPASS S.A.

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Análisis: El 88% de los encuestados mencionan que la entidad no cuenta con indicadores que evalúen el cumplimiento de los objetivos y el 12% indican que sí.

Interpretación: En la actualidad todas las empresas se manejan a base de indicadores los cuales ayudan a la administración a la buena toma de decisiones, al no contar con esta herramienta los objetivos podrían estar mal encaminados y retrasar el desarrollo de la empresa; lo que la entidad debería hacer es implantar indicadores que le permita evaluar los objetivos.

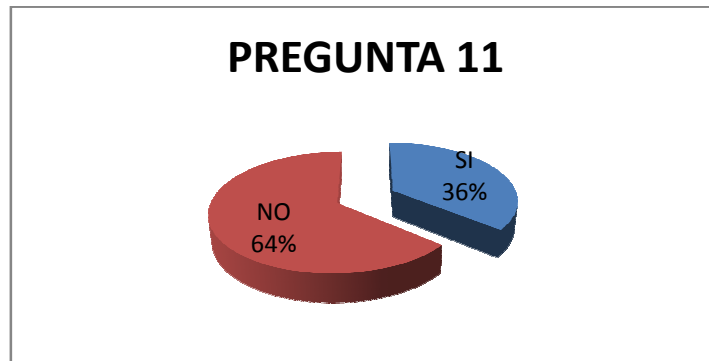
Tabla 16. Pregunta No 11

¿Considera usted que los objetivos y metas institucionales permiten el cumplimiento de la misión y visión de la empresa?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	9	36%
NO	16	64%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Figura 18. Pregunta 11



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Empresa ACCPASS S.A.

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Análisis: El 64% de los encuestados mencionan que los objetivos y metas planteados no permiten el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, mientras que el 36% menciona que sí.

Interpretación: Al no contar con objetivos que permitan cumplir con la misión y visión, la empresa no cuenta con una planificación adecuada, esto por falta de una constante evaluación de la planificación estratégica y sus objetivos, factor que ya fue evidenciado en anteriores preguntas.

Tabla 17. Pregunta No 12

¿Considera usted que es necesario evaluar por lo menos una vez al año si se cumplen los objetivos y metas planteados por la institución?

Opciones	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	100%
NO	0	0%
TOTAL	25	100%

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Figura 19. Pregunta 12



Fuente: Encuestas realizadas al personal de la Empresa ACCPASS S.A.

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Análisis: El 100% menciona que si se debería evaluar si se cumple los objetivos y metas planteados.

Interpretación: Si no se evalúa constantemente los resultados de la empresa no se sabe si está cumpliendo con lo planificado para cada periodo, por lo que, una evaluación permitirá si es el caso, corregir falencias y reestructurar objetivos y metas que no estén acorde con la realidad de la organización.

4.2 Verificación de la hipótesis

Una vez determinado el problema, que para la presente investigación es la deficiente gestión administrativa de la empresa ACCPASS S.A., se procedió a plantear la hipótesis con su correspondiente operacionalización de variables. La hipótesis planteada debe ser sometida a un contraste de hipótesis para verificar su validez, como se trata de variables cualitativas, se debe utilizar el contraste Chi-cuadrado, que servirá para comprobar si los valores obtenidos en la encuesta y los esperados, tienen concordancia y son válidos.

Planteamiento de la hipótesis

Modelo matemático.

Hipótesis Nula

Ho: La planificación estratégica no incide significativamente en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa ACCPASS S.A. de la ciudad de Ambato.

Hipótesis Alternativa

Hi: La planificación estratégica incide significativamente en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa ACCPASS S.A. de la ciudad de Ambato.

Estadístico de prueba.

$$\chi^2 c = \sum \left(\frac{(O - E)^2}{E} \right)$$

Nivel de confianza

$\alpha = 0.01$ con el 99% de confiabilidad

Regla de la decisión

$$G1 = (c-1) (f-1)$$

Dónde:

G1 = Grados de libertad

f = Número de filas = 3

c = Número de columnas = 2

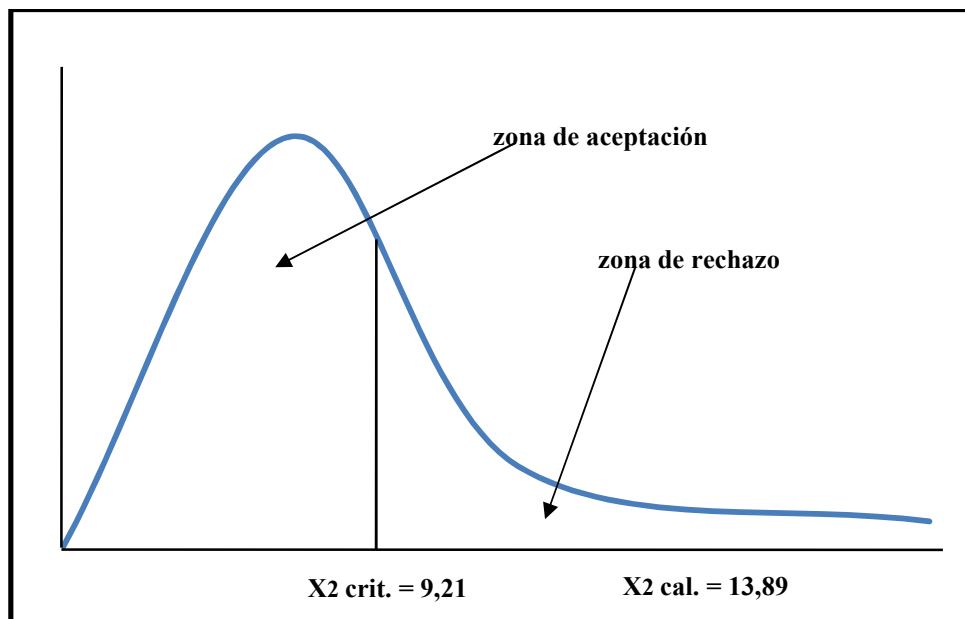
$$G1 = (2-1) (3-1)$$

G1 = (1) (2)

G1 = 2

El valor crítico de X^2 para $\alpha = 0,01$ y 2 G1 se obtiene de la tabla de la distribución Chi-cuadrado, $X^2(0.01; 2) = 9.21$

Figura 20. Comprobación de la hipótesis



Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Cálculo del estadístico de prueba y toma de decisiones

a). Cálculo de estadístico de prueba

Con resultados de la investigación de las preguntas 8 y 11 que enfocan las variables se forman las tablas de contingencia.

Pregunta 8: ¿Considera usted que la entidad cumple con sus metas y objetivos institucionales?

Pregunta 11: ¿Considera usted que los objetivos y metas institucionales permiten el cumplimiento de la misión y visión de la empresa?

Frecuencias observadas

Tabla 18. Frecuencias observadas en la pregunta 8 y 11

<div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);"> PREGUNTA 11 PREGUNTA 8 </div>	SI	NO	TOTAL
TOTALMENTE	6	0	6
PARCIALMENTE	2	12	14
NUNCA	1	4	5
TOTAL	9	16	25

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Frecuencias Esperadas

Tabla 19. Frecuencias esperadas de la pregunta 8 y 11

<div style="display: inline-block; transform: rotate(-45deg);"> PREGUNTA 11 PREGUNTA 8 </div>	SI	NO	TOTAL
TOTALMENTE	2,16	3,84	6
PARCIALMENTE	5,04	8,96	14
NUNCA	1,8	3,2	5
TOTAL	9	16	25

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Cálculo del chi cuadrado

Tabla 20. Cálculo del chi cuadrado

FE	FO	FO - FE	(FO-FE) ²	((FO-FE) ²)/FE
2,16	6	3,84	14,75	6,83
5,04	2	-3,04	9,24	1,83
1,8	1	-0,8	0,64	0,355555556
3,84	0	-3,84	14,75	3,84
8,96	12	3,04	9,24	1,03
3,2	4	0,8	0,64	0,2
TOTAL			48,6144	13,88730159

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

b.) Toma de Decisión

Se rechaza H_0 si X^2 **calculado** $\geq X^2$ **crítico**. Como **13.89** $>$ **9.21**, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa, se concluye que la planificación estratégica incide significativamente en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa ACCPASS S.A. de la ciudad de Ambato.

CAPÍTULO V

5 Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones:

Una vez finalizada la investigación a la empresa ACCPASS S.A. llegamos a las siguientes conclusiones:

- La empresa si cuenta con una planificación estratégica siendo un punto importante para el buen desarrollo de la entidad, pero no existe un responsable encargado de la evaluación de la misma, generando falencias en las actividades futuras de la empresa ya que el mercado donde se desarrolla la organización enfrenta diferentes cambios, generando que lo planificado no esté en concordancia con los requerimientos de la institución en cada periodo.
- La falta de socialización en la empresa de la planificación estratégica y las actividades en los diferentes departamentos, refleja que el personal no esté bien informado sobre los objetivos y estrategias planteadas por la entidad, así como las actividades que deben realizar en cada área o sección, generando incertidumbre y provocando falencias en los procesos.
- La falta de indicadores que ayuden a evaluar el cumplimiento de las metas y objetivos en la institución genera que la administración tome malas decisiones lo cual perjudica al desarrollo de la empresa.
- Finalmente se evidencia que el desconocimiento de la planificación estratégica y su falta de evaluación provoca que la gerencia no disponga de información oportuna, sobre si los objetivos planteados por la entidad se estén cumpliendo

5.2 Recomendaciones:

Se plantea las siguientes recomendaciones a fin de que se logre el cumplimiento de las metas y objetivos y sus actividades sean desarrolladas adecuadamente y estén acorde a los requerimientos de la entidad.

- Designar un responsable de la evaluación permanente de la planificación estratégica con el fin de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad de las operaciones desarrolladas por la entidad, para disponer de información oportuna.
- Implantar un sistema de información como herramienta para el buen desarrollo del personal dentro de la entidad permitiendo la adaptación a los cambios y la toma de decisiones.
- Realizar evaluaciones periódicas de las metas y objetivos planteados con la ayuda de indicadores que reflejen el grado de cumplimiento de los mismos y verificar que estén acorde a las necesidades de la institución y ayuden a alcanzar la misión y visión planteadas.
- Realizar una auditoría de gestión como herramienta de control en la empresa, evaluando permanentemente el avance y cumplimiento de objetivos de la entidad, además también para facilitar los procesos de la planificación estratégica.

CAPÍTULO VI

6 PROPUESTA

6.1 Datos informativos

Título:

“Auditoría de gestión a la empresa ACCPASS S.A. en el periodo 2013 con el fin de medir el grado de eficiencia, eficacia y calidad en los principales procesos de la entidad”

Localización de la propuesta

De acuerdo a la investigación realizada, la propuesta será desarrollada en la empresa ACCPASS S.A. de la ciudad de Ambato.

Beneficiarios

El implantar una auditoría de gestión, constituye una herramienta importante que permite identificar cuáles son las falencias en cada área o departamento de la empresa, buscando la manera más eficiente en el desarrollo de cada proceso para alcanzar las metas y objetivos de la entidad, de este modo los principales beneficiarios de esta propuesta es la empresa y cada uno del personal que la conforman.

Ubicación

La empresa ACCPASS S.A. se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, ciudad Ambato, dirección: Panamericana norte km 7 y 1/2.

Tiempo estimado para la ejecución

La propuesta se desarrollara en los meses de agosto y septiembre del 2014

Equipo técnico responsable

Investigador: Carlos Mera

Gerente: Ing. Diego Alvarado

Contadora: Verónica Chauca

Costo estimado de la propuesta

El costo estimado de la propuesta asciende a \$ 1520,00 que comprenden:

Tabla 21. Costo estimado de la propuesta

Rubro	Cantidad	Valor unitario	Total
Investigador	1	340	340
Gerente	1	50	340
Contadora	1	100	340
Impresiones	700	0,10	70
Transporte	20	3,00	60
Alimentación	20	2,00	40
Total			1190
10% imprevistos			119
TOTAL			1309

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

6.2 Antecedentes de la propuesta

Una auditoría de gestión se convierte en una técnica de asesoramiento por medio de su análisis establece recomendaciones para el buen desarrollo de la empresa, con el fin de conseguir con éxito el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la entidad. Dentro de los antecedentes que dan lugar a una aplicación de auditoría de gestión es la de controlar la planificación de la empresa en todos sus niveles, llevando a instaurar un control de eficiencia, eficacia, y economía.

La eficacia de una empresa se define por el cumplimiento de los objetivos planteados por la misma, esto quiere decir, la comparación entre los resultados obtenidos contra los resultados esperados, y por lo tanto habrá eficacia cuando se obtenga los resultados previstos, particularmente de los recursos que se haya utilizado.

La eficiencia por otro lado es la relación entre los bienes adquiridos o producidos, o los servicios prestados contra los recursos utilizados.

En tanto que la economía proporciona las condiciones en la que la empresa adquiere los recursos, estos sean: financieros, humanos o materiales; para que las operaciones efectuadas sean económicas deberán ser realizadas en el tiempo oportuno y al coste más bajo posible teniendo presente los factores de calidad, cantidad y precio.

La empresa ACCPASS S.A. ha desarrollado sus actividades en el país durante 7 años, los cuales se ha dedicado a la importación y comercialización de vehículos chinos, encaminándose y tomando una posición dentro del país en este segmento de mercado, sin embargo debido a disposiciones gubernamentales que afectan directamente a este actividad de mercado en el país, y además en los últimos tres años se ha registrado una baja en las ventas de la entidad, lo cual ha sido significativo para proponer una auditoría de gestión la cual identifique las falencias y proporcione resultados que ayuden a la correcta gestión administrativa de la organización.

6.3 Justificación

La propuesta que se va aplicar en esta investigación nace de la importancia de solucionar la problemática que afecta a la entidad ACCPASS S.A. ya que al no poseer una adecuada gestión administrativa, la empresa realiza sus actividades sin un rumbo específico llevándola a que se genere falencias en los procedimientos institucionales y provocando un incumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización en la actual planificación estratégica, por ello es relevante poner énfasis en una auditoría de gestión que refleje el grado de

eficiencia, eficacia y calidad que disponga la empresa e identificar deficiencias o irregularidades en las áreas o secciones de la entidad y corregirlas oportunamente, para obtener una adecuada gestión administrativa.

Por lo anterior mencionado se justifica la utilidad de la presente investigación, puesto que la misma mejorara la gestión administrativa en la empresa ACCPASS S.A. garantizando una información adecuada la cual ayude a la toma de decisiones de la entidad.

6.4 Objetivos

6.4.1 Objetivo General

Verificar con la auditoría de gestión el grado de eficiencia, eficacia y calidad en el cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la empresa.

6.4.2 Objetivos Específicos

- Evaluar si la planificación estrategia que dispone la entidad se acopla a la realidad de la empresa.
- Analizar los procesos que influyen en el cumplimiento de las metas y objetivos institucionales.
- Determinar la eficacia, eficiencia y calidad dentro de la gestión administrativa mediante indicadores de gestión.

6.5 Análisis de Factibilidad

Lo propuesto en esta investigación es factible debido a que hoy en día todas las empresas se encuentran en un mundo cambiante y requieren de herramientas que les ayuden a la buena toma de decisiones y para ACCPASS S.A. la aplicación de una auditoría de gestión le ayuda a establecer una adecuada gestión administrativa reflejando la realidad de la entidad y encaminándola al cumplimiento de metas y objetivos propuestos.

6.5.1 Organizacional

La auditoría de gestión realiza un examen ya sea a la empresa en general o a partes de ella, verificando el cumplimiento de procesos y objetivos planteados, evidenciando en ciertos casos, fallas y métodos defectuosos en el desempeño de la organización, llevando a la gerencia a corregirlas a tiempo y tomar decisiones adecuadas.

6.5.2 Económico financiera

Dentro del análisis situacional de la empresa la auditoría de gestión también estudia la parte económica en donde se mide las condiciones en la que la entidad adquiere los recursos financieros, humanos y materiales, Para que una operación sea económica, la adquisición de recursos debe hacerse en tiempo oportuno y a un coste lo más bajo posible.

6.6 Fundamentación

6.6.1 Fundamentación teórica

Auditoría de gestión

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, 2003).

"Se menciona que la auditoría de gestión le ayuda a la administración a reducir los costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros" (Gallart, 2008).

Auditoría de gestión es el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos y comprobar la observación de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas. Decreto-Ley n. 159/95 de la auditoría (Ruso, 2011).

Objetivos de la auditoría de gestión

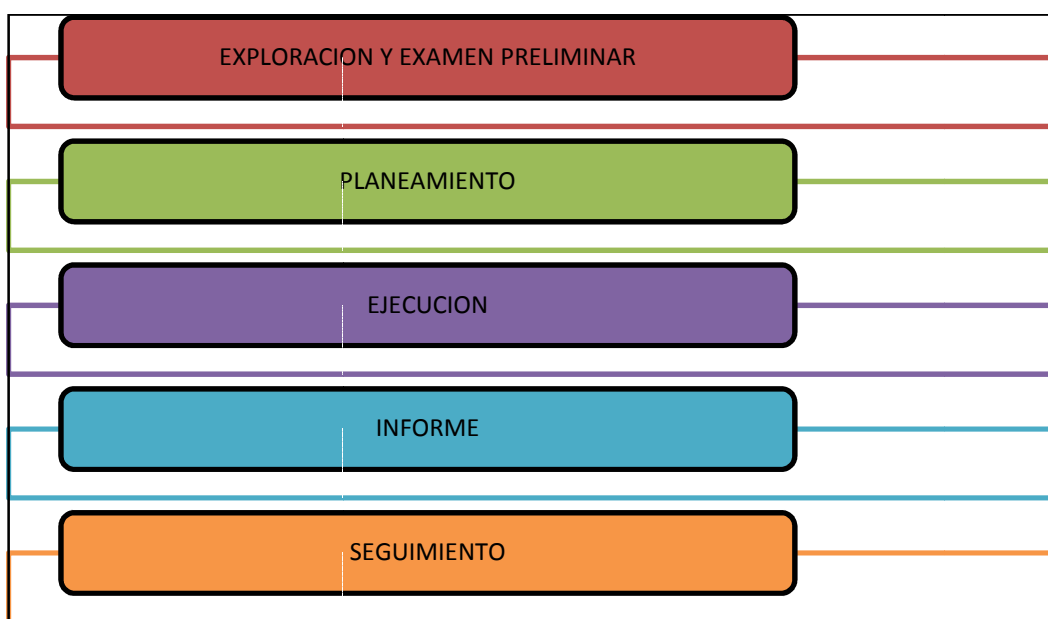
Esta auditoría tiene, entre otros propósitos determinar (Pérez, 2008):

- Asegurar el conocimiento, interpretación y la aplicación de los avances de la gestión moderna en la dirección de los negocios.
- Determinar si la utilidad que requiere, con la calidad y en la cantidad apropiadas, cuando se necesita, conservándolo, protegiéndolo adecuadamente y al menor costo posible.
- Asesora a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar el sistema de control interno y de gestión que requiere la entidad.
- Evitar la duplicación de esfuerzo del personal, el trabajo de poca o ninguna utilidad, evita el ocio y el exceso de personal.
- Identifica los problemas legales, que se cumplan con las leyes y regulaciones que pudieran afectar el uso de sus recursos.
- Facilita el proceso de planeación estratégica y de la calidad total de las organizaciones.
- Mejora los niveles de productividad, competitividad y facilita la consolidación de mucha política de control de la calidad.
- Asesora a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones para implementar oportunamente los factores de orden científicos-tecnológicos.
- Preparación de informes relacionados con la economía y eficiencia, que sean validos y confiables.

Etapas de la auditoría de gestión

El proceso de iniciación y desarrollo de una Auditoría de Gestión está asociado a la ejecución de un conjunto de pasos fundamentales que los auditores y los teóricos han ido agrupando en lo que han denominado: Etapas o Fases de la Auditoría Operativa o de Gestión (Gallart, 2008).

Figura 21. Etapas de la Auditoria de Gestión



Fuente: (Gallart, 2008)

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

Exploración y examen preliminar:

El auditor ha de familiarizarse con la sucursal, con el fin de obtener un conocimiento general del objeto de la organización, de sus principales características y del medio externo en que se desenvuelve, para ello realizará un estudio previo de todas las operaciones a auditar y su significado dentro del sector. Para lograr esto debe realizar un estudio del medio en el que se desempeña, que le permita conocer la ubicación, el entorno en que se desarrolla (Horta, 2009).

Dentro de esta fase se realizara una visita preliminar a la entidad para tener conocimiento sobre sus procesos y su entorno en el que se desarrolla, además de una entrevista al personal encargado para colaboración de la presente investigación.

Planeamiento:

El Planeamiento de la Auditoria garantiza el diseño de una estrategia adaptada las condiciones de cada entidad tomando como base la información recopilada en la etapa de Exploración Previa. En este proceso se organiza todo el trabajo de Auditoria, las personas implicadas, las tareas a realizar por cada uno, los recursos necesarios, los objetivos, programas a aplicar entre otros (Uro, 2010).

En este punto se realizara programas de auditoría los cuales guíen al investigador a realizar su trabajo en base a lo constatado en la fase anterior, se realizara además encuestas al personal para obtener mayor información y estar mejor encaminados a lo que deseamos analizar, adicionalmente se realizara cuestionarios de control interno a cada departamento para determinar hallazgos que sobresalen en la organización y que con su corrección ayuden a fortalecer el crecimiento de la empresa

Ejecución:

La fase de ejecución de la auditoria está compuesta por la realización de pruebas, la evaluación de controles y la recolección de evidencias suficientes y confiables para determinar si los asuntos identificados durante la fase de planeación como de importancia potencial, realmente revisten suficiente importancia para efectos de elaboración de informes o no. Las conclusiones se relacionan con la evaluación de los resultados de las pruebas realizadas sobre rendimiento, la exactitud de información, la

confiabilidad de los sistemas y controles claves y la calidad de los resultados producidos (Castro, 2008).

Informe:

En esta etapa el auditor deberá informar a la gerencia sobre los aspectos importantes que se encontró en el desarrollo de la auditoría.

"Dictamen sobre los estados financieros o del área administrativa auditada. Informe sobre la estructura del control interno de la entidad. Conclusiones y recomendaciones resultantes de la auditoría. Deben detallarse en forma clara y sencilla, los hallazgos encontrados" (Lugo, 2011).

Seguimiento:

"La etapa de seguimiento de los resultados de auditoría abarcará desde la determinación de la actividad apropiada de seguimiento de resultados, hasta la comunicación de los resultados a la administración general, autoridad o a la unidad que fue auditada" (Gonzalez, 2013).

La gestión, al igual que la ingeniería, se apoya y funciona a través de las personas y grupo de personas que en conjunto generan buenos resultados, la gestión proporciona a las personas a asumir cargos de mayor responsabilidad y buscar nuevas opciones para mejorar (Trujillo, 2012).

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión son datos por medio de los cuales se aprecia y se evalúa el desempeño de la administración de una empresa. A su vez, ayudan a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas (Haime, 2005).

6.7 Metodología modelo operativo

A continuación se detalla las fases que se realizaron en la auditoría de gestión a la empresa ACCPASS S.A.

Tabla 22. Fases de la auditoría de gestión

No	FASES	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO
1	Visita Preliminar y Planeación	-Reseña histórica -Información de la empresa -Matriz FODA -Organigrama estructural -Descripción de funciones -Identificación de principales procesos -Evaluación de control interno -Realizar la matriz de ponderación de riesgos y determinar nivel de confianza de auditoría. -Elaborar matriz de riesgo -Memorándum de planificación estratégica	Carlos Mera	15 días
2	Ejecución	-Elaborar y aplicar un cuestionario de control interno al proceso de importación. -Realizar la matriz de ponderación de riesgos y determinar nivel de confianza de auditoría. -Elaborar matriz de riesgo -Análisis del procedimiento de importación -Elaborar y aplicar un cuestionario de control interno al proceso de ventas. -Realizar la matriz de ponderación de riesgos y determinar nivel de confianza de auditoría. -Elaborar matriz de riesgo -Análisis del procedimiento de ventas -Elaborar tablero de indicadores -Elaborar grafico de indicadores -Determinar hoja de hallazgos	Carlos Mera	10 días
3	Informe	-Realizar el informe de auditoria	Carlos Mera	2 días
4	Seguimiento	-Realizar un cronograma de seguimiento a las recomendaciones.	Carlos Mera	3 días

Elaborado por: Mera, Carlos (2014).

FASE I

CONOCIMIENTO PRELIMINAR **Y PLANIFICACIÓN**

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
PERIODO 2013

CONOCIMIENTO PRELIMINAR Y PLANIFICACIÓN

OBJETIVO:

Obtener un conocimiento general de la empresa para conocer las áreas críticas.

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	RESPONSABLE
1	Recopilar información y formar archivo permanente	R.I.	01/09/2014	C.A.M.B
2	Elaborar y aplicar un cuestionario de control interno a la organización.	C.I.O	04/09/2014	C.A.M.B
3	Realizar la matriz de ponderación de riesgos y determinar el nivel de confianza de la auditoria.	M.P.R.O	05/09/2014	C.A.M.B
4	Elaborar matriz de riesgo inherente global de la organización.	M.R.O	06/09/2014	C.A.M.B
5	Identificación de componentes	I.C.	06/09/2014	C.A.M.B
6	Elaborar Memorando de Planificación	M.P.	10/09/2014	C.A.M.B

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 1/24

RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La empresa denominada ACCPASS S.A., se constituye en la ciudad de Ambato, capital de la provincia de Tungurahua, república del Ecuador el 5 de marzo del 2007, con el objetivo de importar y comercializar vehículos chinos y repuestos al por mayor y menor.

El plazo de la duración de la compañía será de cincuenta años, contados desde la inscripción de la escritura pública de constitución en el Registro Mercantil. Este plazo podrá ser ampliado o restringido por resolución de la Junta General de Socios.

El capital social de la compañía es de mil quinientos dólares, dividido en mil quinientas participaciones iguales, acumulativas e indivisibles cuyo valor nominal es de un dólar.

Tabla de aportación

SOCIOS	CAPITAL SUSCRITO (dólares)	CAPITAL PAGADO EN ESPECIES (dólares)	PARTICIPACIONES
Gladys Ana Alvarado Lascano.	600	600	600
Galo Enrique Alvarado Lascano	300	300	300
Diego Iván Alvarado Lascano	600	600	600
	1500	1500	1500

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 2/24

La empresa cuenta con treinta y siete personas quienes se encargan de cumplir con sus actividades para el desarrollo de la misma.

La matriz se encuentra en la Panamericana norte Km 7 y 1/2, y el punto de venta Ambato, en la av. Bolivariana, además de contar con puntos de venta en Guayaquil y Quito, así satisfacen las necesidades de todas aquellas personas interesadas en adquirir vehículos chinos y repuestos automotriz.

BASE LEGAL

La base legal que rige las actividades en ACCPASS S.A. está integrado por:

- Ley de Compañías
- Código Civil
- Código de comercio
- Ley de Régimen Tributario Interno y su Reglamento
- Código Tributario
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo

MISIÓN

Somos pioneros en la comercialización y distribución de vehículos chinos, repuestos y servicios post venta, contamos con un equipo humano altamente capacitado y comprometido en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo al crecimiento del Ecuador.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013**

R.I. 3/24

VISIÓN

Llegar a ser líderes en el mercado automotriz en la venta de vehículos chinos, expandiendo nuestra distribución a nivel nacional ofertando marcas prestigiosas y de alta tecnología acreditada a nivel mundial.

Objetivos estratégicos

- Ofrecer continuamente servicios de calidad con el fin de mejorar la satisfacción de los clientes.
- Proponer una adecuada estructura organizacional y cadena de valor para garantizar el óptimo desempeño de los procesos institucionales.
- Contar con colaboradores altamente capacitados de acuerdo a las necesidades de la institución.
- Satisfacer los requerimientos de los clientes de la organización.
- Aumentar la participación en el mercado del 5% anual.

AUDITORÍA DE GESTIÓN**R.I. 4/24****ACCPASS S.A.****ARCHIVO PERMANENTE****PERIODO 2013****FODA**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Canales de distribución al por mayor y menor.• Importar productos sin intermediarios, directamente de fábrica.• Realizar un análisis de precios de diferentes proveedores• Factibilidad de financiamiento a través de instituciones bancarias.• Reconocimiento internacional de proveedores, quienes agilitan el proceso de importación, permitiendo que la mercadería llegue oportunamente.	<ul style="list-style-type: none">• Ser el único importador de vehículos chinos de marca CHANGE y BAW• Stock variado y permanente de repuestos• La imagen corporativa que tiene la empresa permite mantener e incrementar clientes• Vendedores con conocimiento de productos del mercado automotriz• Diferentes tipos de precios: PVP, mayoristas y minoristas• Alta capacidad de adquisiciones
AMENAZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Infraestructura física no permite eficiencia en el servicio• Estructura organizacional inadecuada.• No cuenta con un departamento de bodega y un encargado de la recepción de la mercadería.• No existe un estudio de mercado adecuado.	<ul style="list-style-type: none">• Ingreso de nuevos competidores en el mercado automotriz.• Cambio de políticas gubernamentales.• Situación económica del país.• Atrasos en pago de facturas a crédito de clientes.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 5/24

Productos que comercializa

- **Vehículos**
 - CHANGE
 - BAW
- **REPUESTOS**
 - Alta gama en marcas de mayor comercialización nacional como: Chevrolet, Nissan, Hyundai, etc.

Principales clientes

- Importadora Alvarado Vascones
- Corporación Automotriz Alvarado
- RECTIMA
- Depo Hormigón

Principales Proveedores

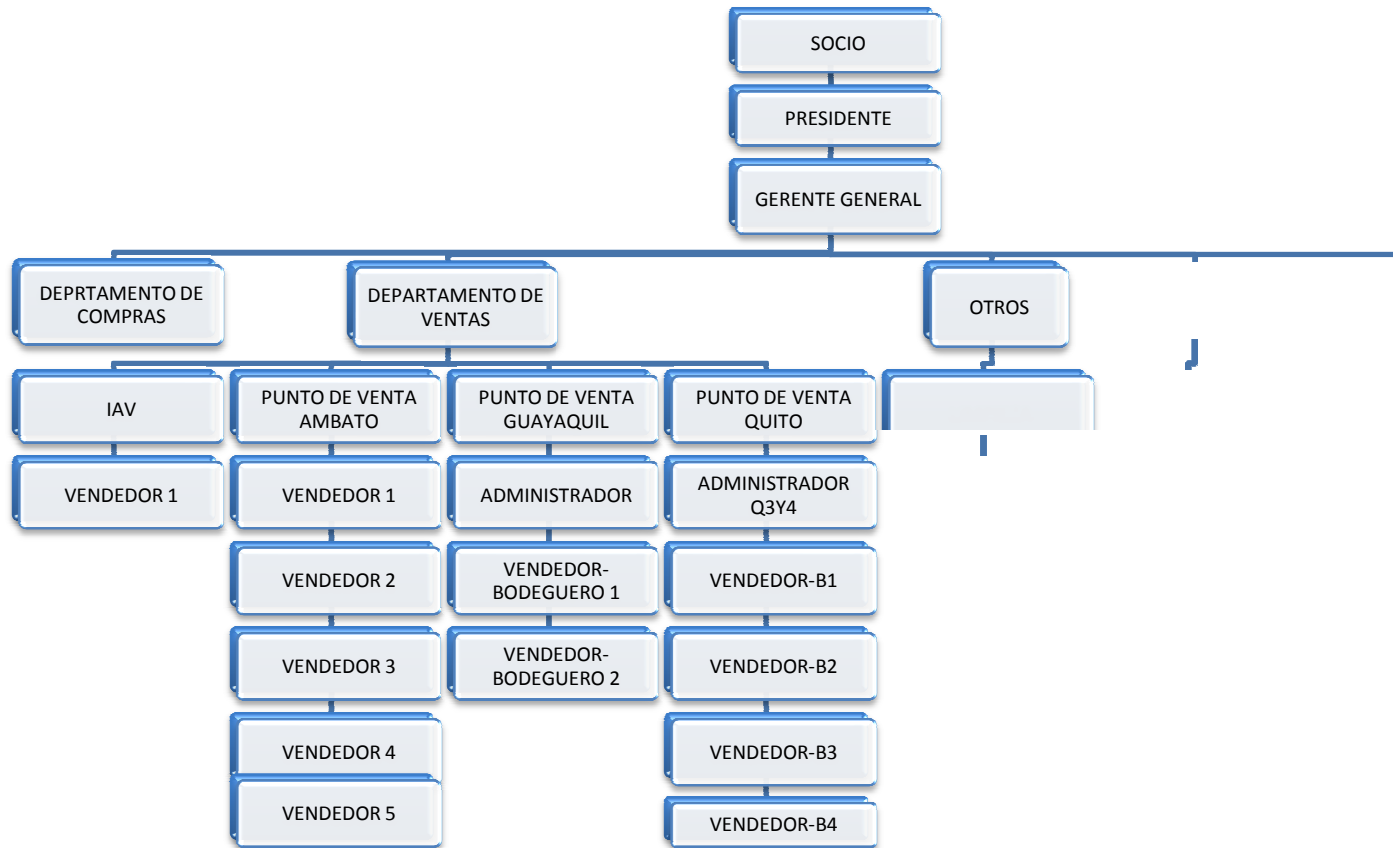
- Beijing Centure Harmony International Trade Co. Ltd
- Beijing Automobile Works Co. Ltd
- Chori Co. Ltd.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013**

R.I. 6/24

- Changzhou Hengda Vehicle Accessories Co. Ltd
- Wenzhou Ieahen imp & exp Co.
- Huishang Group Anhui Newenergy Co. Ltda.
- Coshare int l Co Limited
- Jingdezhen Changhe Automobile Techno
- Auto Source Group Llc

O



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 8/24

DESCRIPCIÓN FUNCIONES

A continuación se detalla las funciones de los departamentos de la entidad, cabe mencionar que la empresa cuenta con funciones por escrito solo en los departamentos que a continuación se presentan:

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: CONTADOR/A

ÁREA / DEPARTAMENTO: FINANCIERO

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El contador determinado por las normas y su código de ética es responsable de planificar, organizar dirigir y coordinar todas las actividades relacionadas con el área contable, con el objetivo de obtener las consolidaciones y estados financieros requeridos por la organización, debe establecer y controlar la ejecución de las políticas relacionadas con el área contable, asegurándose que se cumplan los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las normas contables de regularización de la información, con las políticas específicas de la empresa, adicionalmente elaborar y controlar la labor presupuestaria y financiera.

2.1. DEFINICIÓN: -

Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad en una determinada empresa, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos para la toma de decisiones.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 9/24

2.2. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD: Descripción Funcional

Planificar y elaborar proyectos

- Cumplir y supervisar los planes operativos e indicadores de gestión.
- Elaborar y controlar el presupuesto anual.
- Elaborar y controlar el flujo de caja.
- Elaborar y presentar nuevos proyectos relacionados con su área.

Gestión Administrativa

- Emitir y analizar Estados Financieros.
- Controlar el correcto registro de las operaciones contables
- Revisar y verificar los diferentes reportes emitidos por las diferentes áreas involucradas.
- Asignar y supervisar las tareas y actividades del personal del área financiera.
- Revisar y aprobar el normal desenvolvimiento de las labores inherentes al sistema de contabilidad.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 10/24

Gestión Operativa

- Revisar y enviar declaraciones de impuestos mensuales al SRI
- Elaborar y enviar declaración de Impuesto a la Renta
- Revisar y aprobar las conciliaciones bancarias
- Revisar y comparar gastos mensuales
- Preparar asientos de ajustes bajo NIIF
- Revisar y autorizar el ingreso de los ajustes por variaciones al IESS
- Calcular y legalizar el pago de participación trabajadores, XIV Sueldo, XIII Sueldo
- Elaborar y enviar información sobre los estados financieros a la Superintendencia de Compañías.
- Elaborar y enviar información solicitada por las Instituciones Financieras
- Brindar acompañamiento durante la auditoría externa
- Verificar y depurar cuentas contables

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 11/24

Evaluar el desempeño del personal financiero

- ✓ Llevar un control sobre el cumplimiento de funciones, políticas y procedimientos, normas y reglamentos establecidos por la empresa del personal a cargo

Informes a Gerencia

- ❖ Presentar Estados Financieros
- ❖ Presentar cumplimiento del plan estratégico e indicadores de gestión.

Auditorias del Área Financiera

- Arqueo de los documentos en los siguientes puntos:
 1. De comprobantes de egreso
 2. De Notas de Debito
 3. De Pagos por obras
 4. De Caja Chica

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013**

R.I. 12/24

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE CONTABLE

ÁREA / DEPARTAMENTO: FINANCIERO

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El asistente contable es responsable de registrar la información generada de los diferentes procesos contables que soportan las transacciones de las diversas cuentas que conforman los estados financieros, y suministrar de información oportuna para la toma de decisiones.

2.1. DEFINICIÓN:

Asistir al Contador/a en el control y contabilización de las diferentes operaciones contables y el adecuado manejo de la información.

2.2. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD: Descripción Funcional

Planificar y elaborar proyectos

- Entregar información mensualmente de los resultados obtenidos en los indicadores de Gestión.
- Registrar y entregar mensualmente información relacionada con la elaboración del flujo de caja.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 13/24

Gestión Administrativa

- Asistir en la generación de Estados financieros.
- Gestionar el proceso de cuentas por pagar proveedores nacionales y del exterior.
- Confeccionar informes de cuentas por pagar.
- Presentar informes, cuadros y gráficos para elaboración de los análisis financieros.
- Cumplir con los indicadores de desempeño establecidos.

Gestión Operativa

- Elaborar reporte de descuento de empleados.
- Realizar cuadro de planillas IESS con el Rol de Pagos.
- Realizar Asiento de Rol de Pagos
- Realizar Asiento de Declaración de Impuestos /IVA
- Realizar Asiento de Depreciación, Amortización, Provisión Décimo Tercero Y Décimo Cuarto, Seguros
- Elaborar Liquidación de carpetas por importaciones
- Elaborar Excel para declaración de impuestos mensuales
- Custodiar el fondo de caja chica

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013**

R.I. 14/24

- Realizar la confirmación depósitos de clientes
- Calcular viáticos

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: ASISTENTE CONTABLE

ÁREA / DEPARTAMENTO: FINANCIERO

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El asistente contable es responsable de registrar la información generada de los diferentes procesos contables que soportan las transacciones de las diversas cuentas que conforman los estados financieros, y suministrar de información oportuna para la toma de decisiones.

2.1. DEFINICIÓN: -

Asistir al Contador/a en el control y contabilización de las diferentes operaciones contables y el adecuado manejo de la información.

2.2. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD: Descripción Funcional

Gestión Administrativa

- ❖ Asistir en la gestión del proceso de cuentas por pagar proveedores nacionales y del exterior.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013**

R.I. 15/24

- ❖ Gestionar el proceso de viáticos.
- ❖ Cumplir con los indicadores de desempeño establecidos.

Gestión Operativa

- Ingresar facturas de compras locales y del extranjero
- Registrar la reposición de Caja Chica
- Realizar conciliaciones bancarias
- Realizar reporte de cheques post fechados
- Tramitar la compra de papelería

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: JEFE DE COMPRAS/IMPORTACIONES

ÁREA / DEPARTAMENTO: COMPRAS E IMPORTACIONES

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Responsable de proponer, estudiar, planificar y ejecutar estrategias con las cuales se optimice los tiempos y costos de la logística de importación.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 16/24

2.1. DEFINICIÓN: -

Liderar el correcto proceso de importación para que así la organización se mantenga abastecida a tiempo y así poder satisfacer a los clientes tanto internos como externos.

2.2. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD: Descripción Funcional

Coordinación de embarque

- Revisar, analizar las cotizaciones y elegir proveedores
- Recibir carpeta de importación
- Verificar origen y volúmenes para embarque
- Adjudicar carga a la mejor oferta

Seguimientos de embarque

- Recepción y Registro de booking
- Revisar Nota de pedido (clasificación arancelaria)
- Asegurar la mercadería a importar con datos de Bookin y BL
- Registrar novedades embarque recibidos semanalmente en el archivo de status
- Recepción de aviso de llegada y registrar en status

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 17/24

Manejo de documentos de acompañamiento

- Registrar tracking de envío de los documentos originales
- Revisar los documentos originales
- Determinar el Agente que desaduanizará la orden
- Revisión de certificaciones obtenidas para la nacionalización.
- Seguimiento de proceso de desaduanización.
- Revisión permanente de correos electrónicos de agentes
- Revisar las pre liquidaciones de tributos y aprobar el ingreso del tramite
- Darle seguimiento a los tramites
- Coordinación con la bodega de recepción de contenedores
- Revisión de los documentos recibidos
- Revisar y firmar por el costo calculado.
- Registro de la carpeta liquidada en el status
- Entregar a compras la carpeta liquidada con su respectivo costo y novedades

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 18/24

Manejo de cobranzas

- Revisión de los documentos recibidos

Cierre de trámite y costo de importación.

- Revisar y firmar por el costo calculado.
- Registro de la carpeta liquidada en el status.
- Entregar a compras la carpeta liquidada con su respectivo costo y novedades

Realización de reportes.

- Registro y realización del reporte mensual por pagos al exterior realizados
- Realizar el reporte de tributos pagados en el mes
- Realizar el reporte de IVA cancelado del mes para declaración
- Realizar reporte mensual resumen de las ordenes desaduanizadas y sus tiempos
- Realizar reporte mensual de costos de Importación
- Realizar presupuesto Anual de Costos de Importación
- Registro de devolución de los contenedores
- Revisar y realizar reporte mensual sobre los pagos realizados por el contenedor

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013**

R.I. 19/24

- Investigación nuevos proveedores/marcas.
- Solicitar estudio internacional del proveedor nuevo

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: COBRANZAS Y CRÉDITO CORPORATIVO

ÁREA / DEPARTAMENTO: CRÉDITO Y COBRANZAS CORPORATIVO

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Jefe de Crédito y cobranzas es responsable de la gestión de cobranzas eficaz y eficiente, llevando un control a través de un sistema informático único y en red que permite contar con una gestión transparente, sin perder la visión de la importancia de conservar la relación comercial con los clientes.

2.1. DEFINICIÓN: -

Ejecutar las acciones encaminadas a elevar el nivel de eficiencia de la cobranza, a través de la recuperación inmediata de los recursos económicos por la venta de productos y mantener niveles relativamente bajos de un riesgo crediticio.

2.2. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD: Descripción Funcional

- Analizar las solicitudes de crédito.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 20/24

- Conciliar los saldos de clientes con el departamento de contabilidad.
- Enviar comunicados de saldos pendientes, a clientes que se encuentran en cartera vencida.

Elaborar informes de cumplimiento de planes operativos

- Entregar mensualmente los reportes con sus graficaciones de los resultados de gestión de cobranzas
- Elaborar los informes del cumplimiento de los indicadores de gestión de cobranzas

Realizar los informes para el cumplimiento de la gestión Efectiva de la Cobranza

- Coordinar la impresión, distribución y dar el aval a los estados de cuenta a los cobradores o vendedores.
- Elaborar, controlar y llenar las rutas semanales de los cobradores o vendedores para la gestión de la cobranza
- Llevar un control de los clientes que están con cartera vencida para proceder a llamar, saber cuál es el motivo del vencimiento.
- Elaborar presupuesto anual de cobranza
- Realizar el re cálculo de presupuesto de cobranzas mensuales

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 21/24

- Llevar en archivo un control de toda la documentación que se mantiene en el departamento
- Atender las recomendaciones, observaciones y quejas de los clientes, procurando una solución inmediata a los problemas presentados.
- Revisar las cuentas de cobro administrativo y judicial.
- Tramitar la emisión de cheques para la gestión de cobranza que se requiera con contabilidad
- Revisar la correspondencia recibida interna y externa, tanto en papel como en medio electrónico y contestarla oportunamente.
- Elaborar y coordinar la entrega de certificados comerciales a clientes.
- Controlar que los vendedores no se dispongan de dinero de los clientes
- Aprobación de pedidos para poder facturar

Verificar el proceso de cierre mensual.

- Revisar todos los reportes que se generan por cada cobranza ingresada al sistema GP.
- Controlar los cheques que se encuentran bajo custodia que sean cobrados en las fechas correspondientes

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013**

R.I. 22/24

- Revisar que todas las cuentas contables que pertenecen al área de cobranzas dentro del sistema GP y Titán estén cuadradas con el fin de mes manual.

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

NOMBRE DEL CARGO: VENDEDOR

ÁREA / DEPARTAMENTO: VENTAS

2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

2.1. DEFINICIÓN: - Realizar la venta de los productos ofertados y la entrega de los mismos a los clientes, asesorándolos a estos en los requerimientos de los productos con la finalidad de incrementar el volumen de ventas y cumplir las metas propuestas

2.2. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD: Descripción Funcional

- Recibir la mercadería adquirida y guardarla en la bodega.
- Receptar e ingresar toda la información del cliente.
- Realizar la factura correspondiente a la transacción ejecutada entre vendedor y cliente.
- Ejecutar el cobro de a los clientes detallados en la preventa y entregar el producto
- Elaborar un informe de ventas para verificar el cumplimiento del presupuesto de ventas

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 23/24

- Asesorar a los clientes de las promociones, remates ofertas que tiene la empresa
- Coordinar el despacho de la mercadería y confirmar la recepción de la misma a los clientes.
- Mantener actualizada las carpetas operativas
- Apoyar al área de crédito y cobranzas en la recuperación de cartera
- Apoyar en eventos especiales y actividades promocionales en las que participa la empresa.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
ARCHIVO PERMANENTE
PERIODO 2013

R.I. 24/24

NOMINA DEL PERSONAL:

A continuación se detalla el personal con el que cuenta la empresa:

NOMBRES	PUNTO DE VENTA	CARGO
ALVARADO LASCANO GLADYS ANA	PV MATRIZ	SOCIO
ALVARADO LASCANO GALO ENRIQUE	PV MATRIZ	PRESIDENTE
ALVARADO LASCANO DIEGO IVAN	PV MATRIZ	GERENTE
EUGENIO EUGENIO SILVIA ELIZABETH	PV MATRIZ	CONTADORA
MINCHALA EUGENIO DIEGO FERNANDO	PV MATRIZ	ASISTENTE FINANCIERO
MURCIA ROMAN GISSELA ELIZABETH	PV MATRIZ	ASISTENTE FINANCIERO
CHAUCA MIRANDA VERONICA ALEXANDRA	PV MATRIZ	JEFE DE COBRANZAS
INLAGO GUALACATA GLORIA ALEXANDRA	PV MATRIZ	LIMPIEZA
GUAMAN CUASTUMAL JOAQUIN ALBERTO	IAV	VENDEDOR-BODEGUERO
VARGAS PEREZ GINO JAVIER	PVA2	JEFE DE COMPRAS/IMPORTACION
ALDAS SERRANO JOSE LUIS	PVA2	VENDEDOR-BODEGUERO
DOMINGUEZ MOYA DAMIAN EDUARDO	PVA2	VENDEDOR-BODEGUERO
DOMINGUEZ MOYA LUIS ALFREDO	PVA2	VENDEDOR-BODEGUERO
MORALES PANATA LUIS MAURICIO	PVA2	VENDEDOR-BODEGUERO
POVEDA ARGUELLO NEISER FABRICIO	PVA2	VENDEDOR-BODEGUERO
VILLACIS JACOME NORMA CECILIA	PVA2	MENSAJERO
AGUIRRE PAZMIÑO YENNY MARISOL	PVG2	ADMINISTRADOR PVG2
RIVAS ASPIAZU LUIS ANTONIO	PVG2	VENDEDOR-BODEGUERO
SOLIZ TAGUA MARCOS VINICIO	PVG2	VENDEDOR-BODEGUERO
LEON VALLEJO JEANNETH ELIZABETH	PVQ3	ADMINISTRADOR PVQ3
PARRA LOPEZ DARWIN HERNAN	PVQ3	VENDEDOR-BODEGUERO
QUISILEMA MOLINA CRISTHIAN ISRAEL	PVQ3	VENDEDOR-BODEGUERO
SANCHEZ SILVA CESAR ANDRES	PVQ3	VENDEDOR-BODEGUERO
TASINTUÑA CONDOY SANDRA GEOVANA	PVQ4	ADMINISTRADOR PVQ4
ORTEGA TULCHAN MANUEL GONZALO	PVQ4	VENDEDOR-BODEGUERO

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ACCPASS S.A.

C.I.O.1/4

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PERIODO 2013

COMPONENTE: LA ORGANIZACIÓN				
ENTREVISTADO: CONTADOR				
ENTREVISTADOR: MERA BASTIDAS CARLOS ALFONSO				
No.	GRUPO/PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	Se ha definido un objetivo general y objetivos específicos en la empresa?	X		
2	Los objetivos son cuantificables?		X	Los objetivos no se apegan a la realidad de la empresa, por lo que se debería reestructurar los objetivos en base a los requerimientos de la institución y que puedan medir fácilmente su desempeño.
3	Existen criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos?		X	Los indicadores que posee, son escasos para medir el desempeño de la entidad, por lo que se debería añadir más indicadores para obtener los resultados esperados.
4	Existen políticas en la empresa y estas se las cumple a cabalidad?		X	No cuenta con políticas estructuradas formalmente, por lo que tampoco son cumplidas en su totalidad,
5	La empresa tiene una organización formalmente establecida?	X		Al momento se encuentra en reestructuración.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

C.I.O.2/4

ACCPASS S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PERIODO 2013

COMPONENTE: LA ORGANIZACIÓN				
ENTREVISTADO: CONTADOR				
ENTREVISTADOR: MERA BASTIDAS CARLOS ALFONSO				
No.	GRUPO/PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
6	Existe un organigrama con un alto grado de detalle?		X	Cuenta con un organigrama básico y que no se encuentra bien estructurado, por lo que se debería establecer correctamente el orden jerárquico de la organización.
7	Conoce el personal los objetivos de la empresa?		X	El personal no se encuentra bien informado de los objetivos a cumplir, por lo que se debería establecer un buen sistema de información al personal.
8	Se evalúa el desempeño del personal?	X		
9	El personal cuenta con recursos suficientes para cumplir a cabalidad sus funciones?	X		
10	permite la estructura y organigrama el logro de los objetivos		X	Cuenta la entidad con una estructura y organización inadecuada, por lo que se debe reestructurar la entidad para obtener mejor rendimiento.
11	Existe métodos establecidos para comunicar políticas y procedimientos?	X		

AUDITORÍA DE GESTIÓN

C.I.O.3/4

ACCPASS S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PERIODO 2013

COMPONENTE: LA ORGANIZACIÓN				
ENTREVISTADO: CONTADOR				
ENTREVISTADOR: MERA BASTIDAS CARLOS ALFONSO				
No.	GRUPO/PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
12	Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?		X	Las funciones que presenta la organización están, en su mayoría, alejadas de la estructura que refleja la institución
13	La empresa cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo?	X		
14	Se planifica todas las actividades y se evalúa su cumplimiento?		X	Las actividades que realiza la empresa no son planificadas adecuadamente y no cuentan con instrumentos que verifiquen su cumplimiento.
15	El sistema contable de la entidad permite identificar y registrar todas las transacciones validas?	X		
16	Los hechos de importancia se revelan a través de notas a los estados financieros?	X		
17	La empresa cuenta con adecuados sistemas de seguridad para el control de sus activos, registros e instalaciones?		X	El sistema de seguridad con el que cuenta no es confiable.
18	Se realiza constataciones físicas de los activos registrados?		X	Solo se realiza constataciones escritas de lo que posee la entidad, por lo que se debería estructurar adecuadas políticas y funciones para el personal responsable.

AUDITORÍA DE GESTIÓN**C.I.O.1/4****ACCPASS S.A.****CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****PERIODO 2013**

COMPONENTE: LA ORGANIZACIÓN				
ENTREVISTADO: CONTADOR				
ENTREVISTADOR: MERA BASTIDAS CARLOS ALFONSO				
No.	GRUPO/PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
19	Se concilian periódicamente los saldos físicos con los contables?	X		
20	Se elaboran y utilizan presupuestos?	X		
21	Se estudian las causas de las desviaciones de los presupuestos?	X		
22	Existen responsables del funcionamiento del control interno?	X		
23	Existen manuales de procedimientos para cada departamento?		X	Existe solo conocimiento verbal de los procedimientos, por lo que se debería estructurar un manual por escrito y formalmente aprobado para el buen desempeño del empleado.
24	Existe un programa establecido para la selección y contratación del personal?	X		
25	Existen programas de capacitación a los empleados?	X		
26	Posee un sistema de procesamiento de datos?	X		
27	Se realizan auditorías financieras?	X		
28	Se ha realizado auditoría de gestión anteriormente?		X	La auditoría es una herramienta que permite identificar el grado de eficiencia, eficacia y calidad con que se cumple las metas y objetivos.

AUDITORÍA DE GESTIÓN**M.P.R.O.1/3****ACCPASS S.A.****MATRIZ DE PONDERACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO****PERIODO 2013**

COMPONENTE: LA ORGANIZACIÓN			
ENTREVISTADO: CONTADORA			
ENTREVISTADOR: MERA BASTIDAS CARLOS ALFONSO			
No	GRUPO/PREGUNTAS	SI	NO
1	Se ha definido un objetivo general y objetivos específicos en la empresa?	1	0
2	Los objetivos son cuantificables?	0	1
3	Existen criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos?	0	1
4	Existen políticas en la empresa y estas se las cumple a cabalidad?	0	1
5	La empresa tiene una organización formalmente establecida?	1	0
6	Existe un organigrama con un alto grado de detalle?	0	1
7	Conoce el personal los objetivos de la empresa?	0	1
8	Se evalúa el desempeño del personal?	1	0
9	El personal cuenta con recursos suficientes para cumplir a cabalidad sus funciones?	1	0
10	permite la estructura y organigrama el logro de los objetivos	0	1
11	Existe métodos establecidos para comunicar políticas y procedimientos?	1	0
12	las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización	0	1
13	La empresa cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo?	1	0
14	Se planifica todas las actividades y se evalúa su cumplimiento?	0	1
15	El sistema contable de la entidad permite identificar y registrar todas las transacciones validas?	1	0
16	Los hechos de importancia se revelan a través de notas a los estados financieros?	1	0
17	La empresa cuenta con adecuados sistemas de seguridad para el control de sus activos, registros e instalaciones?	0	1
18	Se realiza constataciones físicas de los activos registrados?	0	1
19	Se concilian periódicamente los saldos físicos con los contables?	1	0

AUDITORÍA DE GESTIÓN**M.P.R.O.2/3****ACCPASS S.A.****MATRIZ DE PONDERACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO****PERIODO 2013**

COMPONENTE: LA ORGANIZACIÓN			
ENTREVISTADO: CONTADORA			
ENTREVISTADOR: MERA BASTIDAS CARLOS ALFONSO			
No	GRUPO/PREGUNTAS	SI	NO
20	Se elaboran y utilizan presupuestos?	1	0
21	Se estudian las causas de las desviaciones de los presupuestos?	1	0
22	Existen responsables del funcionamiento del control interno?	1	0
23	Existen manuales de procedimientos para cada departamento?	0	1
24	Existe un programa establecido para la selección y contratación del personal?	1	0
25	Existen programas de capacitación a los empleados?	1	0
26	Posee un sistema de procesamiento de datos?	1	0
27	Se realizan auditorías financieras?	1	0
28	Se ha realizado auditoría de gestión anteriormente?	0	1
	TOTAL POSITIVOS	16	
	TOTAL NEGATIVOS		12
	TOTAL	28	

NIVEL DE CONFIANZA = (TOTAL POSITIVO/ TOTAL)*100

NIVEL DE CONFIANZA = (16/28)*100

NIVEL DE CONFIANZA = 0,57*100 = 57%

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
PERIODO 2013**

NIVEL DE RIESGO = 100 – NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE RIESGO = 100 – 57

NIVEL DE RIESGO = 43%

NIVEL DE CONFIANZA = MODERADO

NIVEL DE RIESGO = MODERADO

Para determinar el nivel de confianza y riesgo se utilizo los siguientes parámetros:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Con los resultados se puede observar, en la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo, que el nivel de confianza es del 57% calificándose como MODERADO y por diferencia el riesgo inherente global es del 43% calificándose como MODERADO. Este resultado preliminar nos indica que el enfoque inicial debe ser “Sustantivo y Cumplimiento”.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

M.R.O.1/2

ACCPASS S.A.

MATRIZ DE RIESGO

PERIODO 2013

COMPONENTE		LA ORGANIZACIÓN		
NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN		CONTROLES CLAVES	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
RIESGO DE CONTROL	43%	Se evalúa el desempeño del personal	Verificar si los objetivos establecidos permiten ser medidos con indicadores de cumplimiento.	
Los objetivos no son cuantificables		Los hechos de importancia se revelan a través de notas a los estados financieros.	Revisar la existencia de criterios que se base la empresa para el cumplimiento de objetivos	
No existen criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos			Verificar la existencia de un manual de políticas formalmente establecido y el cumplimiento del mismo.	
No existen políticas en la empresa y estas no se las cumple a cabalidad			Verificar los cargos establecidos en el organigrama presentado con el personal existente en la empresa	
No existe un organigrama con un alto grado de detalle lo que impide el logro de los objetivos			Verificar si existen métodos de socialización de la información de la empresa hacia el personal	
El personal no conoce los objetivos de la empresa			Verificar la existencia de un manual de funciones formalmente establecido y distribuido a las necesidades de la organización.	
Las funciones no están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización				

AUDITORÍA DE GESTIÓN

M.R.O.2/2

ACCPASS S.A.

MATRIZ DE RIESGO

PERIODO 2013

COMPONENTE		LA ORGANIZACIÓN		
NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN		CONTROLES CLAVES	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
RIESGO DE CONTROL	43%	Se concilian periódicamente los saldos físicos con los contables	Verificar las funciones para determinar el personal responsable para planificar las actividades y evaluación de su cumplimiento.	
No se planifica todas las actividades y no se evalúa su cumplimiento			Verificar el alcance de las políticas de seguridad que se aplican al control de los activos de la empresa.	
La empresa no cuenta con adecuados sistemas de seguridad para el control de sus activos, registros e instalaciones			Verificar funciones existentes para las constataciones físicas de activos y determinar el responsable de su ejecución	Realizar constataciones físicas de los activos registrados
No se realiza constataciones físicas de los activos registrados			Realizar flujo gramas que permitan evaluar los procesos de cada departamento	
No existen manuales de procedimientos para cada departamento			Verificar políticas existentes donde se establece la aplicación de auditorías de gestión	
No se ha realizado auditoría de gestión anteriormente				

AUDITORÍA DE GESTIÓN

I.C.1/1

ACCPASS S.A.

IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES

PERIODO 2013

IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES

De acuerdo a la actividad donde se desarrolla la empresa, que es la importación y comercialización de vehículos chinos y repuestos al por mayor y menor, se pone énfasis en los componentes de:

- Proceso de importación
- Proceso de ventas

Los cuales son el motor de la organización y forman parte primordial para generar la rentabilidad.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

M.P.1/3

ACCPASS S.A.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

PERIODO 2013

1. Introducción

Una vez que se ha ejecutado una visita a la organización y se obtuvo la información requerida a través de cuestionarios, a continuación se detalla los aspectos más importantes.

2. Objetivo auditoría de gestión

La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acciones correctivas para lograr los objetivos que ha determinado la empresa.

3. Alcance de la auditoría de gestión

El alcance de la auditoría de gestión está orientado a:

- Evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad con que la entidad está cumpliendo las metas y objetivos preestablecidos en los departamentos de Compras y Ventas durante el año 2013.
- Evaluar el proceso de Compra y Ventas que la empresa maneja con el fin de identificar posibles falencias y plantear mejoras.

4. Identificación de Componente

Los componentes a ser analizados en esta auditoría se definen por la actividad a la que se dedica la empresa, por tal motivo se procede a analizar los componentes de:

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ACCPASS S.A.

M.P.2/3

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

PERIODO 2013

- Proceso de Compras y Proceso de Ventas

5. Enfoque de Auditoría

La presente auditoría utilizara un enfoque basado en pruebas que permitan verificar el cumplimiento de objetivos en el Departamento de Compras y Ventas a través de la aplicación de indicadores de eficiencia, eficacia y calidad; además se verificara a través de flujo diagramas si los procesos son los adecuados

6. Cronograma

El trabajo de auditoría se lo realizara en un mes, distribuido en las siguientes fases:

- FASE I Visita Preliminar y Planificación 15 días
- FASE II Ejecución 10 días
- FASE III Informe 2 días
- FASE IV Seguimiento 3 días

7. Puntos Relevantes Identificados

Dentro de la planificación estratégica que presenta la entidad, los objetivos no son medidos, por lo que al realizar la auditoria se verificará por medio de indicadores el grado de cumplimiento en términos de eficiencia, eficacia y calidad.

Los indicadores que posee la empresa son escasos para poder contar con una información adecuada, con la que se pueda tomar referencia al momento de tomar decisiones, por lo que se debería estructurar una tabla de indicadores que permitan obtener resultados orientados a la eficiencia, eficacia y calidad de la compañía.

La empresa no cuenta con un manual de políticas, funciones y procedimientos formalmente establecidos, lo que ocasiona un inadecuado desempeño del personal

AUDITORÍA DE GESTIÓN

M.P.3/3

ACCPASS S.A.

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

PERIODO 2013

alejándolo al cumplimiento de las metas y objetivos planteados por la organización.

La estructura organizacional que posee la entidad no se encuentra adecuadamente orientada a la realidad de la entidad lo que no permite el cumplimiento de los objetivos propuestos, además que presenta un organigrama, el cual no está debidamente detallado con lo que en realidad posee la empresa, ocasionando desorganización y provocando desacuerdos en sus departamentos, lo cual se debería reestructurar para lograr un mejor rendimiento de cada departamento y empleado.

No se ha realizado auditorias de gestión, lo que conlleva a que no exista un seguimiento de los objetivos, y de esta manera la empresa desconoce si su gestión administrativa es la adecuada.

8. Fecha y Firma

Ambato, 10 de Septiembre del 2014

Atentamente,

.....

Ing. Carlos Mera

FASE II

EJECUCION TRABAJO DE **CAMPO**

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
PROGRAMA DE AUDITORIA DE GESTIÓN
PERIODO 2013

EJECUCIÓN

OBJETIVO:

- Evaluar los procedimientos de los componentes sujetos a análisis.
- Ejecutar el trabajo de campo mediante la aplicación de los procedimientos de auditoria

No.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	FECHA	RESP.
1	PROCESO DE IMPORTACIÓN			
1.1	Elaborar y aplicar un cuestionario de control interno.	C.I.I.	16/09/2014	C.A.M.B.
1.2	Realizar la matriz de ponderación de riesgos y determinar el nivel de confianza de la auditoria.	M.N.C.I.	18/09/2014	C.A.M.B.
1.3	Elaborar matriz de riesgo	M.R.I.	19/09/2014	C.A.M.B.
1.4	Análisis del procedimiento de importación descripción narrativa.	A.P.I.	20/09/2014	C.A.M.B.
1.4.1	Flujo diagrama	F.I.	20/09/2014	C.A.M.B.
1.4.2	Lista de Puntos Débiles	P.D.I.	20/09/2014	C.A.M.B.
2	PROCESO DE VENTAS			
2.1	Elaborar y aplicar un cuestionario de control interno.	C.I.V.	16/09/2014	C.A.M.B.
2.2	Realizar la matriz de ponderación de riesgos y determinar el nivel de confianza de la auditoria.	M.N.C.V.	18/09/2014	C.A.M.B.
2.3	Elaborar matriz de riesgo	M.R.V.	19/09/2014	C.A.M.B.
2.4	Análisis del procedimiento de ventas descripción narrativa.	A.P.V.	20/09/2014	C.A.M.B.
2.4.2	Flujo diagrama	F.V.	20/09/2014	C.A.M.B.
2.4.3	Lista de Puntos Débiles	P.D.V.	20/09/2014	C.A.M.B.
3	Tabla de indicadores de gestión para ventas	T.I.V.	21/09/2014	C.A.M.B.
4	Representación grafica de indicadores de ventas	R.G.V.	22/09/2014	C.A.M.B.
5	Tabla de indicadores de gestión para importaciones	T.I.I.	21/09/2014	C.A.M.B.
6	Representación grafica de indicadores de importaciones	R.G.I.	22/09/2014	C.A.M.B.
5	Redactar hoja de Hallazgos	H.H.	24/09/2014	C.A.M.B.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

C.I.I. 1/2

ACCPASS S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PERIODO 2013

COMPONENTE: IMPORTACIONES				
ENTREVISTADO: JEFE DE COMPRAS/ IMPORTACIONES				
ENTREVISTADOR: MERA BASTIDAS CARLOS ALFONSO				
No	GRUPO/PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	La infraestructura es suficiente y adecuada para el desarrollo de las funciones y cumplimiento de objetivos?	X		
2	Existe un manual de procedimientos para importaciones y compras nacionales?		X	No se ha realizado por escrito un manual donde conste las funciones del empleado, solo existen verbalmente, por lo que se debe estructurar un manual de funciones claramente definido.
3	Existe un programa anual de adquisiciones?	X		
4	Existe un catalogo actualizado de proveedores?	X		
5	Existen políticas definidas por escrito para el manejo de las adquisiciones.	X		
6	Existen varias bodegas para el almacenamiento de la mercadería?	X		
7	Es adecuada la clasificación y separación de la mercadería en bodega?		X	La bodega se encuentra mal administrada ya que no existe un jefe de bodega, por lo que se debe establecer un responsable de bodega.
8	Se realiza inventarios físicos periódicos a las bodegas?		X	Las constataciones físicas no recaen en ningún empleado, por lo que se debe establecer responsabilidades y políticas adecuadas para el manejo de bodega.

AUDITORÍA DE GESTIÓN**C.I.I. 2/2****ACCPASS S.A.****CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO****PERIODO 2013**

COMPONENTE: IMPORTACIONES				
ENTREVISTADO: JEFE DE COMPRAS/ IMPORTACIONES				
ENTREVISTADOR: MERA BASTIDAS CARLOS ALFONSO				
No	GRUPO/PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
9	Existe un sistema de transporte para la distribución de los pedidos?	X		
10	Se elaboran presupuestos de Compra	X		
11	La empresa cuenta con objetivos definidos para el departamento de compras.	X		
12	Se han establecido indicadores de gestión para el departamento de compras		X	El departamento no dispone de indicadores que le guíen y le informen del cumplimiento de sus objetivos propuestos.
13	Existe un seguimiento de los objetivos planteados para el área de compras		X	El departamento de compras no realiza un monitoreo que permita evaluar el cumplimiento de los objetivos planteados.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

M.N.C.I. 1/2

ACCPASS S.A.

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO

PERIODO 2013

COMPONENTE: COMPRAS			
ENTREVISTADO: JEFE DE COMPRAS/ IMPORTACIONES			
ENTREVISTADOR: MERA BASTIDAS CARLOS ALFONSO			
No	GRUPO/PREGUNTAS	SI	NO
1	La infraestructura es suficiente y adecuada para el desarrollo de las funciones y cumplimiento de objetivos?	1	0
2	Existe un manual de procedimientos para importaciones y compras nacionales?	0	1
3	Existe un programa anual de adquisiciones?	1	0
4	Existe un catalogo actualizado de proveedores?	1	0
5	Existen políticas definidas por escrito para el manejo de las adquisiciones.	1	0
6	Existen varias bodegas para el almacenamiento de la mercadería?	1	0
7	Es adecuada la clasificación y separación de la mercadería en bodega?	0	1
8	Se realiza inventarios físicos periódicos a las bodegas?	0	1
9	Existe un sistema de transporte para la distribución de los pedidos?	1	0
10	Se elaboran presupuestos de Compra	1	0
11	La empresa cuenta con objetivos definidos para el departamento de compras.	1	0
12	Se han establecido indicadores de gestión para el componente de compras	0	1
13	Existe un seguimiento de los objetivos planteados para el área de compras	0	1
TOTAL POSITIVOS		8	0
TOTAL NEGATIVOS		0	5
TOTAL		13	

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ACCPASS S.A.

M.N.C.I. 2/2

MATRIZ DE PONDERACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO PERIODO 2013

NIVEL DE CONFIANZA = (TOTAL POSITIVO/ TOTAL)*100

NIVEL DE CONFIANZA = (8/13)*100

NIVEL DE CONFIANZA = 0,62*100 = 62%

NIVEL DE RIESGO = 100 – NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE RIESGO = 100 – 62

NIVEL DE RIESGO = 38%

NIVEL DE CONFIANZA = MODERADO

NIVEL DE RIESGO = MODERADO

Para determinar el nivel de confianza y riesgo se utilizo los siguientes parámetros:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Con los resultados se puede observar, en la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo, que el nivel de confianza es del 62% calificándose como MODERADO y por diferencia el riesgo inherente global es del 38% calificándose como MODERADO. Este resultado preliminar nos indica que el enfoque inicial debe ser “Sustantivo y Cumplimiento”.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ACCPASS S.A.

M.R.I. 1/1

MATRIZ DE RIESGO

PERIODO 2013

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN		CONTROLES CLAVES	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
Compras importaciones	RIESGO DE CONTROL	38%	Programa anual de adquisiciones	Verificar los parámetros bajo los cuales se desarrolla el proceso de importación y compra.	
	No existe un manual de procedimientos para importaciones y compras nacionales			Verificar la existencia de una planificación de espacio de bodega	
	No es adecuada la clasificación y separación de la mercadería en bodega			Verificar la existencia de políticas y responsable del manejo de inventarios	Realizar inventario de mercadería
	No se realiza inventarios físicos periódicos a las bodegas		Catalogo actualizado de proveedores	Verificar si existe un responsable para diseñar y aplicar indicadores de gestión	
	No se han establecido indicadores de gestión para el componente de compras			Verificar políticas para el departamento de compras sobre el seguimiento de objetivos	
	No existe un seguimiento de los objetivos planteados para el área de compras				

AUDITORÍA DE GESTIÓN

C.I.V. 1/2

ACCPASS S.A.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

PERIODO 2013

COMPONENTE: VENTAS				
ENTREVISTADO: VENDEDOR				
ENTREVISTADOR: MERA BASTIDAS CARLOS ALFONSO				
N o	GRUPO/PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	La localización de la empresa es la adecuada con respecto al mercado de proveedores y de clientes?	X		
2	Existen planes de incremento de mercado?		X	Siendo la única importadora de vehículos chinos de marcas CHANGE y BAW no se ha realizado un análisis de expansión de mercado, por lo que se debería hacer un estudio de mercado para establecer planes de crecimiento a nivel nacional.
3	Existen políticas y manuales de procedimientos establecidos para el departamento?		X	No se ha realizado por escrito un manual de políticas y procedimientos, solo existen verbalmente.
4	Los canales de distribución de los productos son los adecuados	X		
5	La empresa establece el precio de los productos de acuerdo a política interna?	X		
6	Se conoce información de la competencia sobre precios, plazos, descuentos?		X	No se realiza un estudio de competencias, por lo que se debería realizar análisis de las competencias y poder establecer estrategias que ayude a fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.
7	Se realiza ventas al contado y a crédito	X		
8	Los vendedores cuentan con lista de precios y catálogos?	X		

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
PERIODO 2013

COMPONENTE: VENTAS				
ENTREVISTADO: VENDEDOR				
ENTREVISTADOR: MERA BASTIDAS CARLOS ALFONSO				
No	GRUPO/PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
9	Se realiza un análisis de clientes para otorgar créditos?	X		
10	Se fijan límites de ventas mínimas para los vendedores?	X		
11	La localización de la empresa es la adecuada con respecto al mercado de proveedores y de clientes?	X		
12	Existen planes de incremento de mercado?		X	Siendo la única importadora de vehículos chinos de marcas change y baw no se ha realizado un análisis de expansión de mercado, por lo que se debería hacer un estudio de mercado para establecer planes de crecimiento a nivel nacional.
13	Existen políticas y manuales de procedimientos establecidos para el departamento?		X	No se ha realizado por escrito un manual de políticas y procedimientos, solo existen verbalmente.
14	Los canales de distribución de los productos son los adecuados	X		

AUDITORÍA DE GESTIÓN**M.N.C.V. 1/2****ACCPASS S.A.****MATRIZ DE PONDERACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO****PERIODO 2013**

COMPONENTE: VENTAS			
ENTREVISTADO: VENDEDOR			
ENTREVISTADOR: MERA BASTIDAS CARLOS ALFONSO			
No.	GRUPO/PREGUNTAS	SI	NO
1	La localización de la empresa es la adecuada con respecto al mercado de proveedores y de clientes?	1	0
2	Existen planes de incremento de mercado?	0	1
3	Existen políticas y manuales de procedimientos establecidos para el departamento?	0	1
4	Los canales de distribución de los productos son los adecuados	1	0
5	La empresa establece el precio de los productos de acuerdo a política interna?	1	0
6	Se conoce información de la competencia sobre precios, plazos, descuentos?	0	1
7	Se realiza ventas al contado y a crédito	1	0
8	Los vendedores cuentan con lista de precios y catálogos?	1	0
9	Se realiza un análisis de clientes para otorgar créditos?	1	0
10	Se fijan límites de ventas mínimas para los vendedores?	1	0
11	Se realizan campañas publicitarias?	0	1
12	La empresa cuenta con objetivos definidos para el departamento de ventas?	1	0
13	Se han establecido indicadores de gestión para el componente de ventas?	0	1
14	Existe un seguimiento de los objetivos planteados para el área de ventas?	0	1
TOTAL POSITIVOS		8	0
TOTAL NEGATIVOS		0	6
TOTAL		14	

**MATRIZ DE PONDERACIÓN DE NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO
PERIODO 2013**

NIVEL DE CONFIANZA = (TOTAL POSITIVO/ TOTAL)*100

NIVEL DE CONFIANZA = (8/14)*100

NIVEL DE CONFIANZA = 0,57*100 = 57%

NIVEL DE RIESGO = 100 – NIVEL DE CONFIANZA

NIVEL DE RIESGO = 100 – 57

NIVEL DE RIESGO = 43%

NIVEL DE CONFIANZA = MODERADO

NIVEL DE RIESGO = MODERADO

Para determinar el nivel de confianza y riesgo se utilizo los siguientes parámetros:

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO		

Con los resultados se puede observar, en la matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo, que el nivel de confianza es del 57% calificándose como MODERADO y por diferencia el riesgo inherente global es del 43% calificándose como MODERADO. Este resultado preliminar nos indica que el enfoque inicial debe ser “Sustantivo y Cumplimiento”.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

M.R.V. 1/1

ACCPASS S.A.

MATRIZ DE RIESGO

PERIODO 2013

COMPONENTE	NIVEL DE RIESGO Y ARGUMENTACIÓN	CONTROLES CLAVES	ENFOQUE (CUMPLIMIENTO)	ENFOQUE (SUSTANTIVO)
VENTAS	RIESGO DE CONTROL 43%	Análisis de clientes para otorgar créditos	Verificar las estrategias de mercado existentes.	
	No existen planes de incremento de mercado		Verificar los parámetros bajo los cuales se desarrolla el proceso de importación y compra.	
	No existen políticas y manuales de procedimientos establecidos para el departamento		Indagar bajo que lineamientos se establecen precios y descuentos de productos	
	No se conoce información de la competencia sobre precios, plazos, descuentos		Cerciorarse de la existencia de un responsable de publicidad.	
	No se realizan campañas publicitarias		Verificar si existe un responsable para diseñar y aplicar indicadores de gestión	
	No se han establecido indicadores de gestión para el componente de ventas		Verificar políticas para el departamento de ventas sobre el seguimiento de objetivos	
	No existe un seguimiento de los objetivos planteados para el área de ventas			

A continuación se realiza un análisis del componente sujeto a análisis.

Descripción Narrativa.

El proceso de importación de la empresa ACCPASS S.A. se realiza con el siguiente detalle:

- El vendedor realiza y envía el requerimiento de compra al gerente general.
- Una vez recibido el requerimiento el gerente general procede a realizar las cotizaciones y seleccionar al proveedor y envía a jefe de compras.
- El jefe de compras elabora y numera la orden de pedido y solicita emisión de póliza de seguros y envía al proveedor.
- Proveedor emite la factura y programa fecha del despacho de la mercadería y comunica a jefe de compras.
- Jefe de compras recibe la notificación de embarque y procede al rastreo del pedido, es decir da seguimiento a la ubicación de la mercadería y comunica a contabilidad.
- Contabilidad emite cancelación del B/L y comunica a Consolidadora de carga
- Consolidadora de carga realiza el visto bueno del B/L y otorga la carta de salida de mercadería y comunica a jefe de compras.
- Jefe de compras entrega los documentos al agente de aduanas

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ACCPASS S.A.

A.P.I. 2/2

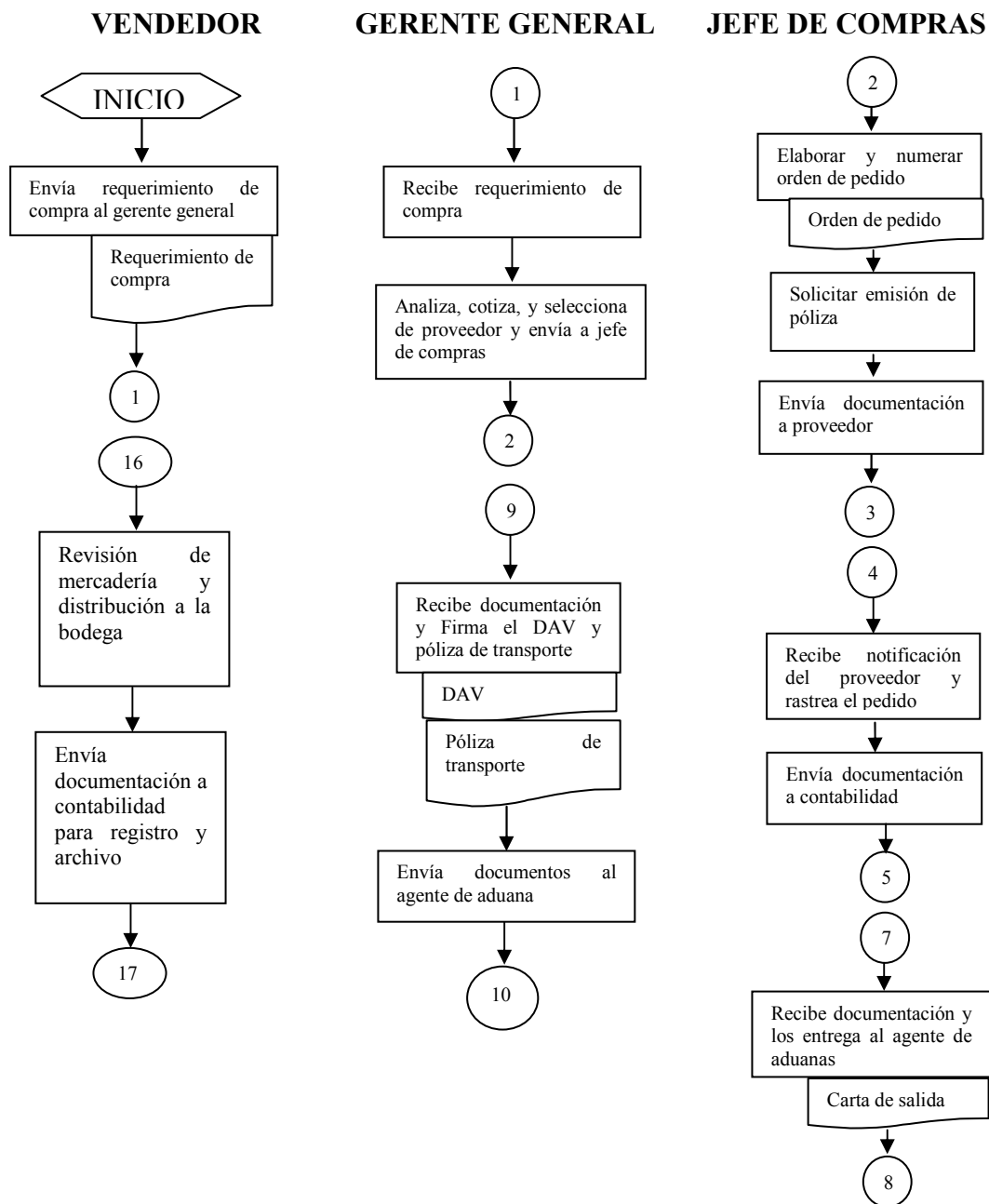
ANÁLISIS DEL PROCESO DE IMPORTACIÓN

PERIODO 2013

- Agente de Aduana recibe documentos y los ingresa al SICE y emite el DAV y lo envía a gerente general.
- Gerente general firma el DAV y la póliza de transporte y los envía a agente de aduana.
- Agente de aduana receipta los documentos firmados y procede al ingreso de la documentación en el SENAE y los envía a la verificadora.
- Verificadora receipta la documentación, si se aprueba el aforo el agente de aduana emite el DAU, caso contrario se solicita sustentación por inconformidad al agente de aduana y se emite y entrega la carta justificatoria y se emite el DAU y lo envía a contabilidad.
- Contabilidad emite un cheque para la cancelación de los tributos arancelarios al SENAE y gastos de almacenaje y comunica a agente de aduana.
- Agente de aduanas contrata un transportista para el traslado de la mercadería y procede a retirar la mercadería de la almacenera y envía a la empresa.
- Vendedor realiza la revisión de la mercadería según el requerimiento de compra y procede a la distribución de los productos en la bodega según la marca específica.
- Vendedor envía la documentación de importación a contabilidad para su registro y archivo.

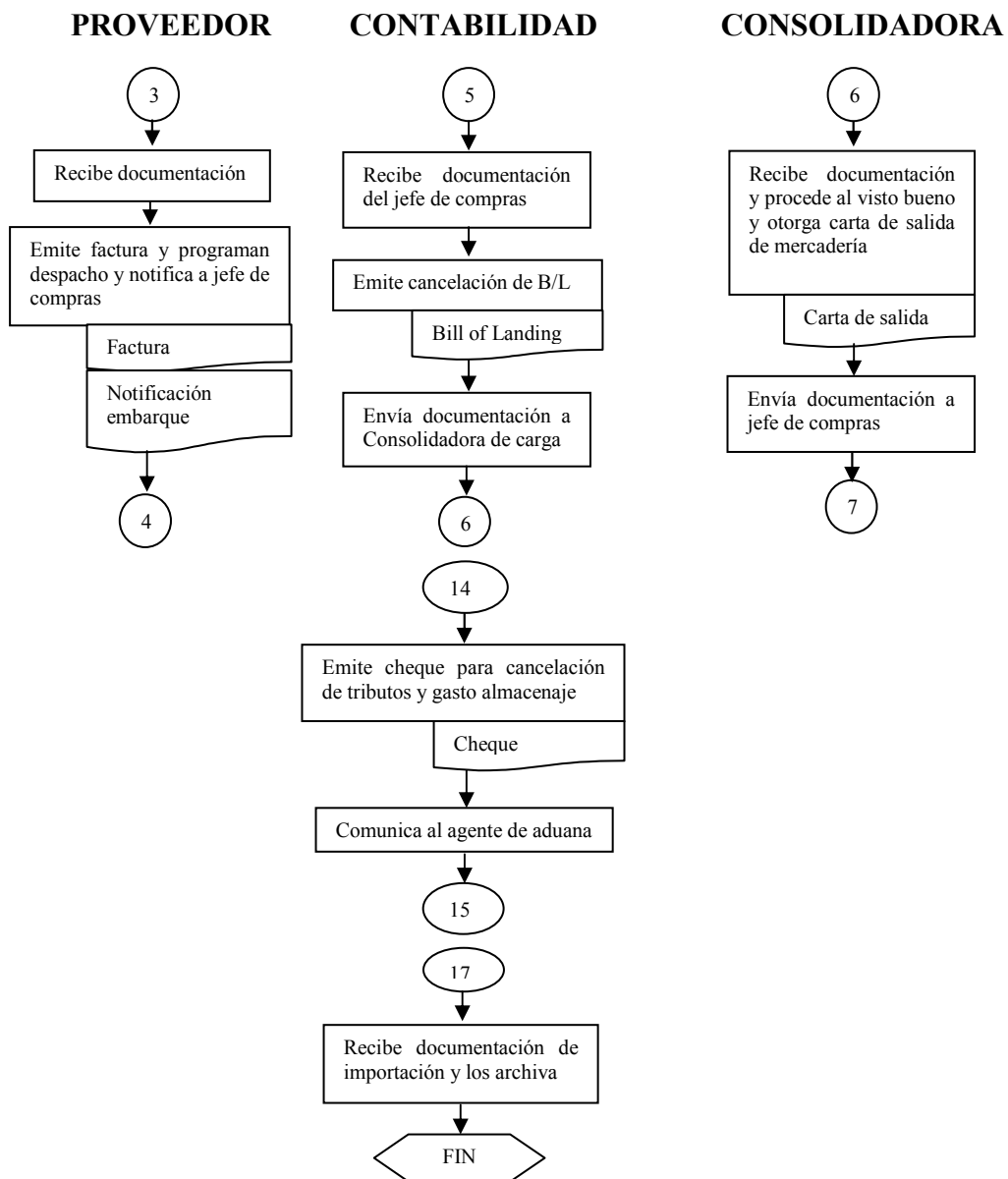
FLUJO DIAGRAMA DE IMPORTACIÓN

PERIODO 2013



FLUJO DIAGRAMA DE IMPORTACIÓN

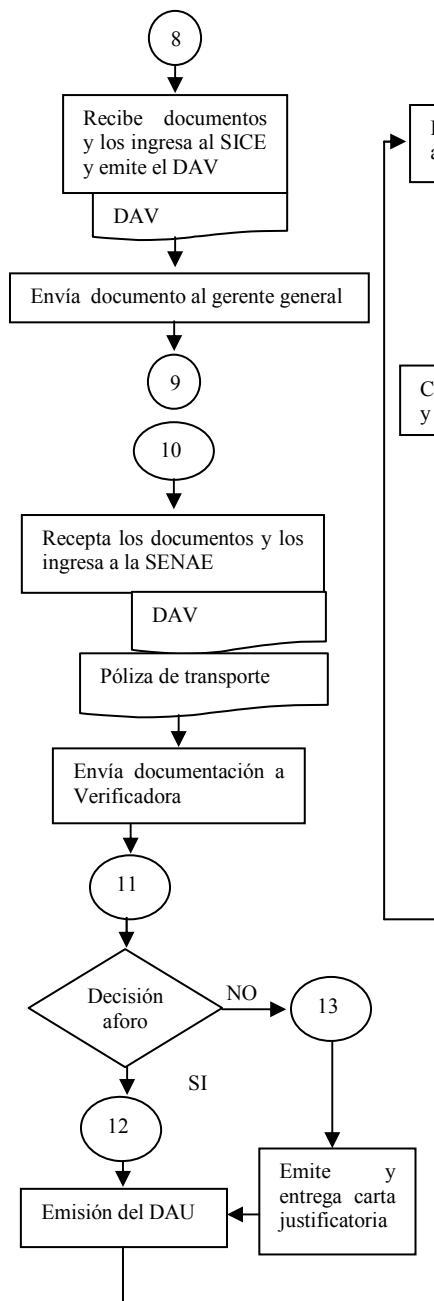
PERIODO 2013



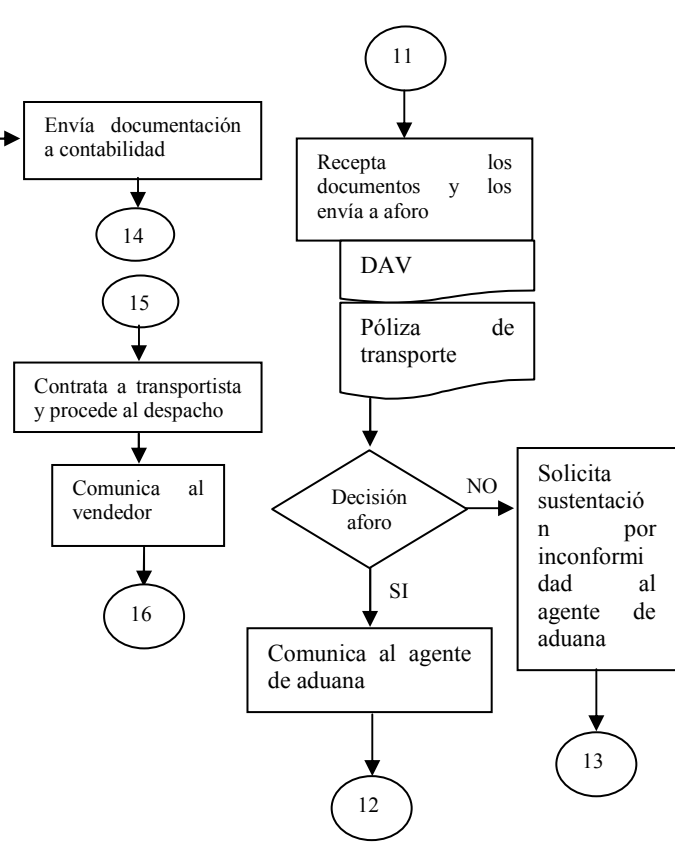
FLUJO DIAGRAMA DE IMPORTACIÓN

PERIODO 2013

AGENTE DE ADUANA



VERIFICADORA



AUDITORÍA DE GESTIÓN

ACCPASS S.A.

PUNTOS DÉBILES

PERIODO 2013

P.D.I. 1/1

LISTA DE PUNTOS DÉBILES

- El jefe de compras no realiza sus funciones ya que quien realiza la cotización de productos y selección de proveedor es el gerente general.
- Gerencia no comunica a jefe de compras sobre su decisión de la selección de proveedor.
- No existe una debida comunicación entre departamentos sobre el proceso de importación.
- Los documentos que se generan en la importación no son archivados
- No existe un responsable de la mercadería que se encuentra almacenada, por el momento quien recibe es el vendedor.

Descripción narrativa

A continuación se detalla el proceso de ventas:

VENTA AL CONTADO

- Vendedor recibe requerimiento de compra del cliente y elabora cotización y comunica al cliente.
- Cliente recibe cotización y aprueba orden de compra y comunica al vendedor.
- Vendedor elabora factura y envía a gerencia general o a contador
- Gerencia general y/o contador aprueban o rechazan la facturación, si la factura es aprobada se procede a emitir orden de retiro de bodega y se comunica al vendedor, caso contrario se niega el despacho y se comunica al cliente.
- Vendedor prepara mercadería para despacho según factura y comunica al cliente.
- Cliente realiza el pago de la factura y comunica a contabilidad.
- Contabilidad verifica el pago y comunica a vendedor.
- Vendedor entrega la mercadería al cliente
- Vendedor entrega factura al cliente y a contabilidad
- Contabilidad registra en sistema

VENTA A CRÉDITO

- Vendedor recibe requerimiento de compra del cliente y elabora cotización y comunica al cliente.
- Cliente recibe cotización y aprueba orden de compra y comunica al vendedor.
- Vendedor envía cotización a jefe de cobranzas para análisis de crédito.
- Jefe de cobranzas analiza al cliente para otorgar crédito, si se otorga el crédito comunica a vendedor, caso contrario comunica al cliente.
- Vendedor elabora la factura y comunica a gerente general o contador.
- Gerencia general y/o contador aprueban o rechazan la facturación, si la factura es aprobada se procede a emitir orden de retiro de bodega y se comunica al vendedor, caso contrario se niega el despacho y se comunica al cliente.
- Vendedor procede al despacho de bodega.
- Vendedor entrega la mercadería al cliente
- Vendedor entrega factura a contabilidad
- Contabilidad registra en sistema.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

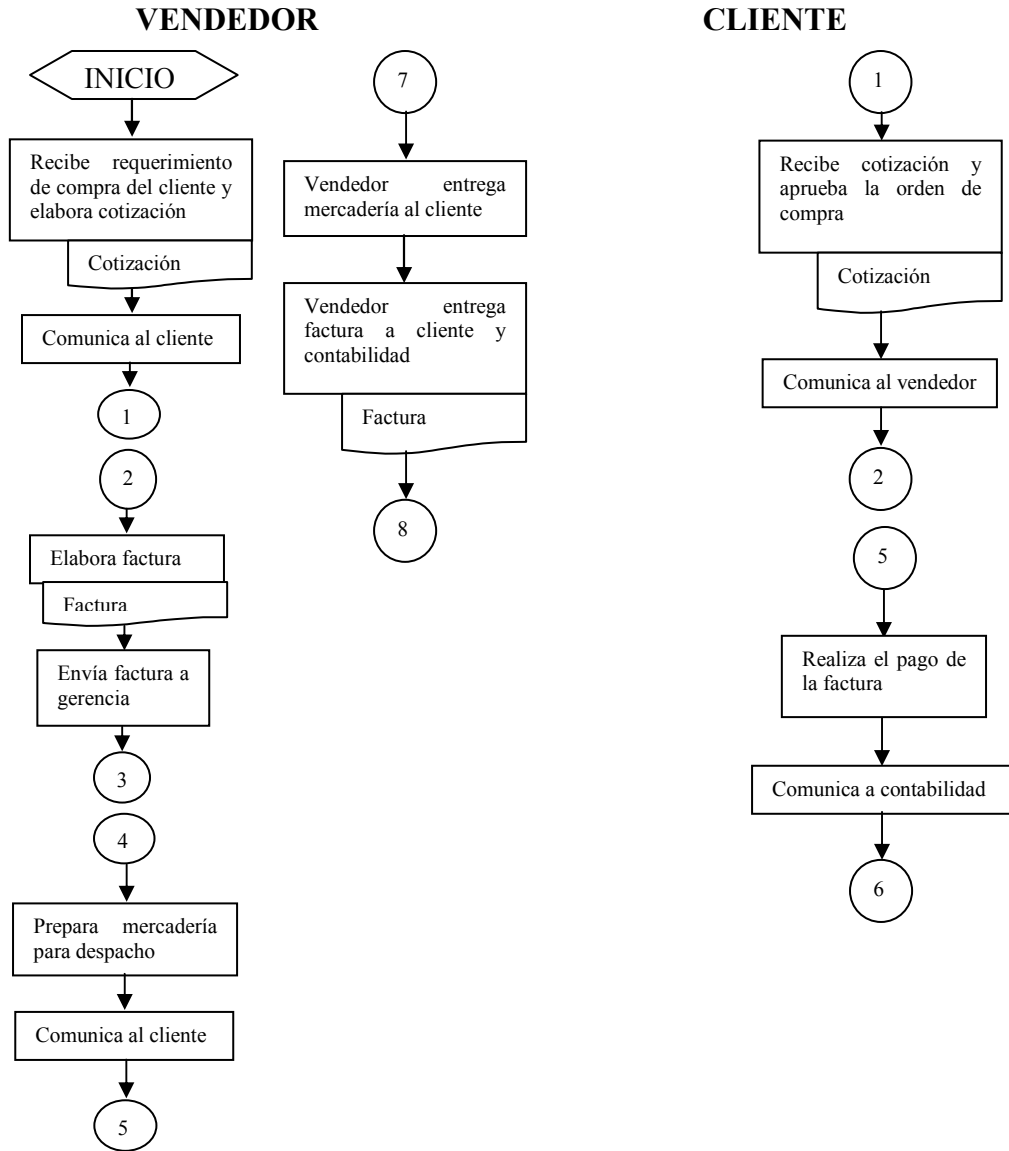
ACCPASS S.A.

F.V. 1/4

FLUJO DIAGRAMA DE VENTAS

PERIODO 2013

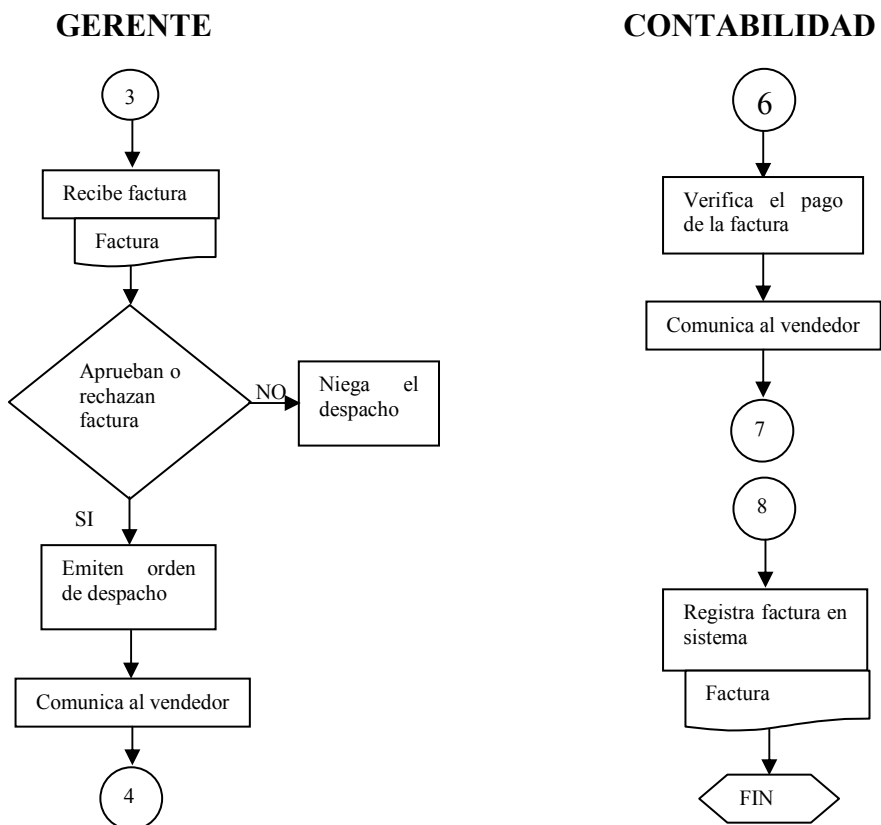
VENTAS EN EFECTIVO



FLUJO DIAGRAMA DE VENTAS

PERIODO 2013

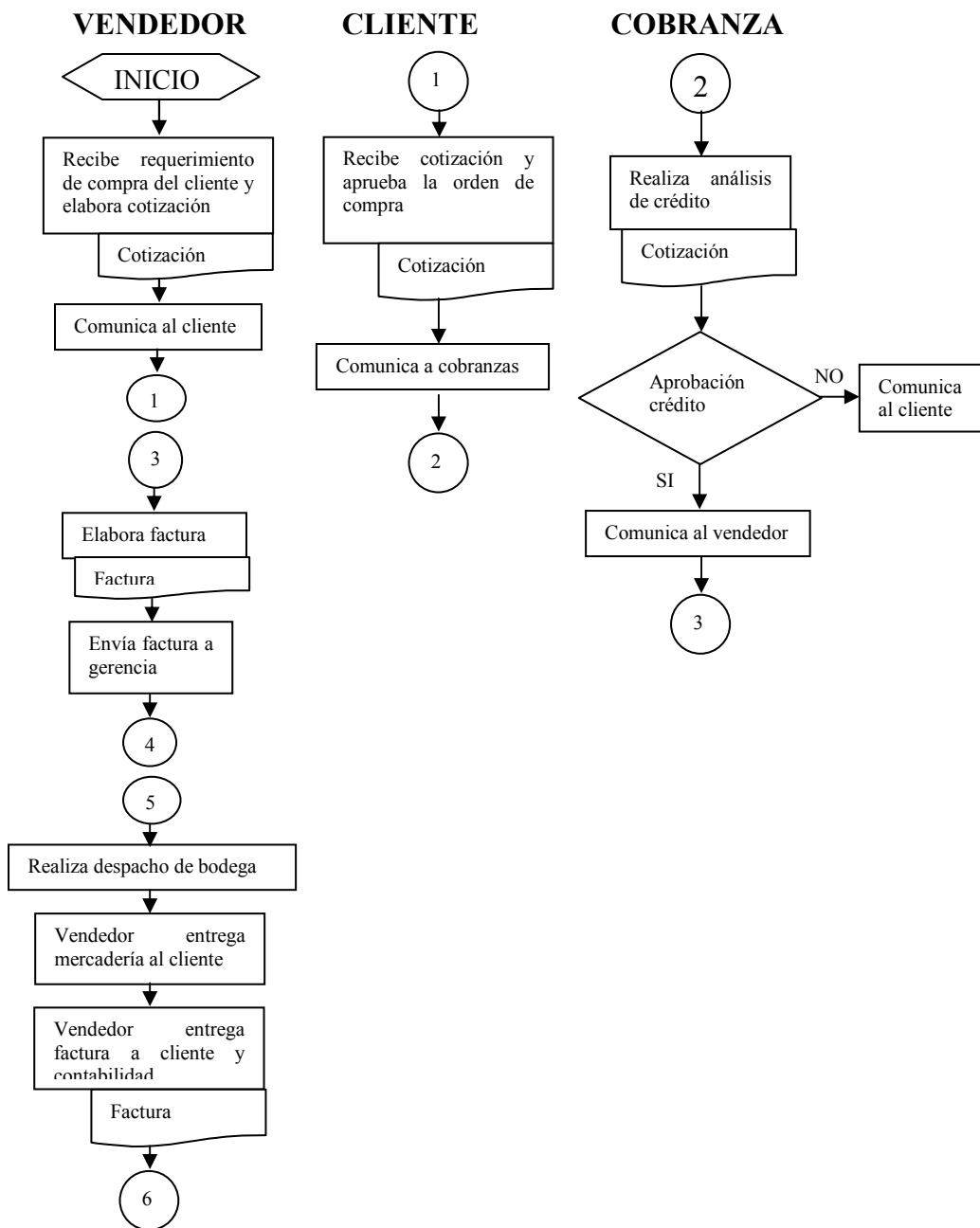
VENTAS EN EFECTIVO



FLUJO DIAGRAMA DE VENTAS

PERIODO 2013

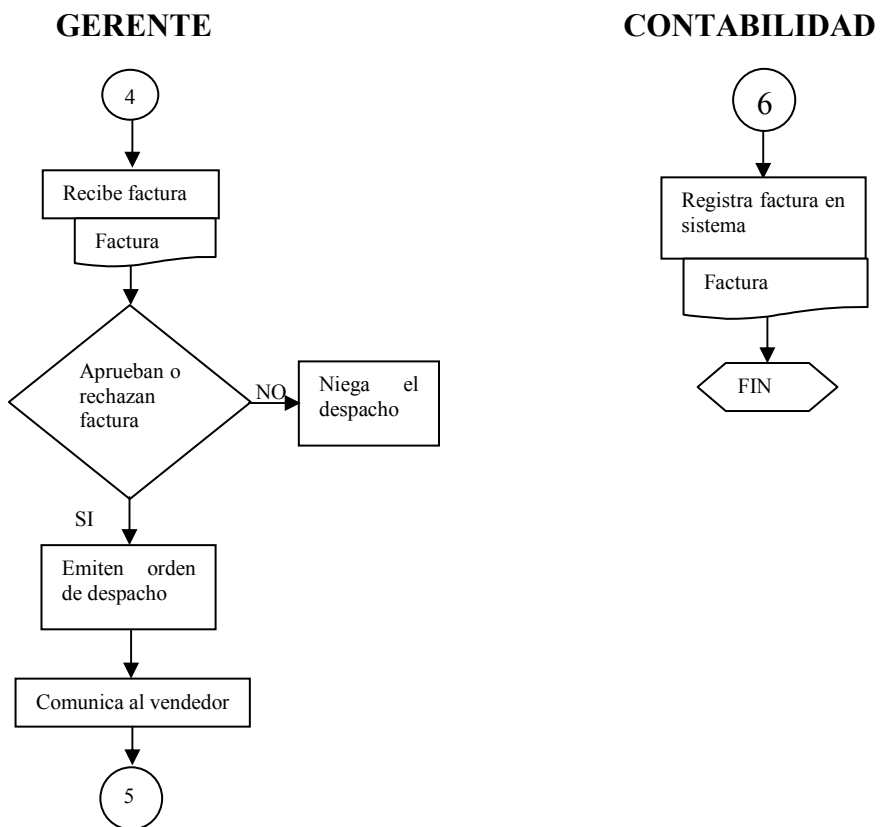
VENTAS A CRÉDITO



FLUJO DIAGRAMA DE VENTAS

PERIODO 2013

VENTAS A CRÉDITO



AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
PUNTOS DÉBILES
PERIODO 2013

P.D.V. 1/1

LISTA DE PUNTOS DÉBILES

VENTAS AL CONTADO

- Vendedor no verifica si mantiene en stock la mercadería que solicita el cliente.
- No se realizan archivo de los documentos que se generan en este proceso.
- La documentación que se genera, en este caso la factura, no llega oportunamente a contabilidad para verificar con el pago.
- No se verifica si la mercadería entregada al cliente se encuentra en buen estado y de conformidad con los requerimientos del cliente.

VENTAS A CRÉDITO

- Previo otorgamiento de crédito no se realiza un análisis minucioso y con documentos que respalden la solicitud de crédito del cliente.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ACCPASS S.A.

TABLA DE INDICADORES DE GESTIÓN

PERIODO 2013

T.I.V. 1/1

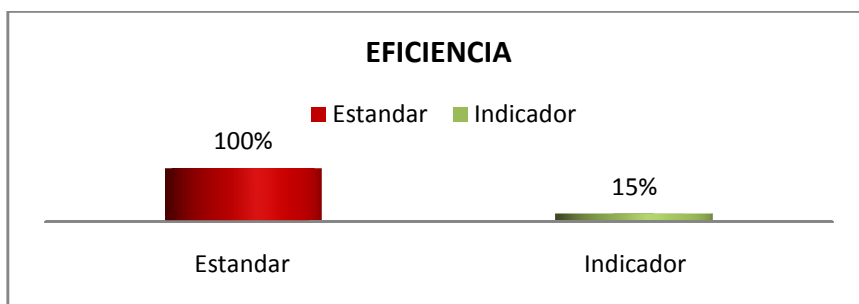
A continuación se aplica los indicadores que reflejaran el grado de cumplimiento de las metas y objetivos del Proceso de Ventas:

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Eficiencia	Porcentaje de gasto utilizado para generar ventas en el año 2013	50%	Anual	$= \frac{\text{Gasto en ventas} * 100}{\text{Total Gastos}}$ $= \frac{319112,05 * 100}{757254,13}$ = 42%	Porcentaje	B= I-E B= 42% - 50% B= 8% (brecha)
Eficacia	Porcentaje de ventas realizadas en el año 2013	100%	Anual	$= \frac{\text{Ventas Realizadas} * 100}{\text{Ventas Presupuestadas}}$ $= \frac{2134607,79 * 100}{2074314,56}$ = 102,9%	Porcentaje	I=(Indicador/Estándar)* 100 I= (102,9%/100%)* 100 I= 102,9% B= I-E B= 102,9% - 100% B= 2,9% (brecha a favor)
Calidad	Porcentaje de ventas insatisfechas en el año 2013	0%	Anual	$= \frac{\text{Devolución ventas} * 100}{\text{Total ventas}}$ $= \frac{127732,54 * 100}{2134607,79}$ = 5,9%	Porcentaje	B= I-E B= 5,9% -0% B= 5,9% (brecha)

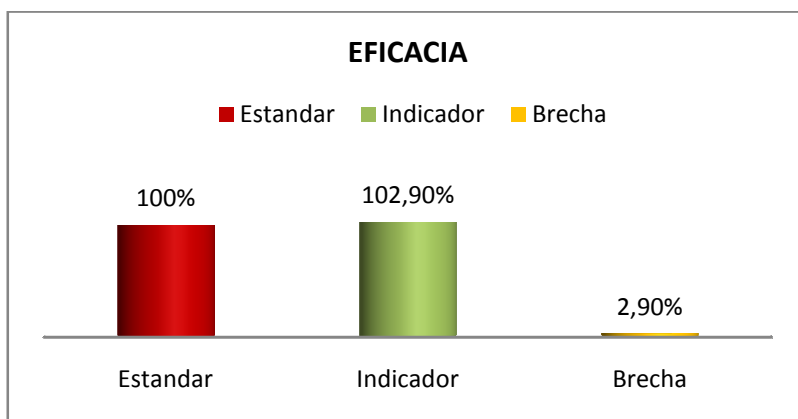
REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LOS INDICADORES

PERIODO 2013

A continuación se interpreta los resultados obtenidos anteriormente al aplicar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad en el Proceso de Ventas, para el año 2013 de la empresa ACCPASS S.A.

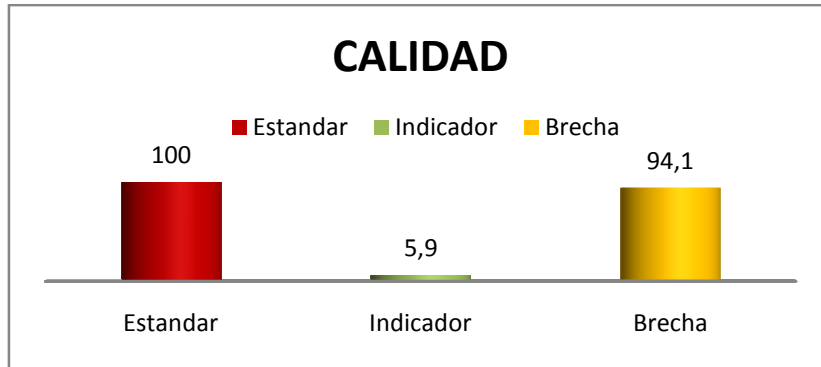


Interpretación: En el año 2013 la empresa ACCPASS S.A. ha utilizado un 42% de recursos para generar ventas de 2134607,79.



Interpretación: Las ventas realizadas en el año 2013 superan lo presupuestado en 2,9% indicando un mejor manejo de recursos de la empresa.

REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LOS INDICADORES
PERIODO 2013



Interpretación: Del total de las ventas realizadas el 94,1% han sido satisfactorias y solo el 5,9% han sido devueltas.

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ACCPASS S.A.

T.I.I. 1/1

TABLA DE INDICADORES DE GESTIÓN

PERIODO 2013

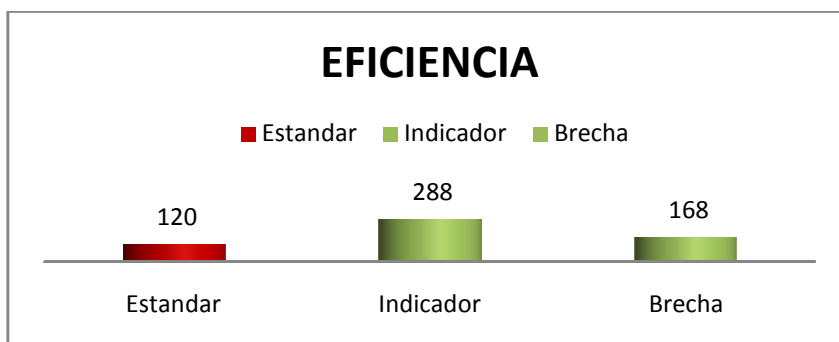
A continuación se aplica los indicadores que reflejaran el grado de cumplimiento de las metas y objetivos del Proceso de Importación:

TIPO DE INDICADOR	INDICADOR	ESTÁNDAR	PERIODO	CALCULO	UNIDAD DE MEDIDA	ANÁLISIS DE RESULTADOS
Eficiencia	Rotación de inventario en el año 2013	120 días	Anual	$= \frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$ $= \frac{1282847,88}{1029956,49}$ = 1,25 veces Días= 360/Rotación Días= 360/1,25 Días= 288días	Días	B= I-E B= 288-120 B= 168 (brecha)
Eficacia	Porcentaje de importaciones realizadas en el año 2013	100%	Anual	$= \frac{\text{Importación Total} * 100}{\text{Importación Presupuestada}}$ $= \frac{1455368,24 * 100}{1239485,20}$ = 117,42%	Porcentaje	I= (Indicador/Estándar)*100 I= (117,42%/100%)*100 I= 117,42% B= I-E B= 117,42% - 100% B= 17,42%(brecha)

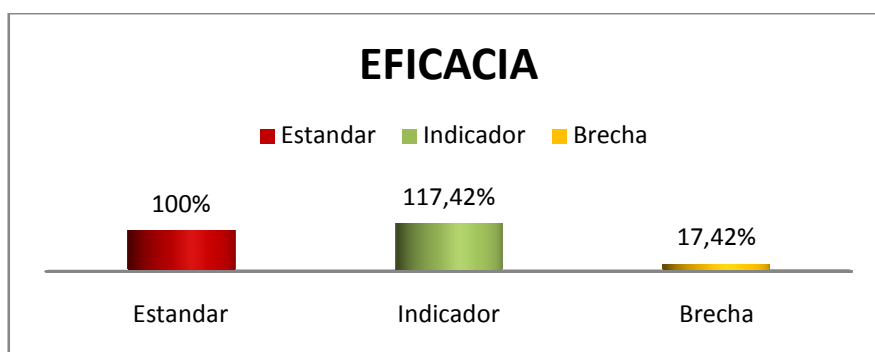
REPRESENTACIÓN GRAFICA DE LOS INDICADORES

PERIODO 2013

A continuación se interpreta los resultados obtenidos anteriormente al aplicar indicadores de eficiencia, eficacia y calidad en el Proceso de Importaciones, para el año 2013 de la empresa ACCPASS S.A.



Interpretación: La rotación del inventario en el año 2013 de la empresa ACCPASS S.A., supera en 168 días a lo planificado que es de 120 días, reflejando que la entidad no cumple con su objetivo en cuanto a la rotación.



Interpretación: Las importaciones realizadas en el año 2013 superan lo presupuestado en 17,42% indicando un inadecuado manejo de recursos de la empresa.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.

R.H.H. 1/5

HOJA DE HALLAZGOS
PERIODO 2013

COMPONENTE: Importaciones				
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
El jefe de compras no realiza sus funciones ya que quien realiza la cotización de productos y selección de proveedor es el gerente general.	Manual de funciones de	Las funciones no se han socializado en los diferentes departamentos	La empresa presenta un desorden en los diferentes procesos, generando conflictos entre departamentos.	
Gerencia no comunica a jefe de compras sobre su decisión de la selección de proveedor.	Manual de políticas	No existe un sistema adecuado de socialización de los procesos realizados en la empresa	Al no contar con una comunicación oportuna los departamentos inmersos en un proceso desconocen sus funciones a realizar.	Implementar un adecuado sistema de socialización de los procesos y funciones en la empresa
No existe una debida comunicación entre departamentos sobre el proceso de importación.	Sistema de socialización	No existe un sistema adecuado de socialización de los procesos realizados en la empresa	Inconformidades en los procesos realizados en la empresa	

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.

R.H.H. 2/5

HOJA DE HALLAZGOS
PERIODO 2013

COMPONENTE: Importaciones				
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
Los documentos que se generan en la importación no son archivados	Control Interno: de custodia documentos	No se cuenta con políticas claras para el tratamiento de documentos generados por la empresa	Al no contar con un archivo de documentos las transacciones no cuentan con un respaldo para validar sus registros	Establecer políticas que controlen el archivo de los documentos que se genera en cada proceso
No existe un responsable de la mercadería que se encuentra almacenada, por el momento quien recibe es el vendedor.	Manual de funciones	No cuenta con un departamento de bodega formalmente establecido	La mercadería que se encuentra en la empresa no está debidamente custodiada.	Implementar un departamento de bodega y definir claramente las actividades y controles a seguir.
El porcentaje de las importaciones realizadas en el año 2013 frente a lo presupuestado es el 117,42%	Cumplir con el 100% del presupuesto para las importaciones en el año 2013.	No se realizó un seguimiento oportuno al presupuesto de compras.	Erogaciones efectivas no planificadas	Establecer un responsable del seguimiento del presupuesto que analice las variaciones de manera oportuna.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.**

R.H.H. 3/5

**HOJA DE HALLAZGOS
PERIODO 2013**

COMPONENTE: Importaciones				
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
El inventario rota cada 288 días, es decir 1,25 veces en el año.	El estándar es rotar el inventario cada 120 días.	Existe una baja demanda de los productos ofertados.	Posibles pérdidas por deterioro de mercadería.	Realizar un estudio del inventario que posee la empresa, para identificar mercadería de poca rotación y tomar decisiones al respecto.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.

R.H.H. 4/5

HOJA DE HALLAZGOS
PERIODO 2013

COMPONENTE: Ventas				
CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFEECTO	RECOMENDACIÓN
Vendedor no verifica si mantiene en stock la mercadería que solicita el cliente.	Manual de Funciones	No existe una adecuada socialización de las funciones de cada persona.	Desconocimiento de existencias de las mercadería para las ventas	Establecer políticas para el tratamiento de inventarios y establecer responsables para su manejo.
No se realizan archivos de los documentos que se generan en este proceso.	Control Interno: custodia documentos	No se cuenta con políticas claras para el tratamiento de documentos generados por la empresa	Al no contar con un archivo de documentos las transacciones no cuentan con un respaldo para validar sus registros	Establecer procedimientos que controlen el archivo de los documentos que se genera en cada proceso
La documentación que se genera, en este caso, la factura, no llega oportunamente a contabilidad para verificar con el pago.	Manual de Políticas	La documentación no es socializada oportunamente con los departamentos involucrados en el proceso.	No se tiene documentos que respalden las transacciones realizadas.	Establecer políticas y un adecuado sistema de socialización de la documentación que genera la empresa.

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.

R.H.H. 5/5

HOJA DE HALLAZGOS
PERIODO 2013

COMPONENTE: Ventas					
CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN	
No se verifica si la mercadería entregada al cliente se encuentra en buen estado y de conformidad con los requerimientos del cliente.	Control Interno	No existe un responsable de la verificación de despacho de la mercadería	Se genera devoluciones en ventas.	Designar un responsable para el manejo de mercadería.	
Previo al otorgamiento de crédito no se realiza un análisis minucioso y con documentos que respalden la solicitud de crédito del cliente.	Manual de Políticas	No se cumple con la política establecida para el otorgamiento de créditos.	Incremento de cartera vencida.	Socializar por escrito al jefe de cobranzas su responsabilidad de cumplir con las políticas para otorgar créditos.	
El 5,9% del total de ventas han sido devueltas en el año 2013	Tener 0% en devolución en ventas para el año 2013	Ventas realizadas sin verificación del buen estado de la mercadería.	Reclamos de clientes, y mala imagen corporativa.	Establecer políticas de control de calidad de mercadería y designar responsables de su cumplimiento.	

FASE III

INFORME

AUDITORÍA DE GESTIÓN
ACCPASS S.A.
INFORME DE AUDITORÍA
PERIODO 2013

Ambato, 27 de Septiembre de 2014.

Ing.

Diego Alvarado

Gerente General de “ACCPASS S.A.”.

Se ha realizado una Auditoría de Gestión a los Procesos de Importación y Ventas de la institución “ACCPASS S.A.” en el periodo 2013. La administración es responsable de la elaboración y ejecución del plan de gestión y resultados, de mantener una estructura efectiva de control interno para el logro de las metas y objetivos de la institución relacionados con la información financiera oportuna, el cumplimiento de las leyes reguladoras que la afectan y las estrategias para la conducción ordenada y eficiente de la institución. Nuestra obligación es la de expresar opiniones y conclusiones sobre el cumplimiento de los objetivos, metas y programas del plan de gestión y resultados de la entidad, así como de las recomendaciones para su ejecución eficiente.

Se realizó el trabajo de acuerdo con las normas de Auditoría aplicables a la Auditoría de Gestión y las leyes que rigen a la institución. Las normas de Auditoría requieren que el trabajo se planifique y se lleve a cabo de tal manera que se obtenga una seguridad razonable si la entidad se ha conducido de manera ordenada en el logro de las metas, políticas y objetivos propuestos; el grado en que la administración ha cumplido los objetivos, metas y programas de manera eficiente, efectivo; y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación del plan de gestión.

Con base en los procedimientos de trabajo y con la evidencia obtenida, de la empresa “ACCPASS S.A.”, a continuación se presenta los resultados obtenidos de la evaluación de control interno en los procesos de importación y ventas, y los indicadores esenciales que evalúan el desempeño de la administración en relación

con el cumplimiento de los objetivos generales, metas y actividades de la institución lo cual menciono a continuación.

Proceso de importación

Comentario 1

El jefe de compras no realiza sus funciones, como es el caso de: quien realiza la cotización de productos y selección de proveedor es el gerente general, de igual manera, al realizar dicha selección no se comunica al jefe de compras; pese a que existe un manual de funciones y políticas preestablecidas, las misma que no se cumplen, siendo la causa que las funciones al igual que los procesos no se socializan al personal de la entidad, ocasionando que la empresa presente un desorden en los diferentes procesos y generando conflictos entre departamentos.

Recomendación: Dirigida al gerente general y jefe de compras

Implementar un adecuado sistema de socialización de los procesos y funciones en la empresa.

Comentario 2

Los documentos que se generan en los procesos de importación no se encuentran archivados, incumpliendo un principio de control interno, debido a que no existen políticas claramente definidas para el control de los documentos que se generan en los diferentes procesos de la entidad, ocasionando que las transacciones no cuenten con un respaldo para validar sus registros.

Recomendación: Dirigida al gerente general

Establecer políticas que controlen el archivo de los documentos que se genera en cada proceso.

Comentario 3

No existe un responsable de la mercadería que se encuentra almacenada, por el momento quien recibe es el vendedor, a pesar de contar con funciones que involucran el manejo de mercaderías, esto se debe a que la empresa no cuenta con un departamento de bodega formalmente establecido, ocasionando que la mercadería no se encuentre debidamente custodiada.

Recomendación: Dirigida al gerente general.

Implementar un departamento de bodega, y definir claramente las actividades y controles a seguir.

Comentario 4

El porcentaje de las importaciones realizadas en el año 2013 frente a lo presupuestado es el 117,42%, siendo el estándar del 100%, esto se debe a que no se ha realizado un seguimiento oportuno a las importaciones realizadas, provocando erogaciones de efectivo que no se han planificado.

Recomendación: Dirigido al gerente general y jefe de compras

Establecer un responsable del seguimiento del presupuesto, que analice las variaciones de manera oportuna.

Comentario 5

El inventario rota cada 288 días, es decir 1,25 veces en el año, siendo el objetivo rotar el inventario cada 120 días, esto se debe a que existe una baja demanda de los productos ofertados, ocasionando posibles pérdidas por deterioro de mercadería.

Recomendación: Dirigido al gerente general, jefe de compras y ventas

Realizar un estudio del inventario que posee la empresa, para identificar mercadería de poca rotación y tomar decisiones al respecto.

Proceso de Ventas

Comentario 6

El vendedor no verifica si mantiene en stock la mercadería que solicita el cliente, pese a que se cuenta con un manual de funciones, debido a que no existe una adecuada socialización de las funciones hacia el personal, ocasionando desconocimiento de las existencias de los ítems que maneja la empresa para su venta.

Recomendación: Dirigido a gerente general y jefe de ventas

Establecer políticas para el tratamiento de inventarios y establecer responsables para su manejo.

Comentario 7

No se realizan archivos de los documentos que se generan en el proceso de ventas, incumpliendo un principio de control interno, debido a que no se cuenta con políticas claras para el tratamiento de documentos generados por la empresa, ocasionando que las transacciones no cuenten con un respaldo para validar sus registros.

Recomendación: Dirigido al gerente general

Establecer procedimientos que controlen el archivo de los documentos que se genera en cada proceso.

Comentario 8

La documentación que se genera, en este caso, la factura, no llega oportunamente a contabilidad para verificar con el pago de la venta, pese a que se cuenta con un manual de políticas, esto se debe a que la documentación no es socializada oportunamente con los departamentos involucrados en el proceso, provocando que las transacciones no cuenten con respaldos para su verificación.

Recomendación: Dirigida al gerente general

Establecer políticas y un adecuado sistema de socialización de la documentación que genera la empresa.

Comentario 9

No se verifica si la mercadería entregada al cliente se encuentra en buen estado y de conformidad con los requerimientos del cliente, incumpliendo un principio de control interno, ya que no existe un responsable de la verificación y despacho de la mercadería, lo que conlleva a que existan devoluciones en ventas.

Recomendación: Dirigida al gerente general

Designar un responsable para el manejo de mercadería.

Comentario 10

Previo al otorgamiento de crédito no se realiza un análisis minucioso y con documentos que respalden la solicitud de crédito del cliente, pese a que se cuenta con manual de políticas, por lo que se puede concluir que no se cumple con las políticas definidas para el otorgamiento de créditos, provocando un incremento de cartera vencida.

Recomendación: Dirigida al gerente general

Socializar por escrito al jefe de cobranzas su responsabilidad de cumplir con las políticas para otorgar créditos.

Comentario 11

El 5,9% del total de ventas ha sido devuelto en el año 2013, siendo el estándar del 0% de devoluciones para este periodo, esto se debe a que no se realiza una verificación del buen estado de la mercadería previo a la venta, ocasionando reclamos de los clientes y mala imagen corporativa.

Recomendación: Dirigida al gerente general

Establecer políticas de control de calidad de mercadería y designar responsables de su cumplimiento.

.....

Ing. Carlos Mera

FASE IV

SEGUIMIENTO Y **MONITOREO**

AUDITORÍA DE GESTIÓN

“ACCPASS S.A.”

MATRIZ DE IMPLEMENTACIÓN DE RECOMENDACIONES

PERIODO 2013

RECOMENDACIONES	RESPONSABLE	FECHA
Departamento de compras (Importaciones)		
Implementar un adecuado sistema de socialización de los procesos en la empresa.	Gerente y Jefe de Compra	10-11-2014
Establecer políticas que controlen el archivo de los documentos que se genera en cada proceso.	Gerente	25-11-2014
Implementar un departamento de bodega.	Gerente	15-12-2014
Establecer un responsable del seguimiento del presupuesto, que analice las variaciones de manera oportuna.	Gerente y Jefe de Compras	20-11-2014
Manejar un adecuado sistema de rotación de inventarios que se apegue a la realidad de la empresa y del mercado en el que se encuentra.	Gerente, Jefe de Compras y de Ventas	20-12-2014
Departamento de Ventas		
Establecer políticas para el tratamiento de inventarios y establecer responsables para su manejo.	Gerente y Jefe de Ventas	15-12-2014
Establecer políticas que controlen el archivo de los documentos que se genera en cada proceso.	Gerente	25-11-2104
Establecer políticas para el tratamiento de la documentación que genera la empresa.	Gerente	25-11-2014
Designar un responsable para el manejo de mercadería.	Gerente	15-12-2014
Socializar por escrito al jefe de cobranzas que debe cumplir con las políticas para otorgar créditos.	Gerente	10-11-2014
Establecer políticas de control de calidad de mercadería y designar responsables de su cumplimiento.	Gerente	25-11-2014

6.8 Administración de la propuesta

Con la ejecución de una Auditoría de Gestión en a los procesos de Importación y Ventas, se efectuaran conclusiones que ayuden al mejoramiento de la empresa, además se necesitara la colaboración del personal y una adecuada difusión por parte de la administración a todo el personal involucrado en el procesos analizados.

La efectividad de los resultados se basan en criterios técnicos que se aplican en una Auditoría de Gestión con la finalidad de presentar recomendaciones que ayuden al mejoramiento continuo de la entidad, lo que permitirá enfocarse al cumplimiento de metas, objetivos, políticas, servicios, y procedimientos que satisfagan los requerimientos del cliente, par esto el Gerente General será el encargado de realizar una evaluación de la propuesta y monitorear sus resultados en el tiempo que crea conveniente y de beneficio a la organización.

6.9 Previsión de la Evaluación

Tabla 23. Plan de monitoreo y evaluación

1	¿Qué evaluar?	El interés de evaluar, se manifiesta por parte de todos quienes integran ACCPASS S.A., sobre todo lo más importante que es: los procesos de importación y ventas
2	¿Por qué Evaluar?	Es importante realizar una evaluación periódica con el fin de mejorar los procesos de importación y ventas, y así constatar si se está cumpliendo los objetivos institucionales.
3	¿Para qué evaluar?	Para determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad en los procesos.
4	¿Quién evalúa?	El gerente conjuntamente con el personal relacionado con los procesos de Importación y Ventas.
5	¿Cómo evaluar?	Se utilizaran varios métodos que servirán como instrumentos de evaluación como son la entrevista, la observación, por parte de las personas encargadas de la entidad.
6	¿Cuándo evaluar?	Se realizara cada trimestre
7	¿Cuáles son las fuentes de evaluación?	El personal de ACCPASS S.A., sobre todo el Gerente.
8	¿Con que evaluar?	Mediante la información otorgada por la institución.

Elaborado por: Mera, Carlos (2014)

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, R. (2009). *Ilustrados*. Recuperado el 18 de mayo de 2014, de Ilustrados: <http://www.ilustrados.com/tema/1871/Proceso-Administrativo.html>
- Alberto, J. (25 de MARZO de 2010). *PLANIFICACION ESTRATEGICA*. Recuperado el 19 de MAYO de 2014, de PLANIFICACION ESTARTEGICA: http://emanuelyandrea.blogspot.com/2010/03/planificacion-estrategica_25.html
- Aramayo, O. (20 de mayo de 2006). *Uchile*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de Uchile.cl: http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf
- Argenti, J. (1970). *Planificacion de la empresa* (primera ed.). Barcelona, España: oikos-tau.
- Asociación de empresas automotrices del Ecuador. (2013). *AEADE*. Recuperado el 26 de Agosto de 2014, de AEADE.net: http://aeade.net/web/images/stories/catalogos/ANUARIO2013_interactivo.pdf
- Ayala, L. V. (08 de SEPTIEMBRE de 2012). "PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA EBTEL CIA.LTDA. UBIDACA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PERIODO 2013-2017". "*PROPUESTA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA EBTEL CIA.LTDA. UBIDACA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, PERIODO 2013-2017*" , 173. QUITO, PICHINCHA, ECUADOR: UNIVERSIDAD CENTRAL DEL ECUADOR.
- Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»* (primera ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Bernal, C. A., & Sierra, H. D. (2008). *Proceso Administrativo* (Primera ed.). Mexico: Pearson Educacion de Mexico S.A.
- Betancourt Tang, J. R. (2002). *Gestión Estratégica: Navegando Hacia El Cuarto Paradigma* (Tercera ed.). Mexico, Mexico: Porlamar.

- Blanco, Y. (2003). *Auditoría integral, normas y procedimientos* (Primera ed.). Bogota: ECOE Ediciones.
- Bodie, Z., & Merton, R. (2003). *Fianzas* (Primera ed.). Chicago: Pearson Educacion.
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M. J., Gismano, Y., & Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración* (Primera ed.). Bahía Blanca, Argentina : Ediuns.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios* (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.
- Campillo, P. (2012). Planificación Estartegica para una empresa productora de carne. *Planificación Estartegica para una empresa productora de carne* , 83. Santiago de Chile, Chile: Universidad de Chile.
- Casado Diaz, A. B., & Sellers Rubio, R. (2010). *Introducción al Marketing* (Primera ed.). San Vicente, España: Editorial club universitario.
- Castro, R. (11 de Diciembre de 2008). *Blogspot*. Recuperado el 28 de Julio de 2014, de Blogspot.com: <http://auditoriaenfoqueintegral.blogspot.com/2008/12/fase-de-ejecucion-de-la-auditoria.html>
- Concepción, C. (9 de Junio de 2007). Recuperado el 3 de Octubre de 2014, de http://www.bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_2_07/aci14807.html
- Cruz Jimenez, F. J. (2013). *Implantación y control de un sistema contable informatizado*. (Primera ed.). IC Editorial.
- Doupovec, M. (2010). Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de http://metodologia02.blogspot.com/p/operacionalizacion-de-variable_03.html
- Espinosa, R. (10 de octubre de 2012). *CÓMO DEFINIR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, EN LA EMPRESA*. Recuperado el 16 de junio de 2014, de CÓMO DEFINIR MISIÓN, VISIÓN Y VALORES, EN LA EMPRESA: https://www.google.com.ec/search?tmb=bks&hl=es&q=valores+de+una+empresa&gws_rd=ssl#hl=es&q=mision,+valores+empresariales
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad* (Primera ed.). Mexico: Editorial Pax México.

- Fred, D. (2003). *Conceptos de administracion estrategica* (novena ed.). Juarez, Mexico: Pearson Educacion.
- Fred, D. (1995). *La Gerencia Estrategica* (Septima ed.). bogota, Colombia: Fondo editorial Legis.
- Fuentelsaz, C., Icart, M., & Pulpón, A. (2006). *Elaboración y presentación de un proyecto de investigación y una tesina* (primera ed., Vol. I). Barcelona: Edicions Universitat Barcelona.
- Galindo Ruiz, C. J. (2006). *Manual para la creación de empresas: guía de planes de negocios* (Segunda ed.). Bogota, Colombia: ECOE Ediciones.
- Gallart, Y. (10 de Julio de 2008). *Getiopolis*. Recuperado el 14 de Agosto de 2014, de Gestipolis: <http://www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/auditoria-de-gestion-en-el-area-financiera.htm>
- Garcia Echeverria, S., & Del val Nuñez, M. T. (1993). *Cultura corporativa y competitividad de la empresa española* (primera ed.). España: Ediciones Diaz de Santos.
- Gil Estallo, M. d., & Giner de la Fuente, F. (2013). *Cómo crear y hacer funcionar una empresa* (Novena ed.). Madris, España: ESIC Editorial.
- Gonzáles, G. (13 de Mayo de 2013). *Innovacion*. Recuperado el 27 de Agosto de 2014, de [Innovacion.gob.pa](http://www.innovacion.gob.pa): http://www.innovacion.gob.pa/descargas/procedimientos/resolucion313_guia_tecnica_auditoria_interna.pdf
- Gras, E. (2010). Recuperado el 14 de Octubre de 2014, de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/10781/GrasGilEster.pdf?sequence=1>
- Guerrero, M. (9 de Noviembre de 2009). *Slideshare*. Recuperado el 23 de Septiembre de 2014, de [Slideshare.net](http://www.slideshare.net/mariogeopolitico/tipos-de-investigacion-en-educacin): <http://www.slideshare.net/mariogeopolitico/tipos-de-investigacion-en-educacin>
- Haime, L. (2005). *Planeacion Financiera en la Empresa Modera* (Septima ed.). Mexico: Ediciones Fiscales ISEF.
- Harvard, B. P. (2009). *Crear un plan de negocios* (Primera ed.). Santiago, Chile: Impact Media Comercial.

- Heredia, J. A. (2001). *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos* (Primera ed.). Universitat Jaume I.
- Hernández, L. (Agosto de 2008). *Cdigital*. Recuperado el 10 de Octubre de 2014, de <http://cdigital.uv.mx/bitstream/123456789/28385/1/Hernandez%20Palacios.pdf>
- Hevia, A. (10 de Febrero de 2003). *Publicaciones: CEPAL*. Recuperado el 16 de Agosto de 2014, de CEPAL: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7285/S03266_es.pdf?sequence=1
- Horta, M. (10 de mayo de 2009). *eumed*. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de eumet.net: <http://www.eumed.net/ce/2009a/>
- Instituto de Contabilidad y Auditoria de Cuentas. (Diciembre de 2012). *Boletín N.92*. Recuperado el 03 de Julio de 2014, de <http://www.estebanuyarra.com/wp-content/uploads/Borradore-NIAS-publicadads-por-el-ICAC.pdf>
- Jiménez, E. (2009). Recuperado el 24 de Octubre de 2014, de <http://proyectoempresarial.files.wordpress.com/2009/10/obervacion.pdf>
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones: estrategia y análisis* (Quinta ed.). Mexico: Pearson Educacion.
- Lugo, I. (18 de Febrero de 2011). *Slideshare*. Recuperado el 11 de Agosto de 2014, de Slideshare.net: <http://www.slideshare.net/Luzah/fases-de-la-auditora>
- Maqueda, L. J. (1996). *Cuadernos de dirección estratégica y planificación* (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.
- María, A. (15 de Octubre de 2009). *Fedomu*. Recuperado el 8 de Septiembre de 2014, de Fedomu.org.do: <http://fedomu.org.do/Publicaciones/Manuales/Cartilla-Planificacion-Estrategica.pdf>
- Martínez, A. (2009). Recuperado el 13 de Octubre de 2014, de http://www.arnaldomartinez.net/enfermeria/niveles_de_investigacion.pdf

- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral* (primera ed.). Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.
- Martinez, M. (2013). *La gestión empresarial* (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Dkiaz de Santos.
- Mejia, L., & Balkin, D. (2003). *Administracion* (Primera ed.). Madrid, España: Interamericana de España S.A.
- Membrado, J. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estratégica, BSC* (Primera ed.). Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos.
- Mortis, S., Rosas, R., & Chaires, E. (2007). Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de http://biblioteca.itson.mx/oa/educacion/oa3/paradigmas_investigacion_cuantitativa/index.htm
- Navajo, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas: Guía participativa basada en valores* (Primera ed.). Madrid, España: Narcea Ediciones.
- Niven, P., & Kaplan, R. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados* (primera ed.). Barcelona: Gestión 2000.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones* (Primera ed.). Madrid, España: Librería-Editorial Dykinson.
- Organizacion de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación. (2007). *Fortalecimiento de los sistemas nacionales de control de los alimentos. Directrices para evaluar las necesidades de fortalecimiento de la capacidad* (primera ed.). Roma: Food & Agriculture Org.
- Paris Roche, F. (2005). *La Planificacion Estrategica en las organizaciones deportivas* (Cuarta ed.). Barcelona, España: Editorial Paidotribo.
- Pérez, G. (24 de Enero de 2008). *Ilustrados*. Recuperado el 12 de junio de 2014, de Ilustrados.com: <http://www.ilustrados.com/tema/11715/Auditoria-gestion.html>

- Perez, J., & Veiga, C. (2013). *Control de gestión empresarial* (Octava ed.). Madrid, España: ESIC Editorial.
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional* (Cuarta ed.). Bogota, Colombia: ECOE EDICIONES.
- Reano, M. (2008). *Proquest*. Recuperado el 22 de Septiembre de 2014, de Proquest.com:
<http://search.proquest.com/docview/466943132/16F8850D36BC457APQ/1?accountid=36765#>
- Rodriguez Valencia, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas* (Sexta ed.). Mexico: Cengage Learning Editores.
- Rojas, M. D., & Medina, L. J. (2012). *Planeacion Estrategica* (primera ed.). Bogota, Colombia: Ediciones de la U.
- Ruiz, R. U., Guzman, J., & De la Rosa i Esteva, J. L. (2007). *DIRECCION EMPRESARIAL ASISTIDA Cómo Alinear Estratégicamente su Organización* (Primera ed.). Madrid, España: Editorial Vision Libros.
- Ruso, F. (19 de noviembre de 2011). *COFIN Habana*. Recuperado el 20 de Julio de 2014, de COFIN Habana:
<http://revista.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/1336.pdf>
- Salgueiro, A. (2001). *Indicadores de gestión y cuadro de mando* (Primera ed.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Samperio, V. (2011). Recuperado el 15 de Octubre de 2014, de http://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/tlahuelilpan/sistemas/probabilidad_estadistica/introduccion_estadistica.pdf
- Sedeño Gomez, A. (1992). *Administración de la empresa* (Tercera ed.). San jose, Costa Rica: EUNED.
- Seldon, H. (16 de Julio de 2007). *Slideshare*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2014, de Slideshare.net:
<http://www.slideshare.net/ProfesorHariSeldon/introduccion-a-la-planificacin-estrategica>
- Silva, D., Peña, M., & Urdaneta, F. (2010). Registros de control e indicadores de resultados en ganadería bovina de doble propósito. *Revista científica Maracaibo*, XX (1), 100.

- Stoner, J., Feeman, E., & Gilbert, D. (1996). *ADMINISTRACION* (SEXTA ed.). MEXICO: Pearson Educación.
- Tarantino, S. (8 de Mayo de 2013). *Degerencia*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de Degerencia.com: http://www.degerencia.com/articulo/cuadro-de-mando-integral-cmi-o-balanced-scorecard-y-3-de-sus-pilares_
- Trujillo, C. (31 de Mayo de 2012). *Gestiopolis*. Recuperado el 1 de Septiembre de 2014, de Gestiopolis.com: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/ingenieria-en-gestion-empresarial.htm>
- Uro, C. (12 de Noviembre de 2010). *Slideshare*. Recuperado el 19 de Agosto de 2014, de Slideshare.net: <http://www.slideshare.net/Uro26/procesos-de-auditora-5758893>
- Valda, J. (12 de Febrero de 2011). *Wordpress*. Recuperado el 3 de Septiembre de 2014, de Wordpress.com: <https://jcvalda.wordpress.com/2011/02/12/objetivos-organizacionales/>
- Ventura, J. V. (2008). *Análisis estratégico de la empresa* (Primera ed.). Madrid, España: Editorial Paraninfo.
- Vertice, E. (2004). *Dirección Estratégica* (primera ed.). Malaga, España: Editorial vertice.
- Villar, V. (25 de Marzo de 2014). *Enfacis Logística*. Recuperado el 23 de Junio de 2014, de Enfacis Logística: <http://www.logisticasud.enfasis.com/articulos/69233-nuevas-herramientas-el-control-gestion>
- Zambrano, A. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública* (Primera ed.). Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.

ANEXOS

ANEXO 1



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA
CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA



ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA ACCPASS
S.A. DE LA CIUDAD DE AMBATO

Estimado Sr. (a):

Se ha iniciado un proceso de seguimiento a la situación actual de la planificación estratégica de la empresa ACCPASS S.A. y evaluación del cumplimiento de sus objetivos y metas planteados. Sus respuestas son muy importantes para alcanzar el objetivo.

OBJETIVO:

Examinar la importancia de la planificación estratégica en el cumplimiento de las metas y objetivos en la empresa ACCPASS S.A. en la ciudad de Ambato, para guiar a la administración en la toma de decisiones.

INSTRUCCIONES: Marque con una X la respuesta que considere adecuada

INFORMACIÓN GENERAL

Fecha:.....

Cargo:.....

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1.- ¿La entidad cuenta con una planificación estratégica para el desarrollo de sus procesos?

SI		NO	
----	--	----	--

2.- ¿Existe un departamento encargado para la evaluación de la planificación estratégica?

SI		NO	
----	--	----	--

3.- ¿Cree que la planificación estratégica existente, se encuentra en concordancia con los requerimientos de la institución?

SI		NO	
----	--	----	--

4.- ¿La entidad ejecuta sus actividades de acuerdo con lo planificado?

SI		NO	
----	--	----	--

5.- ¿Conoce usted la planificación estratégica que actualmente posee la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

6.- ¿La empresa cumple con lo presupuestado para cada actividad?

SI		NO	
----	--	----	--

7.- ¿La entidad cuenta con objetivos claros para cada departamento?

SI		NO	
----	--	----	--

8.- ¿Considera usted que la entidad cumple con sus metas y objetivos institucionales?

TOTALMENTE		PARCIALMENTE		NO CUMPLE	
------------	--	--------------	--	--------------	--

9.- ¿La entidad cuenta con estrategias claramente definidas para el logro de los objetivos?

SI		NO	
----	--	----	--

10.- ¿La entidad dispone de indicadores que permitan evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales?

SI		NO	
----	--	----	--

11.- ¿Considera usted que los objetivos y metas institucionales permiten el cumplimiento de la misión y visión de la empresa?

SI		NO	
----	--	----	--

12.- ¿Considera usted que es necesario evaluar por lo menos una vez al año si se cumplen los objetivos y metas planteados por la institución?

SI		NO	
----	--	----	--

Gracias por su colaboración