

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

**MODALIDAD DE ESTUDIOS SEMIPRESENCIAL**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**TEMA:**

---

---

“Implementación de un modelo de gestión para maximizar la productividad  
en la compañía INCALSID CIA.LTDA, en el año 2013”

---

---

**AUTORA:**

Janeth Rocío Carrasco Llerena

**TUTOR:**

Ing. Mg. Eduardo toscano

AMBATO – ECUADOR

2015

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. MG. Francisco Eduardo Toscano Guerrero, en mi calidad de Tutor del Trabajo de Graduación sobre el TEMA “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MAXIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA COMPAÑÍA INCALSID CIA.LTDA, EN EL AÑO 2013”. Desarrollado por Carrasco Llerena Janeth Rocío egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, Modalidad Semipresencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, modalidad Tesis, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de trabajos de investigación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

Por lo tanto, autorizo la presentación de la misma ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el Honorable Consejo Directivo.

Ambato, Abril del 2015



.....  
**Ing. Mg. Eduardo Toscano**  
**TUTOR**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Carrasco Llerena Janeth Rocío con C.I. 060321323-2 tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MAXIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA COMPAÑÍA INCALSID CIA.LTDA, EN EL AÑO 2013” como también los contenidos presentados, ideas, análisis y síntesis son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Trabajo de Graduación.

Ambato, Abril del 2015



.....  
**Carrasco Llerena Janeth Rocío**

**C.I. 060321323-2**

**AUTORA**

## APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación sobre el tema “IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA MAXIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA COMPAÑÍA INCALSID CIA.LTDA, EN EL AÑO 2013” elaborado por Carrasco Llerena Janeth Rocío, egresada de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Abril del 2015

Para constancia firman



Ing. Fabrizio Viera  
PROFESOR CALIFICADOR



Dra. Caroline Galarza  
PROFESOR CALIFICADOR



Eco. Diego Proaño  
PRESIDENTE DEL TRIBUNAL DE DEFENSA

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios por darme la vida y permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mi ESPOSO, que ha estado a mi lado dándome cariño, confianza y apoyo incondicional para seguir adelante y cumplir otra etapa en mi vida.

A mi MADRE, por ser el pilar más importante, por brindarme su cariño, sus consejos y ser un ejemplo a seguir. A mi HIJA, que es el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación.

Ellos fueron quienes en los momentos más difíciles me dieron su amor y comprensión para poderlos superar, y lograr mis objetivos.

## **AGRADECIMIENTO**

Con un gran valor de gratitud, agradezco a la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato la cual en estos años me brindo valiosos conocimientos y aptitudes para mi vida profesional.

A mi tutor Ing. MG Francisco Eduardo Toscano Guerrero quien con mucha paciencia me guío en el transcurso del presente trabajo investigativo e impartió sus conocimientos permitiendo culminar de una manera satisfactoria.

A los miembros de la empresa INCALSID CIA LTDA. Quienes me han brindado su apoyo y colaboración incondicional, en la elaboración de mi tesis.

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

<b>CONTENIDO</b>	<b>Pág.</b>
Portada.....	i
Aprobación del Tutor .....	ii
Autoría del Trabajo de Graduación .....	iii
Aprobación del Tribunal de Grado .....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice General de Contenidos .....	vii
Índice de Tablas .....	xi
Índice de Gráficos.....	xii
Resumen Ejecutivo.....	xiii
Introducción .....	1

### CAPÍTULO I

#### PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Tema de Investigación .....	2
1.2. Planteamiento del Problema .....	2
1.2.1. Contextualización.....	2
1.2.1.1. Contexto Macro.....	2
1.2.1.2. Contexto Meso.....	3
1.2.1.3. Contexto Micro.....	5
1.2.2. Análisis Crítico .....	6
1.2.3. Prognosis.....	7
1.2.4. Formulación del Problema .....	7
1.2.5. Preguntas Directrices.....	7
1.2.6. Delimitaciones .....	8
1.3. Justificación .....	8
1.4. Objetivos.....	9
1.4.1. Objetivo General.....	9

1.4.2. Objetivo Específicos .....	9
-----------------------------------	---

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes Investigativos .....	11
2.2. Fundamentación Filosófica .....	15
2.3. Fundamentación Legal .....	17
2.4. Categorías Fundamentales .....	24
2.4.1. Gráficos de Inclusión Interrelacionados .....	24
2.4.1.1. Superordinación Conceptual .....	24
2.4.1.2. Subordinación Conceptual .....	25
2.4.2. Visión Dialéctica de Conceptualizaciones que Sustentan las Variables del Problema .....	26
2.4.2.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente .....	26
2.4.2.2. Marco Conceptual de la Variable Dependiente .....	43
2.5. Hipótesis .....	53
2.6. Señalamiento de las Variables de la Hipótesis .....	53

**CAPÍTULO III**  
**METODOLOGÍA**

3.1. Modalidad Básica de la Investigación .....	54
3.1.1. Investigación Bibliográfica .....	54
3.1.2. Investigación DE Campo .....	55
3.2. Nivel o Tipo de Investigación .....	56
3.2.1. Correlación entre Variables Cuantitativas .....	56
3.3. Población y Muestra .....	57
3.3.1. Población .....	57
3.3.2. Muestra .....	58
3.4. Operacionalización de Variables .....	59
3.4.1. Operacionalización de la Variable Independiente .....	60
3.4.2. Operacionalización de la Variable Dependiente .....	61
3.5. Recolección de Información .....	62



3.6. Procesamiento y Análisis .....	63
3.6.1. Plan de Procesamiento de Información.....	63
3.6.2. Análisis e Interpretación de Resultados .....	64

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1. Análisis e Interpretación de los Resultados.....	66
4.2. Verificación de la Hipótesis .....	80
4.2.1 Combinación de Frecuencias.....	80
4.2.2. Planteamiento de las Hipótesis:.....	82
4.2.3 Determinar $X^2$ Crítico (Tabla).....	83
4.2.4. Decisión/ Conclusión: .....	84

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1. Conclusiones .....	85
5.2. Recomendaciones .....	86

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

6.1. Datos Informativos .....	87
6.1.1. Título.....	87
6.1.2. Institución Ejecutora.....	87
6.1.3. Beneficiarios .....	87
6.1.4. Ubicación: .....	87
6.1.5. Tiempo Estimado para la Ejecución .....	88
6.1.6. Equipo Técnico Responsable: .....	88
6.1.7. Costo .....	88
6.2. Antecedentes.....	89
6.3. Justificación .....	92
6.4. Objetivos.....	93
6.4.1. Objetivo General.....	93

6.4.2. Objetivos Específicos.....	93
6.5. Análisis de Factibilidad .....	93
6.5.1. Factibilidad Socio-Cultural .....	93
6.5.2. Factibilidad Tecnológica.....	94
6.5.3. Factibilidad Organizacional .....	94
6.5.4. Factibilidad Económico-Financiero .....	94
6.5.5. Factibilidad Legal .....	95
6.6. Fundamentación Científica Técnica .....	95
6.7. Metodología .....	115
6.7.1. Modelo Operativo.....	115
6.8. Administración .....	190
6.9. Previsión de la Evaluación .....	190
Bibliografía.....	192
Anexos .....	195

## ÍNDICE DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla No. 1 Normas de Auditoría.....	34
Tabla No. 2 Población de Estudio.....	58
Tabla No. 3 Operacionalización de la V. I: .....	60
Tabla No. 4 Operacionalización de la V. D: .....	61
Tabla No. 5 Recolección de Información .....	63
Tabla No. 6 Tabulación.....	64
Tabla No. 7 Contribución a la Productividad .....	66
Tabla No. 8 Procedimientos.....	68
Tabla No. 9 Mecanismo de Control.....	69
Tabla No. 10 Segregación de Funciones .....	70
Tabla No. 11 Capacitación y Evaluación.....	71
Tabla No. 12 Indicadores de Gestión.....	72
Tabla No. 13 Control de Calidad.....	73
Tabla No. 14 Recursos Utilizados.....	74
Tabla No. 15 Productos de Calidad .....	75
Tabla No. 16 Productividad.....	76
Tabla No. 17 Competitividad.....	77
Tabla No. 18 Presupuesto de Ventas .....	78
Tabla No. 19 Beneficios Económicos .....	79
Tabla No. 20 Tabla de Frecuencias Observadas .....	81
Tabla No. 21 Tabla de Frecuencias Esperadas .....	82
Tabla No. 22 Cálculo del Chi – Cuadrado.....	82
Tabla No. 23 Costo de la Propuesta .....	88
Tabla No. 24 Matriz de Evaluación .....	191

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	<b>Pág.</b>
Gráfico No. 1 Árbol de problemas .....	6
Gráfico No. 2 Superordinación Conceptual .....	24
Gráfico No. 3 Subordinación Conceptual .....	25
Gráfico No. 4 Análisis e interpretación de resultados .....	64
Gráfico No. 5 Contribución a la Productividad.....	66
Gráfico No. 6 Procedimientos .....	68
Gráfico No. 7 Mecanismo de Control .....	69
Gráfico No. 8 Segregación de funciones.....	70
Gráfico No. 9 Capacitación y evaluación .....	71
Gráfico No. 10 Indicadores de gestión .....	72
Gráfico No. 11 Control de calidad .....	73
Gráfico No. 12 Recursos Utilizados .....	74
Gráfico No. 13 Productos de calidad .....	75
Gráfico No. 14 Productividad .....	76
Gráfico No. 15 Competitividad .....	77
Gráfico No. 16 Presupuesto De Ventas .....	78
Gráfico No. 17 Beneficios Económicos .....	79
Gráfico No. 18 Representación Chi-Cuadrado.....	83

## RESUMEN EJECUTIVO

La gestión actualmente es un pilar fundamental en las empresas, la misma evalúa a la empresa de manera permanente identificando falencias que ayudan mejorar sus procesos.

El análisis de la gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar la productividad aprovechando mejor los recursos humanos y materiales, acelerando el desarrollo de las empresas hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.

Es por lo cual la presente investigación ayudara a la empresa a mejorar su productividad en los procesos de producción, para dicha investigación se realizaron cuestionarios de control interno, análisis de indicadores, flujogramas que permitirán diagnosticar a la empresa y se podrá emitir recomendaciones las cuales tendrán fechas y responsables.

La elección de este tema de investigación responde a la importancia para la empresa INCALSID Cía. Ltda. determinar la solución a un problema muy concreto y sentido dentro de las actividades diarias de la empresa, ya que es muy usual la falta de control interno y el desconocimiento de objetivos empresariales, para lo cual se propone una Auditoría de Gestión que permitirá evaluar la eficiencia como organización, su actuación y posicionamiento a nivel competitivo, con la finalidad de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección, para contribuir al mejoramiento y al logro de los objetivos.

**Palabras claves:** Gestión, control interno, análisis de indicadores, flujogramas, administración.

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, la industria de fabricación de calzado ha experimentado la necesidad de mejorar sus servicios y sistemas de gestión en la producción; esto se debe en gran manera a la competencia que generan los cambios globales, esta situación crea nuevos compromisos y responsabilidades con el consumidor final, intermediarios, y con la empresa misma.

La elaboración de un modelo de gestión ayudará a incrementar la productividad de la empresa, el mismo que facilitará para conocer y comprender los procesos, de tal manera que puedan ser modificados al punto de minimizar desperdicios y maximizar beneficios generados en ellos, permitirá la superación y crecimiento empresarial de esta industria, ya que debido a la falta de un correcto sistema de gestión, se está privando de sus grandes beneficios que proporciona la utilización y la optimización de recursos.

La propuesta de un sistema de gestión, que permita crear un producto acorde a las exigencias del consumidor, debido a que en la actualidad toda organización, requiere de una evolución sostenida en el mercado, mejorará la productividad. La reacción que produzca la aplicación de esta propuesta fortalecerá a la empresa en el aspecto productivo y económico, lo que a nivel de mercado fomentará al desarrollo y crecimiento de la misma.

Es por esto que el presente trabajo se convierte en un factor determinante al identificar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de INCALSID CIA. LTDA., para así poder hacer un estudio adecuado y establecer las acciones apropiadas que permitan superar a sus competidores, se diseñarán herramientas de control que facilitarán el desarrollo oportuno de los empleados, estas serán expuestas y explicadas durante la elaboración del presente diseño de gestión.

## **CAPÍTULO I**

### **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN**

“Implementación de un modelo de gestión para maximizar la productividad en la compañía INCALSID CIA.LTDA, en el año 2013”

#### **1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

##### **1.2.1. Contextualización**

###### **1.2.1.1. Contexto macro**

En su forma más simple un modelo de gestión es una herramienta que recoge lo que la organización quiere conseguir para cumplir su misión y alcanzar su propia visión.

Entonces ofrece el diseño y la construcción del futuro para una organización, aunque éste sea imprevisible. El modelo de gestión define también las acciones necesarias para lograr ese propósito. Entonces dicho modelo es una apuesta al futuro y por eso el objetivo de mejorar la gestión deberá ser, diseñar un proyecto deseable e inventar el camino para conseguirlo.

El sector textil reviste también una enorme importancia para los países en desarrollo; es por esto que debemos velar por que las nuevas condiciones comerciales aplicables a los textiles beneficien a todos los países y en particular a los más pobres y vulnerables.

La productividad es la principal herramienta del desarrollo de las industrias. El crecimiento de la misma es el indicador económico más importante de las empresas porque determina cuán rápido puede retornar el capital invertido y puede lograr el posicionamiento de mercado. Es por ello que su crecimiento rápido, es la clave fundamental para el desarrollo empresarial, al lograr maximizar los recursos del país. La productividad permite crecer a las economías a tasas superiores al 10 % anual.

La exitosa recuperación del sector cuero y calzado en el Ecuador, gracias a la aplicación de políticas públicas en los últimos 6 años, es vista como un ejemplo a nivel de la región, en el marco del 7° Foro de Cámaras del Calzado de América Latina, que se lleva a cabo los días 25 y 26 de febrero de 2013 en Montevideo, Uruguay.

Ecuador percibió un aumento de su producción, de 15 millones de pares en el 2008 a 28 millones en el 2011. Las ventas en el sector se incrementaron de USD 45 millones en 2006 a más de USD 151 millones en 2011. Mientras que las exportaciones en ese mismo período pasaron de USD 27 millones a USD 70 millones.

Por lo tanto, el diseño de un modelo de gestión beneficiara de gran manera a las empresas ya que les permite optimizar de mejor manera los recursos y tener una mayor productividad obteniendo precios más competitivos.

#### **1.2.1.2. Contexto meso**

En la provincia de Tungurahua, las empresas que se dedican a la producción y comercialización de productos derivados del cuero y en especial a los fabricantes de calzado, se puede establecer que en su gran mayoría no utilizan las herramientas adecuadas, ni poseen políticas apropiadas para optimizar sus recursos y así



maximizar la productividad, esto se ve reflejado en como las industrias varían sus precios de venta indiscriminadamente, es decir, ellos no hacen un análisis, menos aún un control de sus costos para asignar precios, lo hacen al azar midiendo el nivel económico de las personas, la situación en que se vive y sobre todo la época en la que se encuentran, manejan un nivel de posibilidades amplias para generar ingresos sin controles establecidos ni políticas planteadas.

Según **franco (2011, pàg.1)** en su trabajo de investigación:

La provincia de Tungurahua abarca la producción del 44% a nivel nacional, esto significa que 44 de cada 100 pares de zapatos elaborados en el país fueron hechos en Tungurahua donde existe una gama de productores micro, pequeños y medianos empresarios, que mantienen sus talleres y fábricas en parroquias rurales del cantón Ambato, como: Ambatillo, Atahualpa, Huachi, Izamba, Martínez, Quisapincha, entre otros. Sin embargo los productores de calzado crecieron casi seis veces en los últimos años, de 600 que se contabilizaban en el 2008, la industria pasó a registrar, en este 2011 unos 3500 productores.

En la provincia de Tungurahua, existe un amplio mercado de empresas que se desenvuelven en la producción de calzado, las mismas deben ser competitivas ante el entorno al que se dirigen.

Es muy importante cumplir con los objetivos planificados por la empresa, siendo muy necesario implantar un modelo de gestión que sirva de apoyo al logro de las metas de la Organización y la maximización de la productividad.

### **1.2.1.3. Contexto micro**

Incalsid Industria de Calzado nace por voluntad de dos hermanos César y Ángel que desean dedicarse a la producción de calzado formal y casual un 25 de Febrero de 1993; su nombre inicialmente fue Taller Artesanal Samoly. En 1997 deciden cambiar la razón social, la que a la presente fecha se ha designado como INCALSID, denominación que nace de las primeras letras de la artesanía y de sus apellidos paterno y materno. (Industria de Calzado Sinchiguano Defaz).

El país sufre un cambio de moneda en 1999-2000, situación que trae severas crisis al sector productivo.

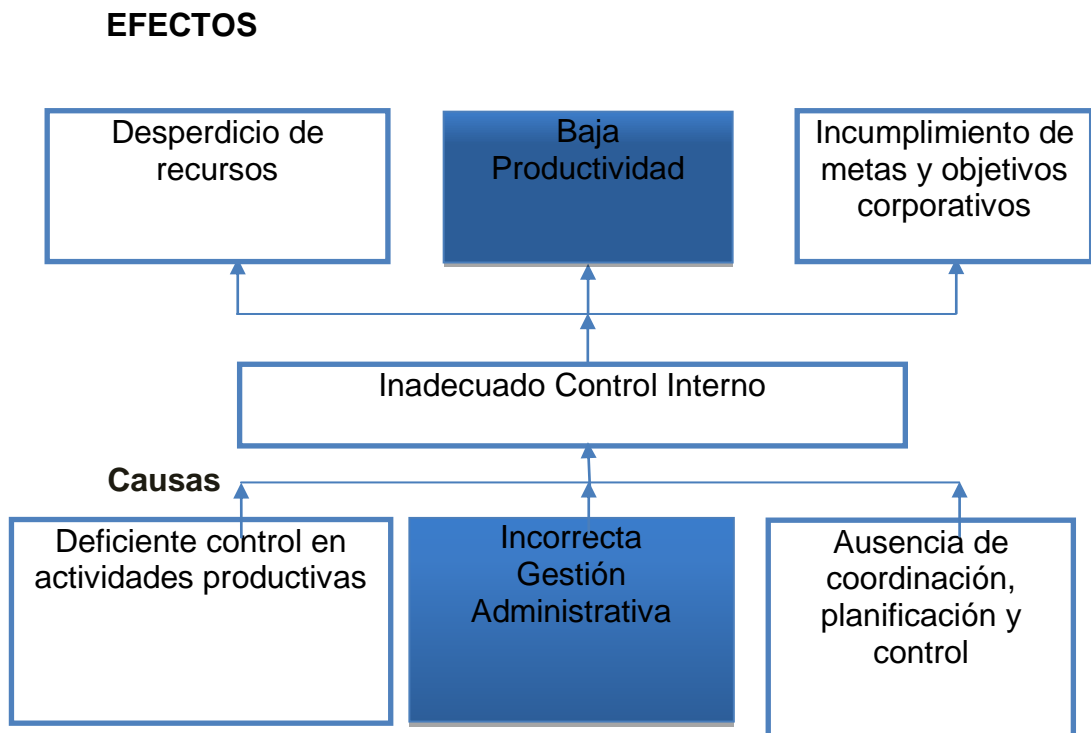
Esto como es evidente frena un tanto la proyección de la artesanía por lo que se ve abocada a capacitar a su personal tanto en relaciones humanas cuanto en tecnificación de la confección de calzado.

En los años de producción y servicio a la comunidad, la empresa artesanal a más de ofrecer artículos de excelente calidad, se ha convertido en proveedora de fuentes de empleo para personas que laboran en esta línea.

INCLASID debido a la ausencia de un adecuado modelo que permita evaluar la gestión realizada por los administradores de la compañía ha dado paso a la competencia y al poco crecimiento empresarial.

Por lo cual la presente investigación permitirá evaluar y corregir puntos importantes que le permitirá producir y comercializar productos de calidad implantando la mejora continua en los procesos, capacitando al personal para así elaborar un calzado de calidad y satisfacer las necesidades del cliente.

## 1.2.2. Análisis crítico



**Gráfico No. 1** Árbol de problemas  
**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.  
**Elaborado:** Janeth Carrasco

- **Relación Causa – Efecto**

Una vez determinado el árbol de problemas es necesario dar a conocer la relación que existe entre el deficiente control en las actividades productivas, la incorrecta gestión administrativa y la ausencia de coordinación, planificación y control, son las principales causas que hayan provocado un inadecuado control interno, dando como efecto que al final de su período exista un desperdicio de recursos, baja productividad, el incumplimiento de metas y objetivos.

La información antes detallada ha sido recopilada previamente y se la ha identificado en la Matriz de Análisis de Situaciones-MAS (Ver Anexo 1).

### **1.2.3. Prognosis**

Si la empresa INCALSID Cía. Ltda., no está inmersa o no se adopta a un modelo de gestión que le permita evaluar su control interno a corto plazo, se incrementarán el desperdicio de los recursos con los que cuenta la misma.

A mediano plazo la falta de coordinación, planificación y control hará que no exista optimización de recursos por consiguiente sus precios no serán competitivos.

A largo plazo afectará al crecimiento y desarrollo de la misma, razón por la cual se limitará la productividad provocando que la empresa no cubra con los parámetros requeridos para la adquisición de materia prima, obreros calificados y el número de productos no se entregue a tiempo, y por efecto pérdida participación en el mercado, problema que se reflejará en utilidades e inversiones futuras.

### **1.2.4. Formulación del problema**

¿Es la incorrecta gestión administrativa la principal causa del inadecuado control interno, lo que conlleva a una baja productividad en la empresa INCALSID Cía. Ltda., durante el año 2013?

### **1.2.5. Preguntas Directrices**

- ¿Cómo mejorar la gestión administrativa de la compañía INCALSID Cía. Ltda.?
- ¿Cuál es el nivel actual de productividad que tiene la compañía INCALSID Cía. Ltda.?

- ¿Cómo maximizar la productividad de la compañía INCALSID Cía. Ltda.?
- ¿Qué método le permite evaluar las metas de la compañía INCALSID Cía. Ltda.?

### **1.2.6. Delimitaciones**

- Campo: Auditoría
- Área: Auditoría de Gestión
- Aspecto: Modelo de Gestión
- Temporal: En proceso la investigación de la compañía INCALSID CIA. LTDA. el problema se da desde el año 2008 mientras que el tiempo de la investigación será en el período JUNIO 2014-NOVIEMBRE 2014.
- Espacial: La investigación del problema se realizara en la Empresa ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón AMBATO parroquia Celiano Monge calle ciudadela La Presidencial calle Daquilema Número s/n e Isidro Ayora se encuentra en el Registro Único de Contribuyentes-RUC (Ver Anexo 2)

### **1.3. JUSTIFICACIÓN**

Gracias a la implementación de un modelo de gestión, permitirá a la empresa obtener un mayor conocimiento y una información real de la situación en la que se encuentra.

Siendo la Auditoría de gestión, el medio por el cual se lleve un control

interno de las actividades diarias que realiza la empresa, contribuyendo de esta manera a cimentar una cultura de control apropiado de los procedimientos que deben efectuarse, para obtener una mayor productividad en INCALSID Cía. Ltda.

El presente proyecto justifica su creación por la importancia que este representa, ya que la reestructuración del control interno y la gestión en la compañía ayudará, a que la empresa tenga mayor productividad y por ende mejores beneficios.

Además genera un gran impacto, debido a que los beneficios económicos que se alcanzarán con el mejoramiento del control de gestión, ayudarán a todos los departamentos de la compañía; resultados que se verán reflejados con el incremento de valores económicos y productividad, lo cual ayudará a tener una estabilidad económica, obteniendo un crecimiento empresarial.

La presente investigación tiene como finalidad orientar el desempeño administrativo y financiero con la ayuda eficiente de un modelo de gestión que aporte a la planificación, dirección y control en la compañía.

## **1.4. OBJETIVOS**

### **1.4.1. Objetivo General**

- Diagnosticar la gestión administrativa existente en la empresa, para poder maximizar la productividad y mejorar el control interno de la misma.

### **1.4.2. Objetivo Específicos**

- Identificar actividades de control productivas mejorando la gestión

administrativa para implementar políticas y procedimientos adecuados.

- Analizar el nivel de productividad de la empresa para determinar de qué manera la gestión incide en la misma.
- Elaborar una auditoría de gestión que permita evaluar los resultados de la empresa maximizando la productividad de la misma.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Se han realizado varias investigaciones que se enfocan a compañías, que no aplican un modelo de gestión que permita maximizar la productividad; ocasionando varios problemas y, en ocasiones posibles pérdidas económicas; la falta de una estructura administrativa y contable, no permite contar con información confiable y oportuna para una acertada toma de decisiones, INCALSID CIA. LTDA., busca mejorar su competitividad a través de la implantación de un modelo de gestión, que se ajuste enteramente a las necesidades de la compañía.

Para el presente proyecto investigativo, se tomó como referencia los proyectos realizados anteriormente.

Es el caso de **Velásquez (2004, pág.158)**, que manifiesta lo siguiente:

La Auditoría de Gestión realizada en la empresa Calzado Misshell, permitió determinar y realizar un análisis de las principales áreas críticas que posee la empresa, sus causas y efectos, con el fin de eliminar estas deficientes a través de la aplicación de las recomendaciones planteadas en el informe de Auditoría. Calzado Misshell, al transcurrir 13 años de su creación ha logrado un posicionamiento importante en el contexto productivo de la localidad proyectando sus productos a



nivel nacional, logrado de esta manera un prestigio y reconocimiento en todas sus marcas y líneas de producción.

El personal de la empresa Calzado Misshel, no se encuentra capacitado en su mayoría, y la seguridad industrial está ausente en la empresa.

La empresa carece de un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria.

Según Llerena, (2006, pág. 118), manifiesta lo siguiente:

La falta de un control interno en la empresa Textil Parmitex, no permite mejorar la producción, por ende dificulta el progreso y adelanto de la misma.

La desorganización y la falta de coordinación en las actividades asignadas a cada trabajador en los departamentos de producción y terminados, provoca que se retrase la producción, y como consecuencia la demora en la entrega de los pedidos a los clientes.

Al no existir un control de calidad tanto en la revisión de la materia prima (tela) adquirida y en las prendas terminadas, ocasiona la devolución de la mercadería por la existencia de fallas en la tela.

La despreocupación por parte del Gerente por no capacitar permanentemente a los jefes y trabajadores de los diferentes departamentos de la empresa, provoca que los mismos no respondan en forma eficaz en los

procesos de corte, confección y terminado de las prendas de jeans.

La falta de supervisión por parte del jefe de producción a los departamentos de producción y terminados, da lugar a que se produzca errores en los procesos de producción, obteniendo prendas mal cosidas y terminadas, impidiendo obtener productos de calidad.

Según **Yépez (2008, pág. 128)**, manifiesta lo siguiente:

En el análisis del proceso actual de la empresa Arena Confecciones se detectaron claramente los siguientes desperdicios: tiempo de esperas, transporte, movimientos innecesarios, sobre procesamiento e inventario; los mismos que provocaron la decisión de plantear la herramienta como solución.

Arena Confecciones es una organización pequeña donde hasta el momento no se ha aplicado ningún método para mejorar la productividad, todos los procesos son prácticamente empíricos, 90% manuales y mínimamente automatizado por esta razón luego de un análisis e identificación de sus desperdicios se planteó un sistema básico de gestión para cada una de las 5's; donde se propone la designación de un líder de la herramienta quien será el encargado de dirigir a la organización en el proceso de implementación, así como también se sugiere las acciones y el tiempo en el cual deben ser ejecutadas con el fin de involucrarse día a día con la herramienta.

A través del formato Identificación de los 7 Desperdicios Básicos, se logrará una identificación permanente de los desperdicios básicos (planteados en la filosofía Lean Manufacturing).

Al diligenciar y analizar el formato propuesto para la identificación de los desperdicios y aplicando la herramienta 5 s se llegó a la conclusión que el proceso productivo de la empresa Arena confecciones puede de 27 pasos bajar a 23, ya que se eliminaron desperdicios y pasos innecesarios y de 10 pasos con desperdicios disminuir a 2, lo que significa que con el proceso actual posee un 62,96% de productividad frente a un 37,04% de improductividad y con el proceso propuesto se reduciría esos datos quedando un proceso más productivo con un 91,30% de productividad frente a un disminuido 8,70% de improductividad.

Gracias a la información proporcionada por la empresa Arena Confecciones se calcularon:

El costo promedio total de producción que es 28.290 USD.

- El costo por cada unidad producida en función de los tiempos promedios de confección es decir el actual es de 9,434 USD y con el sistema propuesto se disminuye a 8,509 USD. Evidenciando un ahorro de 0,925 centavos.
- El tiempo por unidad producida actual es de 208 segundos y el propuesto es 188 segundos, demostrando una disminución de 20 segundos.

Con todo lo anterior se expone claramente que al implementar el diseño de un sistema de control de la producción basado en la filosofía del Lean Manufacturing en la empresa Arena Confecciones, como es el objetivo de esta tesis, la productividad indudablemente aumenta en un 11%, debido a que con el mismo costo promedio total de producción (con el que se producía 3000 unidades al mes) con la propuesta se alcanzaría a producir 3325 unidades promedio por mes.

El sistema de Pull System propuesto basado en la elaboración de tablas dinámicas se lo elaboró frente a una petición de la administración de Arena confecciones para controlar la planificación de la producción, en este trabajo no se demuestra el costo beneficio del mismo ya que es una propuesta que la empresa en caso de aceptarla la aplicará e indudablemente podrá constatar las bondades que provee. Cabe recalcar que para el ejemplo que se presenta en este trabajo se tomaron datos aleatorios de la demanda por lo que Arena Confecciones, si llegase a utilizar este sistema deberá utilizar la demanda real que posea en ese momento y al ser tablas dinámicas creadas en una hoja de cálculo electrónica los datos están relacionados y se actualizarán automáticamente.

## **2.2. FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

Para realizar esta investigación se ha enfocado en la parte cualitativa, con cita y explicación de cómo se va realizar a lo largo del desarrollo de este proyecto de investigación; que proporcionará beneficios en Incailsid Cía. Ltda.

El enfoque de este estudio se expresará con la filosofía naturalista, debido a que es esencial para contribuir con el propósito laboral y económico que en la actualidad la compañía está enfrentando.

La realización del trabajo expresará la relación que existe entre compañía y decisiones, es decir, una visión amplia y explícita en el direccionamiento de la empresa, con la implementación de un modelo de gestión, beneficiará en muchos aspectos a la compañía, principalmente en maximizar la productividad de la misma.

Según **Husserl (2013, pág. 1)**, manifiesta lo siguiente:

El naturalismo es una consecuencia del descubrimiento de la naturaleza considerada como unidad del ser espacio-temporal conforme a leyes naturales exactas. Con la realización progresiva de esta idea en las sucesivas ciencias de la naturaleza, que acogen un gran número de conocimientos estrictos, el naturalismo se propaga cada vez más. De un modo muy análogo, el historicismo se desarrolló más tarde como una consecuencia del descubrimiento de la historia y de la fundación de las sucesivas ciencias del espíritu. Siguiendo los hábitos de interpretación dominantes en cada uno, el naturalista tiende a encararlo todo como naturaleza; el que se dedica a las ciencias del espíritu tiende a encararlo como espíritu, como creación histórica y, por consiguiente, ambos tienden a falsear el sentido de aquello que no puede ser encarado a su modo.

Así, el naturalista, para ocuparnos ahora sobre todo de él, sólo ve naturaleza y, ante todo, naturaleza física.

Todo lo que existe es físico, y como tal pertenece al complejo unitario de la naturaleza física, o bien, aunque sea psíquico, no es más que una variante que depende de lo físico, a lo sumo un fenómeno concomitante paralelo secundario. Todo ser es de naturaleza psicofísica, es decir, está inequívocamente determinado por una legalidad rígida.

A nuestro juicio no se hubiera modificado nada esencial en esta concepción, si la naturaleza física en el sentido del positivismo (ya sea de un positivismo que se apoya en un Kant interpretado de un modo naturalista, o de un positivismo que renueva y al mismo tiempo retoma de un modo consecuente a Hume) se hubiese resuelto de un modo sensualista en complejos de sensaciones: colores, sonidos, presiones, etcétera, y, asimismo, la llamada naturaleza psíquica se hubiera resuelto también en complejos complementarios de esas 'sensaciones' o de otras.

El presente trabajo de investigación, se ejecutará con principios profesionales, éticos y morales que proporcionara resultados a favor de nuestro campo de investigación; además, contribuirá a futuros profesionales que necesitaran la orientación necesaria para realizar, una implementación de un modelo de gestión, cuyas compañías aun no lo hayan aplicado.

### **2.3. FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

El estudio propuesto se basará en las Normas Internacionales de Auditoría, las cuales se fundamentarán con las bases legales implementadas en nuestro país.

Según las Normas Internacionales de Auditoría 1 (NIA), Registros Oficiales No: 270 del 06-09-99. y 273 del 09-09-99

La auditoría consiste en el examen independiente de los estados financieros o de la información financiera afín de una entidad, tenga o no ésta fines de lucro, y sin importar su dimensión o forma legal, siempre que dicho examen se practique con el fin de expresar una opinión sobre los estados o información mencionados.

Esta Norma describe en forma general el objetivo y los principios básicos que rigen las responsabilidades del auditor independiente, y que éste debe cumplir cada vez que lleve a cabo una auditoría de estados financieros o información a fin.

Otras Normas Internacionales de Auditoría describen en detalle los principios básicos que aquí se establecen, a fin de sentar las pautas que deben enmarcar a los procedimientos de auditoría y a las prácticas de dictamen. Para cumplir con los principios básicos es obligatorio aplicar los procedimientos de auditoría y las prácticas de dictamen que sean apropiados a las circunstancias particulares de cada caso.

#### Objetivo de Auditoría

El objetivo de la auditoría de estados financieros elaborados de conformidad con principios y prácticas contables reconocidos es el de permitir que el auditor independiente exprese una opinión sobre dichos estados financieros.

La opinión del auditor independiente ayuda a conferir credibilidad a los estados financieros. El usuario, sin embargo, no deberá suponer que la opinión del auditor constituye una garantía sobre la futura viabilidad de la entidad, ni una calificación sobre la eficiencia o eficacia con que ha conducido la gerencia las operaciones de la entidad.

#### Alcance de Auditoría

El alcance de una auditoría de estados financieros es normalmente determinado por los requerimientos de las Nías, instituciones profesionales, legislación y regulaciones correspondientes y, cuando es pertinente, por los términos del compromiso de auditoría y los requerimientos del dictamen.

La auditoría debe ser organizada para cubrir adecuadamente todos los aspectos de la entidad en la medida en que tengan implicancia para la información financiera por examinar.

El auditor debe determinar si la información contenida en los registros contables sustentados y otras fuentes de datos es o no confiable y suficiente como para constituir la base de elaboración de los estados financieros.

El auditor debe comprenderse en forma suficiente de los sistemas de contabilidad y de control interno a fin de planear la auditoría y hacer un enfoque eficaz del trabajo.



La comprensión de los sistemas de contabilidad y control interno, junto con las evaluaciones de los riesgos inherentes y de control, y otras consideraciones, permiten que el auditor pueda:

Identificar los tipos de distorsión material en potencia que podrían presentarse en los estados financieros.

Tomar en consideración aquellos factores que tengan que ver con el riesgo de distorsión material.

Diseñar procedimientos sustantivos apropiados.

El criterio está presente en el trabajo del auditor; por ejemplo, al decidir el alcance de los procedimientos de auditoría y al evaluar la razonabilidad de los criterios y estimaciones empleados por la gerencia para elaborar los estados financieros. Además, mucha de la evidencia disponible para el auditor es de naturaleza persuasiva más bien que concluyente. Debido a los factores mencionados, la posibilidad de obtener certeza absoluta en auditoría se da raras veces.

Para formar su opinión sobre los estados financieros, el auditor emplea procedimientos diseñados para obtener una razonable certidumbre de que dichos estados financieros ofrecen una presentación cierta y razonable, o de que están razonablemente presentados, de conformidad con las pertinentes normas locales o Normas Internacionales de Contabilidad, en todos sus aspectos materiales. Debido a la naturaleza de las pruebas y a otras limitaciones inherentes a la auditoría,

así como a las limitaciones propias de cualquier sistema de control interno, existe el riesgo inevitable de que, incluso distorsiones de carácter material puedan quedar sin descubrir.

Según el Código de Trabajo (cod.2005 - 017.RO - S 167:16 – dic – 2005)  
Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador

Art. 42.- Obligaciones del empleador.- Son obligaciones del empleador:

Pagar las cantidades que correspondan al trabajador, en los términos del contrato y de acuerdo con las disposiciones de éste Código;

Instalar las fábricas, talleres, oficina y demás lugares de trabajo, sujetándose a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo y demás disposiciones legales y reglamentarias.

SEGÚN Ley de Régimen Tributario Interno en sus artículos:

Art. 1.- Objeto del impuesto.- Establece el impuesto a la renta global que obtengan las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades nacionales o extranjeras, de acuerdo con las disposiciones de la presente Ley.

Art. 19.- Obligación de llevar contabilidad.- (Reformado por el Art. 79 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Están obligadas a llevar contabilidad y declarar el impuesto en base a los resultados que arroje la misma

todas las sociedades. También lo estarán las personas naturales y sucesiones indivisas que al primero de enero operen con un capital o cuyos ingresos brutos o gastos anuales del ejercicio inmediato anterior, sean superiores a los límites que encada caso se establezcan en el Reglamento, incluyendo las personas naturales que desarrollen actividades agrícolas, pecuarias, forestales o similares.

Las personas naturales que realicen actividades empresariales y que operen con un capital u obtengan ingresos inferiores a los previstos en el inciso anterior, así como los profesionales, comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos deberán llevar una cuenta de ingresos y egresos para determinar su renta imponible.

Art. 67.- Declaración del impuesto.- (Sustituido por el Art. 123 de la Ley s/n, R.O. 242-3S, 29-XII-2007).- Los sujetos pasivos del IVA declararán el impuesto de las operaciones que realicen mensualmente dentro del mes siguiente de realizadas, salvo de aquellas por las que hayan concedido plazo de un mes o más para el pago en cuyo caso podrán presentar la declaración en el mes subsiguiente de realizadas las declaraciones, mismo que se realizará en la forma y plazos que se establezcan en el reglamento.

Según la Ley de Compañías, publicada en el Registro Oficial. Quito, 20 de octubre de 1999:

## 1. DISPOSICIONES GENERALES

Art. 92.- La compañía de responsabilidad limitada es la que se contrae entre tres o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura. Si se utilizare una denominación objetiva será una que no pueda confundirse con la de una compañía preexistente. Los términos comunes y los que sirven para determinar una clase de empresa, como "comercial", "industrial", "agrícola", "constructora", etc., no serán de uso exclusivo e irán acompañados de una expresión peculiar.

## 2. DE LAS PERSONAS QUE PUEDEN ASOCIARSE

Art. 98.- Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.

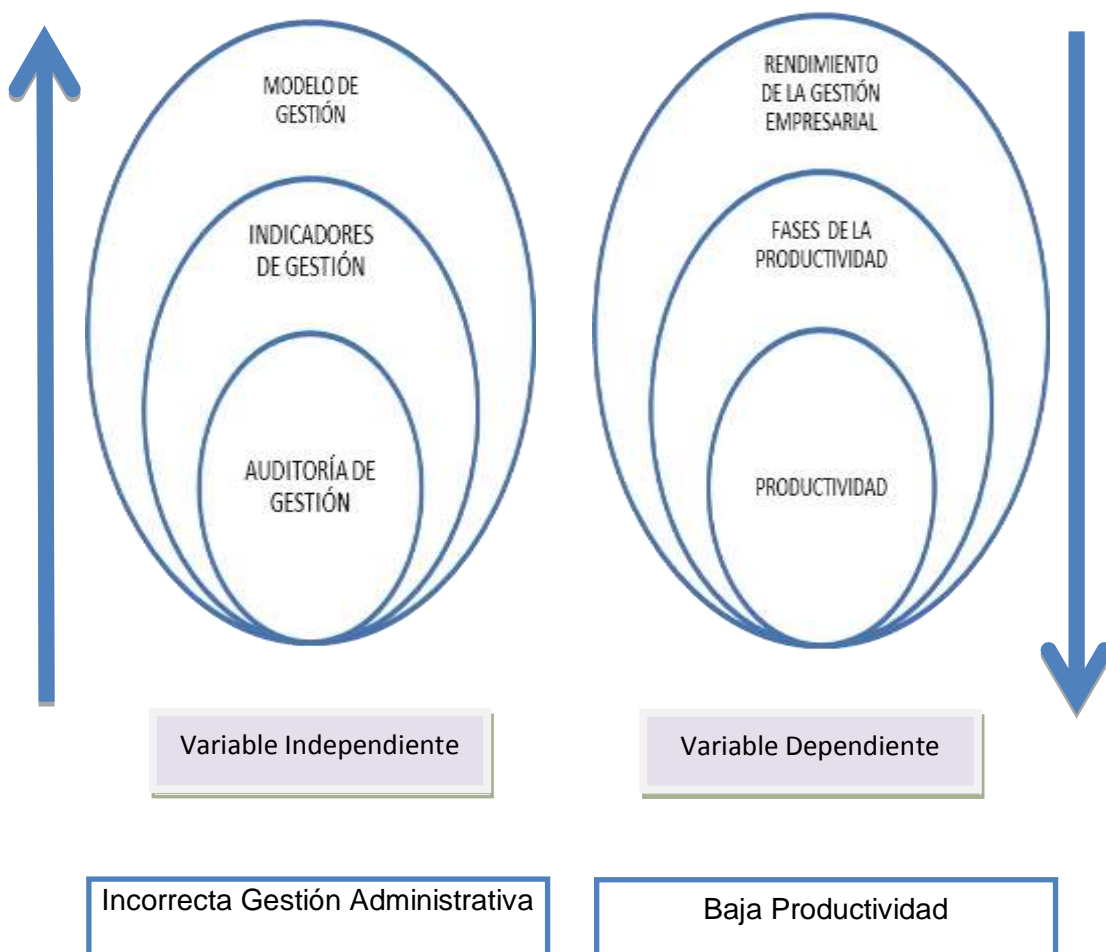
Art. 99.- No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.

Art. 100.- Las personas jurídicas, con excepción de los bancos, compañías de seguro, capitalización y ahorro y de las compañías anónimas extranjeras, pueden ser socios de las compañías de responsabilidad limitada.

## 2.4. CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

### 2.4.1. Gráficos de Inclusión Interrelacionados

#### 2.4.1.1. Superordinación Conceptual

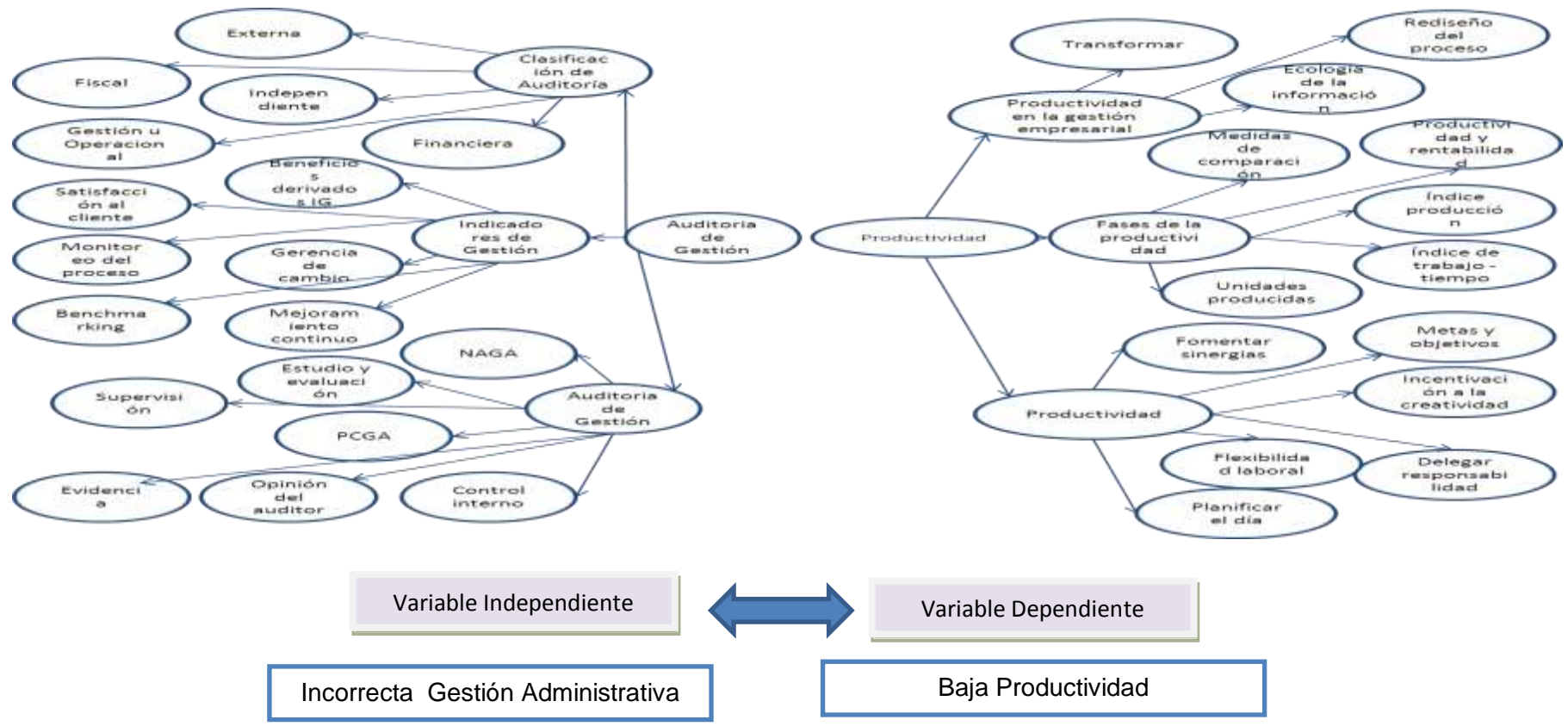


**Gráfico No. 2 Superordinación Conceptual**

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado:** Janeth Carrasco

### 2.4.1.2. Subordinación Conceptual



**Gráfico No. 3 Subordinación Conceptual**  
 Fuente: INCALSID Cía. Ltda.  
 Elaborado: Janeth Carrasco

## **2.4.2. Visión dialéctica de Conceptualizaciones que Sustentan las Variables del Problema.**

### **2.4.2.1. Marco Conceptual de la Variable Independiente**

El desarrollo de esta investigación necesita de un marco teórico que sustente su estructura lógica, cuyos conceptos sirven de fundamentos al presente estudio, por lo que se exponen a continuación:

Según **Sánchez (2005, pág. 1)**, manifiesta lo siguiente:

La Auditoría juega un papel fundamental en el mantenimiento de estas empresas que se necesitan, por cuanto implica el control de los recursos de los cuales ella dispone, a su vez la calidad de las Auditorías es uno de los temas más importantes a perfeccionar en esta rama, pues de esto depende la confiabilidad de los estados de control de nuestras empresas.

#### **Definición Genérica de Auditoría.**

Existe más de una definición de Auditoría, pero en esta ocasión veremos las definiciones que nos puedan ayudar a entender y conocer en forma completa el proceso en sí.

#### **Entonces entenderemos como Auditoría:**

Una recopilación, acumulación y evaluación de evidencia sobre información de una entidad, para determinar e informar el grado de cumplimiento entre la información y los criterios establecidos.

Un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras situaciones que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. El fin del proceso consiste en determinar el grado de precisión del contenido informativo con las evidencias que le dieron origen, así como determinar si dichos informes se han elaborado observando principios establecidos para el caso.

De esta segunda definición obtendremos algunos puntos que son importantes analizarlos para saber que la Auditoría es un proceso que reúne varias características, que son indispensables para una ejecución completa y correcta.

Según **Santillana (2000, pag.17)**, manifiesta lo siguiente:

“Auditoría interna es una función independiente de evaluación establecida dentro de una organización, para examinar y evaluar sus actividades como un servicio a la misma organización. Es un control cuyas funciones consisten en examinar y evaluar la adecuación y eficiencia de otros controles.”

### **Clasificación de las Auditorías.**

Según **Sánchez (2005, pág. 3)**, manifiesta lo siguiente:

De acuerdo con la filiación del auditor, las Auditorías se clasifican:



Auditoría Externa, que comprende la auditoría estatal y la auditoría independiente.

Auditoría Interna, a su vez, la auditoría estatal puede ser General o Fiscal.

### **Auditoría Externa:**

Es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, informaciones, o estados financieros, correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno contable. Se practica por profesionales facultados, que no son empleados de la organización cuyas afirmaciones o declaraciones auditan.

Además, examina y evalúa la planificación, organización, dirección y control interno administrativo, la economía y eficiencia con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros, así como el resultado de las operaciones previstas a fin de determinar si se han alcanzado las metas propuestas.

### **Fiscal.**

Se denomina fiscal a la Auditoría externa que se efectúa por el Ministerio de Finanzas y Precios, sus dependencias u otras entidades expresamente facultadas por éste, con el objetivo de determinar si los tributos al fisco, se efectúan en la cuantía debida y dentro de los plazos y formas, establecidos.

(Corresponde a la Oficina Nacional de Administración Tributaria – ONAT ejercer estas funciones).

### **Auditoría independiente.**

Se denomina Auditoría independiente a la Auditoría externa que realiza una sociedad civil de servicios u otras organizaciones a entidades privadas, mixtas, otras formas de asociaciones económicas, sector estatal y cooperativo, organizaciones y asociaciones, personas naturales y jurídicas, que contraten el servicio de la Auditoría Interna. Se denomina Auditoría interna al control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades; que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las operaciones contables y financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que corresponda; con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos; prevenir el uso indebido de éstos y coadyuvar al fortalecimiento de la disciplina en general. De acuerdo con los objetivos fundamentales que se persigan, las Auditorías pueden ser:

### **De Gestión u Operacional.**

Consiste en 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 observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la

utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades y materias examinadas.

### **Financiera o de Estados Financieros.**

Consiste en el examen y evaluación de los documentos, operaciones, registros y estados financieros de la entidad, para determinar si éstos reflejan, razonablemente, su situación financiera y los resultados de sus operaciones, así como el cumplimiento de las disposiciones económico – financieras, con el objetivo de mejorar los procedimientos relativos a la gestión económico – financiera y el control interno.

### **Indicadores de Gestión**

Según **Pérez (2013, pag.1)**, manifiesta lo siguiente:

Todas las actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas y responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es la expresión cuantitativa del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los Estados Unidos y aplicada acertadamente en Japón.

### **Beneficios derivados de los Indicadores de Gestión**

Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

#### **Satisfacción del cliente**

La identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicará a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.

#### **Monitoreo del proceso**

El mejoramiento continuo sólo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no sólo para detectar las

oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.

### **Benchmarking**

Si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

### **Mejoramiento continuo**

Es una estrategia para la supervivencia con un nuevo conjunto de valores que continuamente mejoran la calidad y la productividad.

Todo proceso busca en el tiempo optimizar sus recursos para alcanzar lo propuesto; siendo necesario un proceso de innovación, el cual no va acompañado por una retroalimentación oportuna, por ello al comenzarse con éste la mejora se sostiene determinado tiempo y luego empieza a decaer, en este punto vuelve a hacerse una innovación iniciando nuevamente el ciclo. Esta forma de trabajar requiere mucho tiempo y posiblemente no alcance el objetivo deseado.

Trabajar con la filosofía del Mejoramiento Continuo permite obtener beneficios como: mejoramiento en

calidad, alta productividad, mejor disponibilidad y confiabilidad de cada uno de los equipos, estandarización, servicios de preventa y postventa a los clientes y competitividad en un futuro.

## **Auditoría de Gestión**

Según **Correa (1999)**, manifiesta lo siguiente:

La Auditoría de Gestión es el instrumento idóneo para racionalizar la operación de una determinada organización y orientar su gestión hacia la producción de rendimientos.

Teniendo en cuenta su finalidad esencial, podríamos definir la Auditoría de Gestión como un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, eficiente para transformarlos y eficaz para canalizarlos.

Es de mucha importancia realizar el informe de Auditoría de Gestión, a través del Modelo COSO ya que este desarrolla los cinco componentes (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación, y Supervisión) lo cual genera una sinergia conformando un sistema integrado que responde dinámicamente a los cambios del entorno. De acuerdo a las necesidades de la gerencia, los controles se entrelazan a las actividades operativas como un sistema cuya efectividad se acrecienta al

incorporarse a la infraestructura y formar parte de la esencia de la institución.

Según **Sánchez (2005, pág. 1)**, manifiesta lo siguiente:

### **Clasificación de las NAGAS**

En la actualidad las NAGAS, vigente en nuestro país son 10, las mismas que constituyen los (10) diez mandamientos para el auditor y son:

**Tabla No. 1 Normas de Auditoría**

Normas Generales o Personales
a. Entrenamiento y capacidad profesional
b. Independencia
c. Cuidado o esmero profesional.
Normas de Ejecución del Trabajo
d. Planeamiento y Supervisión
e. Estudio y Evaluación del Control Interno
f. Evidencia Suficiente y Competente
Normas de Preparación del Informe
g. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.
h. Consistencia
i. Revelación Suficiente
j. Opinión del Auditor

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado:** Janeth Carrasco

### **Definición de Las Normas**

Estas normas por su carácter general se aplican a todo el proceso del examen y se relacionan básicamente con la conducta funcional del auditor como persona humana

y regula los requisitos y aptitudes que debe reunir para actuar como Auditor.

La mayoría de este grupo de normas es contemplado también en los Códigos de Ética de otras profesiones. Las Normas detalladas anteriormente, se definen de la forma siguiente:

### **Entrenamiento y Capacidad Profesional**

“La Auditoría debe ser efectuada por personal que tiene el entrenamiento técnico y pericia como Auditor”.

Como se aprecia de esta norma, no sólo basta ser Contador Público para ejercer la función de Auditor, sino que además se requiere tener entrenamiento técnico adecuado y pericia como auditor. Es decir, además de los conocimientos técnicos obtenidos en los estudios universitarios, se requiere la aplicación práctica en el campo con una buena dirección y supervisión. Este adiestramiento, capacitación y práctica constante forma la madurez del juicio del auditor, a base de la experiencia acumulada en sus diferentes intervenciones, encontrándose recién en condiciones de ejercer la Auditoría como especialidad. Lo contrario, sería negar su propia existencia por cuanto no garantizará calidad profesional a los usuarios, esto a pesar de que se multiplique las normas para regular su actuación.

### **Independencia**

"En todos los asuntos relacionados con la Auditoría, el auditor debe mantener independencia de criterio".



La independencia puede concebirse como la libertad profesional que le asiste al auditor para expresar su opinión libre de presiones (políticas, religiosas, familiares, etc.) y subjetividades (sentimientos personales e intereses de grupo).

Se requiere entonces objetividad imparcial en su actuación profesional. Si bien es cierto, la independencia de criterio es una actitud mental, el auditor no solamente debe "serlo", sino también "parecerlo", es decir, cuidar, su imagen ante los usuarios de su informe, que no solamente es el cliente que lo contrató sino también los demás interesados (bancos, proveedores, trabajadores, estado, pueblo, etc.).

### **Cuidado o Esmero Profesional**

"Debe ejercerse el esmero profesional en la ejecución de la Auditoría y en la preparación del dictamen".

El cuidado profesional, es aplicable para todas las profesiones, ya que cualquier servicio que se proporcione al público debe hacerse con toda la diligencia del caso, lo contrario es la negligencia, que es sancionable. Un profesional puede ser muy capaz, pero pierde totalmente su valor cuando actúa negligentemente.

El esmero profesional del auditor, no solamente se aplica en el trabajo de campo y elaboración del informe, sino en todas las fases del proceso de la Auditoría, es decir, también en el planeamiento o planeamiento estratégico cuidando la materialidad y riesgo.

Por consiguiente, el auditor siempre tendrá como propósito hacer las cosas bien, con toda integridad y responsabilidad en su desempeño, estableciendo una oportuna y adecuada supervisión a todo el proceso de la Auditoría.

### **Normas de Ejecución del Trabajo**

Estas normas son más específicas y regulan la forma del trabajo del auditor durante el desarrollo de la Auditoría en sus diferentes fases (planeamiento trabajo de campo y elaboración del informe). Tal vez el propósito principal de este grupo de normas se orienta a que el auditor obtenga la evidencia suficiente en sus papeles de trabajo para apoyar su opinión sobre la confiabilidad de los estados financieros, para lo cual, se requiere previamente un adecuado planeamiento estratégico y evaluación de los controles internos. En la actualidad el nuevo dictamen pone énfasis de estos aspectos en el párrafo del alcance.

### **Planeamiento y Supervisión**

"La Auditoría debe ser planificada apropiadamente y el trabajo de los asistentes del auditor, si los hay, debe ser debidamente supervisado".

Por la gran importancia que se le ha dado al planeamiento en los últimos años a nivel nacional e internacional, hoy se concibe al planeamiento estratégico como todo un proceso de trabajo al que se pone mucho énfasis, utilizando el enfoque de "arriba hacia abajo", es decir, no deberá iniciarse revisando

transacciones y saldos individuales, sino tomando conocimiento y analizando las características del negocio, la organización, financiamiento, sistemas de producción, funciones de las áreas básicas y problemas importantes, cuyo efectos económicos podrían repercutir en forma importante sobre los estados financieros materia de nuestro examen. Lógicamente, que el planeamiento termina con la elaboración del programa de Auditoría.

En el caso, de una comisión de Auditoría la supervisión del trabajo debe efectuarse en forma oportuna a todas las fases del proceso, eso es a planeamiento, trabajo de campo y elaboración del informe, permitiendo garantizar su calidad profesional. En los papeles de trabajo, debe dejarse constancia de esta supervisión.

### **Estudio y Evaluación del Control Interno**

"Debe estudiarse y evaluarse apropiadamente la estructura del control interno (de la empresa cuyos estados financieros se encuentra sujetos a auditoría) como base para establecer el grado de confianza que merece, y consecuentemente, para determinar la naturaleza, el alcance y la oportunidad de los procedimientos de Auditoría".

El estudio del control interno constituye la base para confiar o no en los registros contables y así poder determinar la naturaleza, alcance y oportunidad de los procedimientos o pruebas de Auditoría. En la actualidad, se ha puesto mucho énfasis en los controles internos y

su estudio y evaluación conlleva a todo un proceso que comienza con una comprensión, continúa con una evaluación preliminar, pruebas de cumplimiento, reevaluación de los controles, arribándose finalmente – de acuerdo a los resultados de su evaluación – a limitar o ampliar las pruebas sustantivas.

En tal sentido el control interno funciona como un termómetro para graduar el tamaño de las pruebas sustentativas.

La concepción moderna del control interno incluye los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación y los de supervisión y seguimiento.

Los métodos de evaluación que generalmente se utilizan son: descriptivo, cuestionarios y flujo gramas.

### **Evidencia Suficiente y Competente**

"Debe obtenerse evidencia competente y suficiente, mediante la inspección, observación, indagación y confirmación para proveer una base razonable que permita la expresión de una opinión sobre los estados financieros sujetos a la Auditoría.

Como se aprecia del enunciado de esta norma, el auditor mediante la aplicación de las técnicas de Auditoría obtendrá evidencia suficiente y competente. La evidencia es un conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes para sustentar

una conclusión.

La evidencia será suficiente, cuando los resultados de una o varias pruebas aseguran la certeza moral de que los hechos a probar, o los criterios cuya corrección se está juzgando han quedado razonablemente comprobados. Los auditores también obtenemos la evidencia suficiente a través de la certeza absoluta, pero mayormente con la certeza moral.

Es importante, recordar que será la madurez de juicio del auditor (obtenido de la experiencia), que le permitirá lograr la certeza moral suficiente para determinar que el hecho ha sido razonablemente comprobado, de tal manera que en la medida que esta descienda (disminuya) a través de los diferentes niveles de experiencia de los auditores la certeza moral será más pobre. Es por eso, que se requiere la supervisión de los asistentes por auditores experimentados para lograr la evidencia suficiente.

La evidencia, es competente, cuando se refiere a hechos, circunstancias o criterios que tienen real importancia, en relación al asunto examinado.

Entre las clases de evidencia que obtiene el auditor tenemos:

- a. Evidencia sobre el control interno y el sistema de contabilidad, porque ambos influyen en los saldos de los estados financieros.
- b. Evidencia física

- c. Evidencia documentaria (originada dentro y fuera de la entidad)
- d. Libros diarios y mayores (incluye los registros procesados por computadora)
- e. Análisis global
- f. Cálculos independientes (computación o cálculo)
- g. Evidencia circunstancial
- h. Acontecimientos o hechos posteriores.

### **Normas de Preparación del Informe**

Estas normas regulan la última fase del proceso de Auditoría, es decir la elaboración del informe, para lo cual, el auditor habrá acumulado en grado suficiente las evidencias, debidamente respaldada en sus papeles de trabajo.

Por tal motivo, este grupo de normas exige que el informe exponga de qué forma se presentan los estados financieros y el grado de responsabilidad que asume el auditor.

### **Aplicación De Principios De Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA)**

"El dictamen debe expresar si los estados financieros están presentados de acuerdo a principios de contabilidad generalmente aceptados".

Los principios de contabilidad generalmente aceptados son reglas generales, adoptadas como guías y como fundamento en lo relacionado a la contabilidad,

aprobadas como buenas y prevalecientes, o también podríamos conceptualarlos como leyes o verdades fundamentales aprobadas por la profesión contable.

Sin embargo, merece aclarar que los PCGA, no son principios de naturaleza sino reglas de comportamiento profesional, por lo que no son inmutables y necesitan adecuarse para satisfacer las circunstancias cambiantes de la entidad donde se lleva la contabilidad.

Los PCGA, garantizan la razonabilidad de la información expresada a través de los Estados Financieros y su observancia es de responsabilidad de la empresa examinada.

En todo caso, corresponde al auditor revelar en su informe si la empresa se ha enmarcado dentro de los principios contables.

### **Opinión del Auditor**

"El dictamen debe contener la expresión de una opinión sobre los estados financieros tomados en su integridad, o la aseveración de que no puede expresarse una opinión. En este último caso, deben indicarse las razones que lo impiden.

En todos los casos, en que el nombre de un auditor esté asociado con estados financieros el dictamen debe contener una indicación clara de la naturaleza de la Auditoría, y el grado de responsabilidad que está tomando".

Recordemos que el propósito principal de la Auditoría a estados financieros es la de emitir una opinión sobre si éstos presentan o no razonablemente la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar.

Por consiguiente el auditor tiene las siguientes alternativas de opinión para su dictamen.

- a. Opinión limpia o sin salvedades
- b. Opinión con salvedades o calificada
- c. Opinión adversa o negativa
- d. Abstención de opinar

#### **2.4.2.2. Marco Conceptual de la Variable Dependiente**

##### **Productividad**

Según **Felsinge y Runza (2002, pág. 3)**, manifiesta lo siguiente:

Uno de los conceptos más relevantes en el análisis de los procesos económicos en la actualidad es el que se refiere a la productividad ya que es central para el crecimiento económico de los países. Con frecuencia se confunden entre si los términos productividad, eficiencia y efectividad: eficiencia es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada y efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un



conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia. La productividad es una combinación de ambas, ya que la efectividad esta relacionada con el desempeño y la eficiencia con la utilización de recursos.

La primer pregunta que nos surge es ¿qué es la productividad? En términos generales, la productividad es un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Podemos definirla como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos y denota la eficiencia con la cual los recursos humanos, capital, tierra, etc. son usados para producir bienes y servicios en el mercado

En periodos pasados se pensaba que la productividad dependía de los factores trabajo y capital, sin embargo, actualmente se sabe que existe un gran número de factores que afectan su comportamiento. Entre ellos se destacan la calidad de los recursos humanos, las inversiones, la razón capital/trabajo, la investigación y desarrollo científico tecnológico, los sindicatos, la globalización, la utilización de la capacidad instalada, las leyes y normas gubernamentales, las innovaciones tecnológicas, etc.

Existen dos formas de medición de la productividad: por un lado están las mediciones parciales que relacionan la producción con un insumo (trabajo, o capital) y por el otro, están las mediciones multifactoriales que

relacionan la producción con un índice ponderado de los diferentes insumos utilizados.

Según **Solow (2009, pag.1)**, manifiesta lo siguiente:

Para poder lograr un crecimiento económico alto se debe comenzar primeramente por un progreso técnico, tomando como base el ahorro, él nos muestra como en los países ya desarrollados que el surgimiento de nueva tecnología y el aumento de producción mantenía una cantidad fija de capital y trabajo.

Una variable fundamental según Robert es la importancia del conocimiento como variable decisiva del crecimiento económico

En cuanto al efecto de las computadoras sobre la productividad dio como hecho que las inversiones tecnológicas de la información no producían incrementos en la productividad de las empresas.

Sin duda la relación que existe entre estos elementos es real pero el problema que surge aquí es la mala gestión que se tiene o lleva en cuanto a la gestión y tecnología.

Se debe tener en cuenta que la tecnología y junto a ella la información por si solas no podrían causar un productividad alta, más bien su uso debe ser cuidadosamente estudiado si se quiere ver resultados positivos claro que estos no serán en su mayoría inmediatos pero con una buena gestión este podrá ser útil en poco tiempo.

Algo que propone la Paradoja de productividad es tomar en cuenta los siguientes puntos:

**1. Transformar** las inversiones en tecnologías de la Información en activos tecnológicos→ la tecnología sea convertida en un valor organizativo.

Los activos tecnológicos deben convertirse en impactos organizativos.

Todo ingreso tecnológico debe garantizar la mejora de la organización

**2. Aplicar el Rediseño de Proceso**→ rediseñar los procesos de una organización cuando se introducen tecnologías

### **3. La ecología de la información**

Como podemos observar las TIC en la economía nos garantiza competitividad al resto de organizaciones, con esto la productividad será alta y con ello la economía crecerá, todo esto debido a que las TIC afectan a toda actividad económica, como ejemplo podríamos decir que el ingreso de una tecnología como un sistema que facturación a una empresa de venta de alimentos mejorara en tiempo y esfuerzo del personal.

Antes de decidir que tecnología será implementada en nuestra empresa se debe llevar un análisis profundo ya que a veces no es necesario.

## **Fases de la productividad**

Según **Cuellar (2012, pág. 3)**, manifiesta lo siguiente:

### **Productividad y Rentabilidad**

Por productividad se entiende la relación entre el monto de los bienes o servicios producidos y el monto de los recursos utilizados en su producción. La rentabilidad es la capacidad que tienen los capitales propios o ajenos invertidos en una empresa o entidad, de generar una renta o utilidad a favor de las mismas.

En el sector público puede establecerse una rentabilidad que estaría dada por el grado de capacidad de cada entidad pública para retribuir en servicios los tributos o impuestos, cualquiera que sea su forma, que pagan los contribuyentes.

Esta concepción se deriva de la teoría del valor a cambio de dinero (Value for Money). Esta teoría trata de dar respuesta, a la pregunta: ¿Qué reciben los contribuyentes por los impuestos que pagan?

El marco de auditoría gubernamental en Nicaragua, contenido en la Constitución Política (Artículo 155), señala como atribución de la Contraloría General de la República el examen y evaluación de la gestión administrativa y financiera de los entes públicos, los subvencionados por el Estado y las empresas públicas o privadas con participación de capital público. Este marco presenta un amplio horizonte orientado hacia la

realización de auditorías integrales, con enfoques tan trascendentes y útiles como los promovidos en los países anglosajones, en donde la administración y el control descansan en el criterio de responsabilidad pública por resultados de la gestión (accountability). En este proceso la auditoría operacional tiene un lugar primordial.

### **Estándares de Desempeño o Medidas de Comparación**

Otros de los elementos requeridos por la auditoría operacional en materia de eficiencia es la necesidad de identificar o establecer estándares de desempeño o medidas de comparación, contra los cuales confrontar la relación entre las metas logradas (eficacia o efectividad) y los costos invertidos para lograrlas (economía o economicidad).

Estos estándares o medidas pueden ser los índices planeados para una entidad, que son aquellos previamente determinados por la misma o por el gobierno y que deben lograrse en el futuro. También pueden ser los índices históricos o sea aquellos establecidos por la entidad o por los auditores, sobre la base de hechos sucedidos en el pasado, por lo menos durante los tres últimos años.

El auge que en las últimas décadas ha tenido el interés de la administración pública, no solo en los países desarrollados sino también en los países latinoamericanos, de controlar el rendimiento de la

producción de bienes o servicios o de ejercer un control de la gestión pública, ha conllevado a adopción y adaptación de la tecnología utilizada en el Sector Privado para la determinación o establecimiento de índices, estándares o indicadores de desempeño. El auditor gubernamental debe estar familiarizado con dicha tecnología, para poder participar con éxito en equipos, tanto de auditoría operacional como de auditorías integrales o de gestión.

En auditoría operacional se han adoptado índices o estándares para la evaluación de la eficiencia, como por ejemplo:

- De producción de bienes o servicios;
- De trabajo realizado en un periodo de tiempo;
- De costo por unidad de bien o servicio producido.

### **Índice o Estándar de Producción de Bienes o Servicios**

El Índice o Estándar de Producción de Bienes o Servicios está dado por la cantidad de bienes o servicios que se deben producir en un periodo de tiempo determinado. Por ejemplo: 4 pasaportes expedidos en una hora / hombre (4 Pasaportes/h.h), sería el Índice Planeado de Producción (expedición de Pasaportes en una hora) o Estándar de Desempeño relativo a la Producción que se debe obtener en la operación de expedir pasaportes en una hora. Para establecer la Eficiencia de una operación.

## **Índice o Estándar de Trabajo Realizado en un Periodo de Tiempo**

Este índice está dado por la cantidad de tiempo que se debe invertir para producir una unidad de bienes o servicios.

Por ejemplo: 15 minutos en la expedición de un pasaporte (15minutos/Pasaporte Expedido) sería el Índice Planeado de Tiempo o Estándar de Desempeño relativo al Tiempo que se debe invertir o insumir en el proceso de la operación de expedir un pasaporte. Para establecer la Eficiencia de una operación.

El Tiempo Trabajado es la cantidad de minutos insumidos en el proceso de expedir pasaportes en una hora, que resulta de multiplicar el Estándar de Desempeño por la cantidad de pasaportes expedidos en la realidad en una hora. El Tiempo Disponible sería de 60 minutos, pues se ha tomado como una hora como tiempo en el cual se han expedido determinada cantidad de pasaportes.

## **Índice o Estándar de Costo por Unidad Producida**

El Índice o Estándar de Costo por Unidad de Bienes o Servicios Producida está dado por la cantidad en dinero, de los insumos que se deben invertir para producir una unidad de bienes o servicios. Para establecer la Eficiencia de una operación, cuando se utiliza este índice.

## **Productividad en la gestión empresarial**

Para lograr una buena productividad empresarial es imprescindible una buena gestión empresarial, la cual engloba un conjunto de técnicas que se aplican al conjunto de una empresa. El objetivo de dicha gestión es mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad, garantizando viabilidad de la empresa. Para poder lograrlo se debe conocer primero cual es el proceso más crítico y así poder ponerle remedio.

**1.- Metas y objetivos:** Establecer unos objetivos y unas metas es esencial para el éxito de una empresa. Y se debe establecer un camino a seguir que debe servir como fuente de motivación. Pero orientarse a los objetivos empresariales no siempre es fácil, la falta de motivación, la existencia de elementos de distracción o bien la poca competencia puede ir en contra de los objetivos trazados por la empresa. La mayoría de los trabajadores trabajan muchas horas pero no siempre logran las metas esperadas.

**2.- Fomentar las sinergias:** Para ello se deben tener claros los valores dentro de la organización empresarial, lo cual permitirá que los equipos puedan comunicarse y trabajar mejor, generando motivación interna y con ello el aumento de la productividad correspondiente. Si te rodean buenos colaboradores y trabajas cordialmente con ellos los resultados que lograras serán siempre mejores. Además si se trabaja en equipo se mejora el esfuerzo individual.



**3.- Incentivación de la creatividad:** La incentivación no es solo cuestión de dinero. Para una empresa es muy importante incentivar la creatividad para lograr unos objetivos de innovación y producir cambios en la empresa que hagan aumentar la productividad empresarial. Hemos de pensar que hoy en día la creatividad es un requisito indispensable para la supervivencia de cualquier empresa, que nos permite asegurar una posición competitiva en el mercado y hacer frente a los constantes cambios del mismo.

**4.- Innovación tecnológica:** Incorporando mejoras tecnológicas mejoran los resultados y con ello se aumenta la productividad de la empresa. Las empresas deben ser cada vez más competitivas y para ello necesitan innovar utilizando nuevas tecnologías, invirtiendo en procesos de producción que nos ayudarán a aumentar la productividad.

Además estas herramientas son claves para ayudarnos a deshacernos de los procesos que no aportan valor. Tenemos que crear herramientas de trabajo para que cualquier persona sepa las tareas que debe realizar, cuándo y cómo.

**5.- Saber delegar responsabilidades:** Lo peor para la productividad empresarial es un jefe que asume todas las funciones. No hay mejor jefe que aquel que sabe delegar las tareas en las personas adecuadas. Y además para mejorar el uso de tu tiempo delegar es esencial.

**6.- Planificar el día con antelación:** Administrar el tiempo correctamente es importantísimo a la hora de aumentar nuestra productividad empresarial ya que todo el tiempo que perdemos dejamos de ser productivos. Es esencial planificarse el día y establecer prioridades para poder alcanzar los objetivos y metas establecidas.

**7.- Potenciar medidas de conciliación y flexibilidad laboral:** Importantísimo para incrementar la motivación de los empleados. Un empleado descontento es un empleado poco productivo. La conciliación de la vida laboral y familiar afecta tanto a hombres como a mujeres pero aún hay grandes diferencias entre ambos. Buscar el equilibrio sería lo perfecto. Además las empresas que concilian ven reducido su absentismo laboral en un 30%.

## **2.5. Hipótesis**

La Incorrecta gestión administrativa incide en la productividad de la compañía INCALSID Cía. Ltda.

## **2.6. Señalamiento de las variables de la hipótesis**

**Variable Dependiente:** Productividad

**Variable Independiente:** Gestión Administrativa

**Unidad de Observación:** INCALSID CIA. LTDA.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación, nos ayudará a establecer los objetivos expresados según los capítulos anteriores tanto general como específicos y las causas que demuestran la presencia del problema y sus incidencias dentro del ámbito industrial en INCALSID Cía. Ltda.

La investigación de campo es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada).

Se presenta mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Para el presente proyecto, se trabajará directamente en el área de producción y administrativa, de INCALSID Cía. Ltda., y se aplicarán encuestas a los trabajadores, personal administrativo con el fin de obtener datos relevantes al problema.

##### **3.1.1. Investigación bibliográfica**

La investigación bibliográfica es aquella etapa de la investigación

científica donde se explora qué se ha escrito en la comunidad científica sobre un determinado tema o problema. ¿Qué hay que consultar, y cómo hacerlo?

Según **Méndez (2005, pág. 254)**, manifiesta que:

La investigación bibliográfica es clave en el desarrollo del conocimiento, ya que sistematiza, descubre y aporta nuevo conocimiento dando como respuesta a la pregunta de investigación que le dio origen. Cabe subrayar que este tipo de investigación no se limita a recolectar datos, resumirlos y presentarlos, tampoco a abordar de manera general y superficial el tema de investigación. La realización de un trabajo de investigación bibliográfica debe recorrer diversos caminos que en ocasiones son difíciles de sortear, tanto por el exceso de optimismo como por la desesperación que se deriva de la complejidad del problema en estudio.

En este caso, se recurrirá también a varias páginas web y a varias revistas y periódicos para poder lograr una investigación más completa y actualizada del tema. Además, todo esto se complementará con la obtención de datos e información de la Compañía.

### **3.1.2. Investigación de campo**

La investigación de campo es el proceso que, utilizando el método científico, permite obtener nuevos conocimientos en el campo de la realidad social. (Investigación pura), o bien estudiar una situación para diagnosticar necesidades y problemas a efectos de aplicar los conocimientos con fines prácticos (investigación aplicada). Se presenta

mediante la manipulación de una variable externa no comprobada, en condiciones rigurosamente controladas, con el fin de describir de qué modo o por qué causas se produce una situación o acontecimiento particular.

Este tipo de investigación es también conocida como investigación in situ ya que se realiza en el propio sitio donde se encuentra el objeto de estudio. Ello permite el conocimiento más a fondo del investigador, puede manejar los datos con más seguridad y podrá soportarse en diseños exploratorios, descriptivos y experimentales, creando una situación de control en la cual manipula sobre una o más variables dependientes.

Para el presente proyecto, se trabajará directamente en el área de producción de INCALSID Cía. Ltda. Y se aplicarán encuestas a los trabajadores, personal administrativo con el fin de obtener datos relevantes al problema.

### **3.2. NIVEL O TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación pretende analizar la implementación de un modelo de gestión para maximizar la productividad en INCALSID CIA.LTDA., por medio de herramientas que permitan evaluar la realidad de la Compañía y con ello estimar escenarios de próximos períodos comerciales, no obstante, se tomará en cuenta la investigación de correlación de variables.

#### **3.2.1. Correlación entre variables cuantitativas**

Según **Salvia (2011, pág. 54)**, en su libro manifiesta que:

Se considera que dos variables cuantitativas están relacionadas entre sí cuando los valores de una de ellas

varían de forma sistemática con respecto a los valores homónimos de la otra. Dicho de otro modo, si tenemos dos variables, A y B, existe relación entre ellas si al aumentar los valores de A también lo hacen los de B, o por el contrario si al aumentar los valores de A disminuyen B.

Para variables métricas, el gráfico de dispersión es la manera más sencilla de comprobar la relación entre las dos variables, pudiendo esta adoptar diferentes formas.

### **3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA**

#### **3.3.1. Población**

Según **Martínez (1998, pág. 701)**, es un conjunto de unidades o elementos que presentan una característica común; también se le considera como un conjunto de medidas. Si la característica observada ha sido medida, recibe el nombre de variable continua; si, por el contrario, tan sólo se hace el recuento se le denomina atributo o puede ser una variable discreta.

En otras palabras, la población es el conjunto de todos los sujetos en los que se desea estudiar un hecho o fenómeno.

Dependiendo del número de unidades o elementos de observación, la población puede ser considerada como finita e infinita.

Población infinita, conformada por un indeterminado número de unidades, tal es el número de peces en un río o el número de granos de arroz recolectados en una región. El comportamiento de una población demasiado grande, aun siendo finita, tiende a ser considerada como una

población infinita al calcular el tamaño de la muestra.

Para esta investigación, los instrumentos de investigación (encuestas) se trabajaran sobre una población específica, que se encuentre relacionada con las áreas objetivas a estudio, de INCALSID Cía. Ltda. El siguiente cuadro indica la población de estudio:

**Tabla No. 2 Población de Estudio**

<b>POBLACIÓN DE ESTUDIO</b>	
<b>SUJETOS</b>	<b>NUMERO</b>
<b>Accionistas</b>	1
<b>Presidente</b>	1
<b>Vicepresidente</b>	1
<b>Personal Administrativo</b>	11
<b>Personal Planta</b>	14
<b>Personal Ventas</b>	4
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado:** Janeth Carrasco

### **3.3.2. Muestra**

Según WILKS, Samuel (1962:1), en estadística una muestra, es un subconjunto de casos o individuos de una población estadística.

Las muestras se obtienen con la intención de inferir propiedades de la totalidad de la población, para lo cual deben ser representativas de la misma.

Para cumplir esta característica la inclusión de sujetos en la muestra debe seguir una técnica de muestreo. En tales casos, puede obtenerse una información similar a la de un estudio exhaustivo con mayor rapidez y menor coste.

Por otra parte, en ocasiones, el muestreo puede ser más exacto que el estudio de toda la población porque el manejo de un menor número de datos provoca también menos errores en su manipulación. En cualquier caso, el conjunto de individuos de la muestra son los sujetos realmente estudiados.

Para la presente investigación, se consideró toda la población, es decir, se trabajó con las 32 personas.

### **3.4. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES**

Según **Silva (1997, pág. 1)**, el proceso que permite hacer el tránsito que parte del concepto y desemboca en el recurso cuantitativo (o cualitativo) con que se mide (o clasifica) dicho concepto se denomina operacionalización de variables. El término previene de que se trata, precisamente, de llevar la noción desde el plano teórico al operativo, y concierne al acto de medición del grado (o la forma) en que el concepto se expresa es una unidad de análisis específica.



### 3.4.1. Operacionalización de la variable independiente

**Tabla No. 3 Operacionalización de la V. I:**

Variable Independiente: INCORRECTA GESTIÓN ADMINISTRATIVA				
CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
La Incorrecta gestión administrativa y la ausencia de métodos que permitan evaluar la consecución de los objetos y la optimización de recursos existentes en la empresa; la ausencia de políticas, segregación de funciones, objetivos empresariales y un conjunto de factores que hacen en la mala gestión empresarial no exista planeación, organización, ejecución y control en las actividades	Planeación	Objetivos	¿Conoce usted cuales son los objetivos empresariales?	Encuesta a los trabajadores (VER ANEXO 3)
		Procedimientos	¿La empresa cuenta con procedimientos para las distintas actividades?	
		Controles	¿Dispone de un mecanismo de control de la utilización de materia prima?	
	Organización	Segregación de funciones	¿En su empresa existe segregación de funciones?	Encuesta a los trabajadores (VER ANEXO 3)
		Capacitación	¿El personal es capacitado y evaluado en la empresa?	
	Ejecución	Evaluación	¿Su empresa aplica indicadores de gestión que permitan evaluar las actividades de la misma?	Encuesta a los trabajadores (VER ANEXO 3)
	Control	Controles	¿Existen controles de calidad en la planta de producción?	Encuesta a los trabajadores (VER ANEXO 3)

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado:** Janeth Carrasco

### 3.4.2. Operacionalización de la variable dependiente

Tabla No. 4 Operacionalización de la V. D:

<b>VARIABLE DEPENDIENTE: BAJA PRODUCTIVIDAD</b>				
<b>CONCEPTUALIZACIÓN</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>TEMAS BÁSICOS</b>	<b>TÉCNICAS E INSTRUMENTOS</b>
<b>Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. Es el único camino para que un negocio pueda crecer y aumentar su rentabilidad (o sus utilidades) es aumentando su productividad</b>	<b>PRODUCCIÓN</b>	Rendimiento	¿Se evalúa el nivel de recursos utilizados sobre cantidades obtenidas?	<b>Encuesta a los trabajadores (VER ANEXO 3)</b>
		Calidad	¿Los productos que usted fabrica son de Calidad?	
	<b>NIVELES</b>	<b>Nivel De productividad</b>	¿Esta su empresa satisfecha con los niveles actuales de productividad? ¿Sabía usted que las razones de la baja competitividad es la baja productividad?	<b>Encuesta a los trabajadores (VER ANEXO 3)</b>
	<b>Crecimiento empresarial</b>	¿Cree usted que los objetivos se cumplen al 100%? ¿Considera usted necesaria la aplicación de una auditoría de gestión para evaluar la empresa?		
		<b>Compromiso</b>		

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.  
Elaborado: Janeth Carrasco

### 3.5. RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Metodológicamente para **Herrera (2002, pág. 174-178)**, la construcción de la información se opera en dos fases: plan para la recolección de información y plan para el procesamiento de información.

El plan para la recolección de información contempla estrategias metodológicas requeridas por los objetivos e hipótesis de investigación, de acuerdo con el enfoque escogido, considerando los siguientes elementos:

- **Definición de los sujetos: personas u objetos a ser investigados.** Las personas a ser investigadas son los administradores y el departamento de contabilidad y la planta de producción.
- **Selección de las técnicas a emplear en el proceso de recolección de información.** Teniendo en cuenta las matrices de Operacionalización de las variables y las técnicas a ser utilizadas son la encuesta.
- **Instrumentos seleccionados o diseñados de acuerdo con la técnica escogida para la investigación.** Teniendo en cuenta la Operacionalización de las variables y las técnicas a ser utilizadas los cuestionarios a ser diseñados son cuestionario 1 (Ver Anexo 4).

El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa además es el

documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado.

- **Selección de recursos de apoyo (equipos de trabajo).**
- **Explicación de procedimientos para la recolección de información, como se va a aplicar los instrumentos, condiciones de tiempo y espacio, etc.**

**Tabla No. 5 Recolección de Información**

<b>Técnicas</b>	<b>Procesos</b>
<b>Encuesta</b>	<b>Cómo:</b> Analítico <b>Dónde:</b> En las Instalaciones de la empresa. <b>Cuándo:</b> Agosto 2014

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado:** Janeth Carrasco

### **3.6. PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS**

#### **3.6.1. Plan De Procesamiento de 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 No. 6 Tabulación**

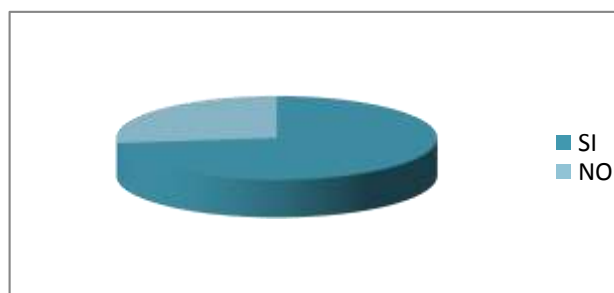
CONDICIÓN	FRECUENCIA	FRECUENCIA RELATIVA	FRECUENCIA RELATIVA PORCENTUAL
SI			
NO			
TOTAL			

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado: Janeth Carrasco

- Representaciones gráficas.

### 3.6.2. Análisis e interpretación de resultados



**Gráfico No. 4 Análisis e interpretación de resultados**

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado: Janeth Carrasco

La presente investigación para la interpretación de resultados utilizara un gráfico circular. Los gráficos circulares denominados también gráficos de pastel o gráficas del 100%, se utilizan para mostrar porcentajes y proporciones.

El número de elementos comparados dentro de un gráfico circular, pueden ser más de 5, ordenando los segmentos de mayor a menor, iniciando con el más amplio a partir de las 12 como en un reloj.

- **Análisis de los resultados estadísticos**, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.
- **Interpretación de los resultados**, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente.
- **Comprobación de hipótesis.**

Una vez recabados los datos de esta investigación se los interpretó, con apoyo del marco teórico, en el aspecto pertinente, para luego comprobar la hipótesis con el chi cuadrado.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

#### 4.1. Análisis e Interpretación de los Resultados

Se detalla los resultados obtenidos de las encuestas, realizadas al personal de la empresa INCALSID Cía. Ltda.

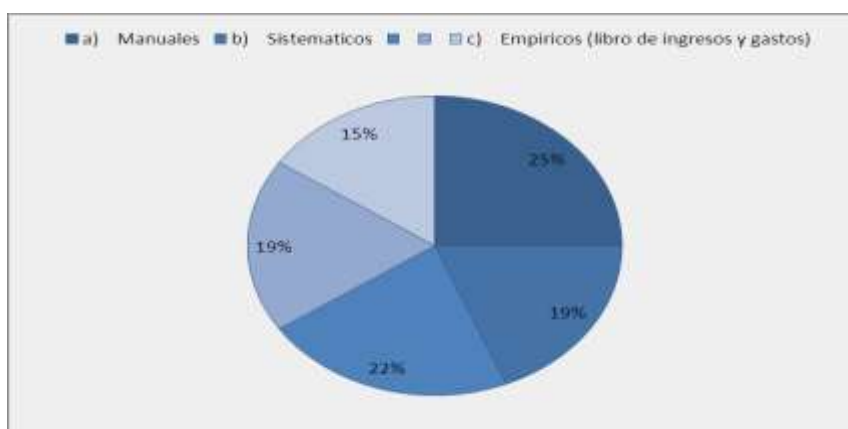
#### 1. ¿Cuál de los siguientes objetivos, cree usted que contribuye a la productividad de la empresa?

**Tabla No. 7 Contribución a la Productividad**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
a) Productos de buena calidad	8	25,00%
b) Control en la producción	6	18,75%
c) Disminución de desperdicios	7	21,88%
e) Tiempos de entrega	6	18,75%
d) Incremento de clientes	5	15,63%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco



**Gráfico No. 5 Contribución a la Productividad**

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco

## **Análisis**

De los 32 encuestados, 8 que representan el 25%, manifiestan que se ofertar productos de buena calidad, en cambio, 6 encuestados que representa 18.75%, indican, que debe existir un control en la producción, 7 encuestados, que es el 21.88%, indica que se debe reducir los desperdicios, para el 18.75%, que representa 6 encuestados, indican que deben mejorar los tiempos de entrega, por último, 5 encuestados que es el 15.63%, manifiesta que se debe incrementar los clientes.

## **Interpretación**

Las personas encuestadas, manifiestan que todos los objetivos son importantes, debido a que todos forman parte importante para mejorar la productividad e incrementar los beneficios, es decir, optimizando recursos, implementando controles, fidelizando clientes, contando con un equipo de trabajo productivo.



2. ¿La empresa cuenta con procedimientos, en el área de producción de calzado?

Tabla No. 8 Procedimientos

Alternativa	Resultado	Porcentaje
a) Si	19	59,38%
b) No	13	40,62%
Total	32	100,00%

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco

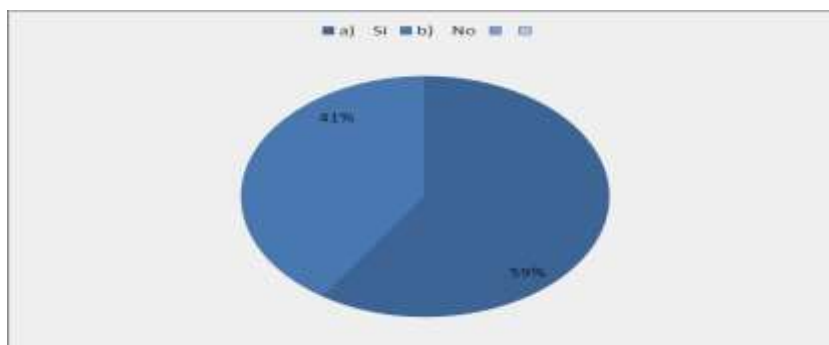


Gráfico No. 6 Procedimientos

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco

### Análisis

En las encuestas realizadas a los empleados de la empresa, 19 que representa el 59.38%, manifiestan que si cuentan con procedimientos, en cambio, 13 encuestados que representa el 40.63%, expresan que no existen procedimientos para la elaboración de calzado.

### Interpretación

En la empresa INCALSID Cía. Ltda. Los procedimientos establecidos en la empresa, para la producción de calzado, no se ejecutan completamente, debido a la falta de difusión y capacitación a los empleados de la empresa.

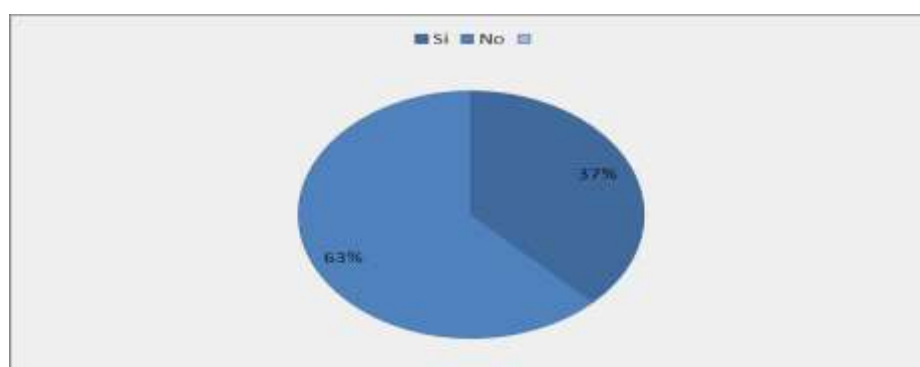
### 3. ¿Dispone de un mecanismo de control de la utilización de materia prima?

**Tabla No. 9 Mecanismo de Control**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	12	37,50%
No	20	62,50%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco



**Gráfico No. 7 Mecanismo de Control**

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco

### Análisis

De los 32 encuestados, 12 que representa el 37.50%, manifiesta que si existe un mecanismo de control en la utilización de materia prima, en cambio, 20 encuestados que representa el 62.50%, expresan que no existe un mecanismo de control para el manejo de materia prima.

### Interpretación

En la empresa, no existe un control adecuado para el manejo de materia prima, la mercadería que reciben no se la asigna un buen trato, generando que la misma se deteriore o a su vez se pierda, también, no cuenta con documentos de soporte de entrada y salida de la materia prima.

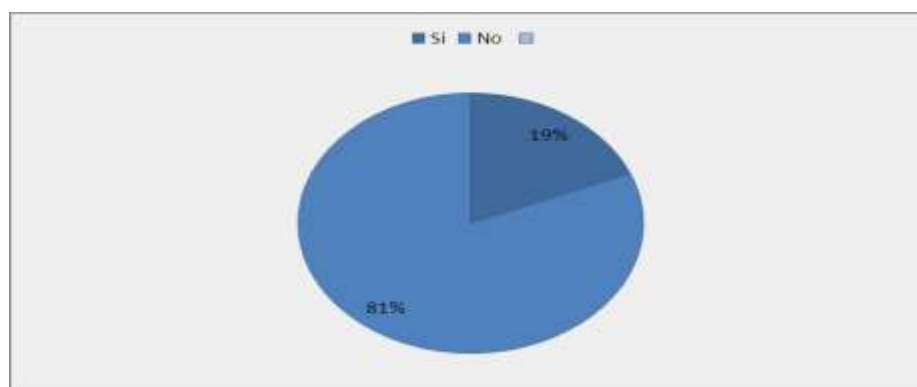
#### 4. ¿En su empresa existe segregación de funciones, para el personal de producción?

**Tabla No. 10 Segregación de Funciones**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	6	18,75%
No	26	81,25%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Janneth Carrasco



**Gráfico No. 8 Segregación de funciones**

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Janeth Carrasco

#### **Análisis**

De la totalidad de los encuestados; 6 empleados, que representa el 18.75%, manifiesta que si existe segregación de funciones, en cambio, 26 encuestados, representando el 81.25%, manifiesta que no existe segregación de funciones en la empresa.

#### **Interpretación**

Gran parte de los encuestados manifiestan que en la empresa no existe segregación de funciones, es decir, que al momento de realizar sus actividades diarias, no existe un procedimiento que guie su función.

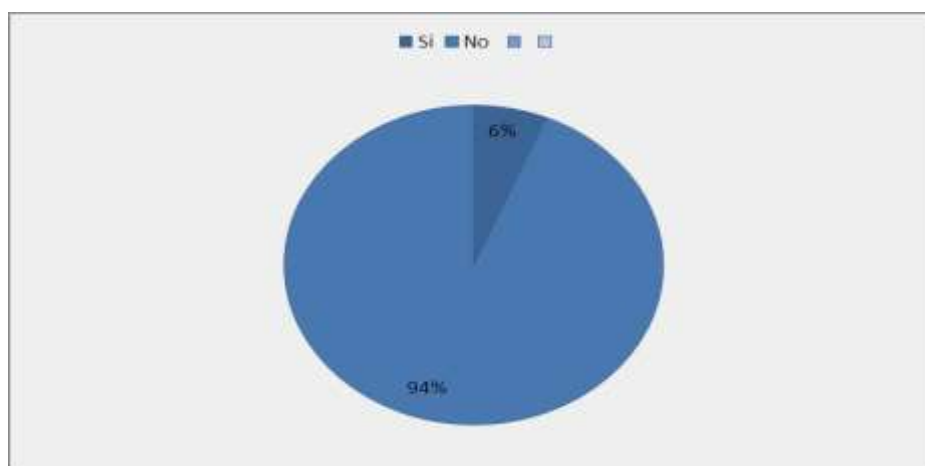
## 5. ¿El personal es capacitado y evaluado en la empresa?

**Tabla No. 11 Capacitación y Evaluación**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	2	6,25%
No	30	93,75%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco



**Gráfico No. 9 Capacitación y evaluación**

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco

### Análisis

Del total de encuestados, 2 que representa el 6.25%, manifiesta que si realizan evaluaciones y capacitaciones en la empresa, en cambio, 30 que es el 93.75%, indica que no se han realizado capacitaciones y evaluaciones en la empresa.

### Interpretación

En la empresa no se realiza capacitaciones al personal, de la misma manera no se realiza ninguna clase de evaluación, es decir, las personas que trabajan en la empresa, realiza su actividad por experiencia en la misma o en otras empresas, al personal no se le actualiza en nuevas maneras de elaboración de calzado, que minimiza tiempo y costos.

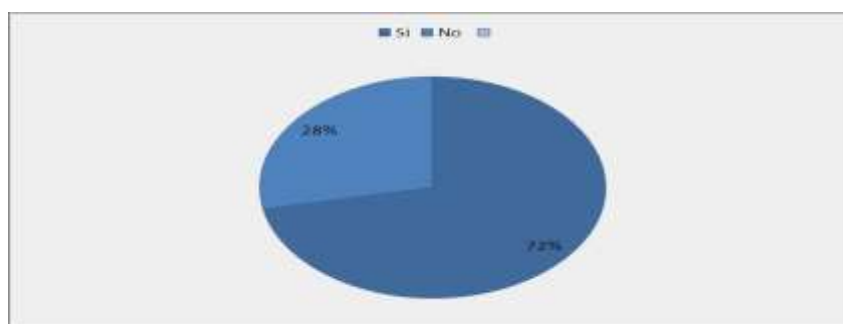
6. ¿Considera usted necesario la aplicación de indicadores de gestión que permitan evaluar y controlar, sus actividades en la producción de calzado?

**Tabla No. 12 Indicadores de Gestión**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	23	71,88%
No	9	28,13%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco



**Gráfico No. 10 Indicadores de gestión**

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco

## **Análisis**

De la totalidad de encuestados, 23 que representa el 71.88%, manifiesta que se debe implementar indicadores de gestión, por otra parte, 9 que es el 28.13%, indica que no existe la necesidad de aplicar indicadores de gestión.

## **Interpretación**

En la empresa se debe aplicar indicadores de gestión, para permitir una evaluación y control de la producción, además estos, generan control sobre las actividades de cada uno de los empleados, mejorando la productividad de la empresa, y los beneficios de los empleados.

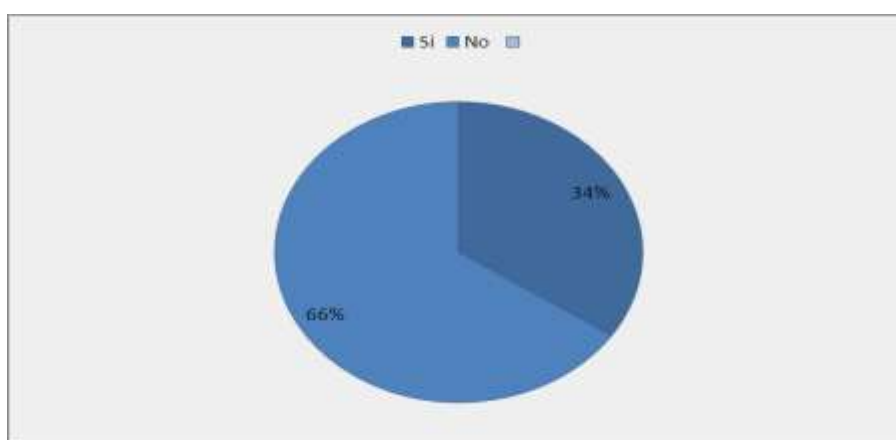
## 7. ¿Existen controles de calidad en la planta de producción?

**Tabla No. 13 Control de Calidad**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	11	34.38%
No	21	65,63%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco



**Gráfico No. 11 Control de calidad**

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco

### Análisis

De los 32 encuestados, 11 que representa el 34.38%, indican que si tienen control de calidad, en cambio, 21 que representa el 65.63%, manifiestan que no tienen ningún tipo de control de calidad.

### Interpretación

En la empresa no se está realizando ningún tipo de control de calidad, la empresa tiene que aplicar normas que certifiquen la calidad del producto, así aumenta el valor agregado a sus clientes, y los mismos permitan expandirse a un mercado diferente de ventas.

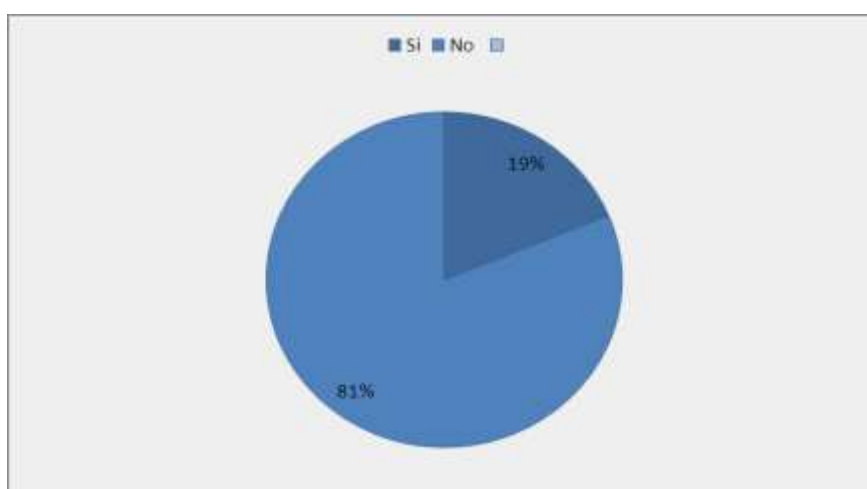
**8. ¿Se evalúa el nivel de recursos utilizados en la producción obtenida?**

**Tabla No. 14 Recursos Utilizados**

<b>Alternativa</b>	<b>Resultado</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Si</b>	6	18,75%
<b>No</b>	26	81,25%
<b>Total</b>	32	100,00%

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Janeth Carrasco



**Gráfico No. 12 Recursos Utilizados**

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Janeth Carrasco

### **Análisis**

En la encuesta realizada a 32 personas, 6 que representa el 18.75%, indica, que si se evalúa los recursos utilizados, en cambio, 26 que representa el 81.25%, indica que no se realiza dicho control..

### **Interpretación**

En la empresa, se debe realizar un control sobre el manejo de todos los elementos de producción, para así generar mayor producción, en la elaboración de zapatos.

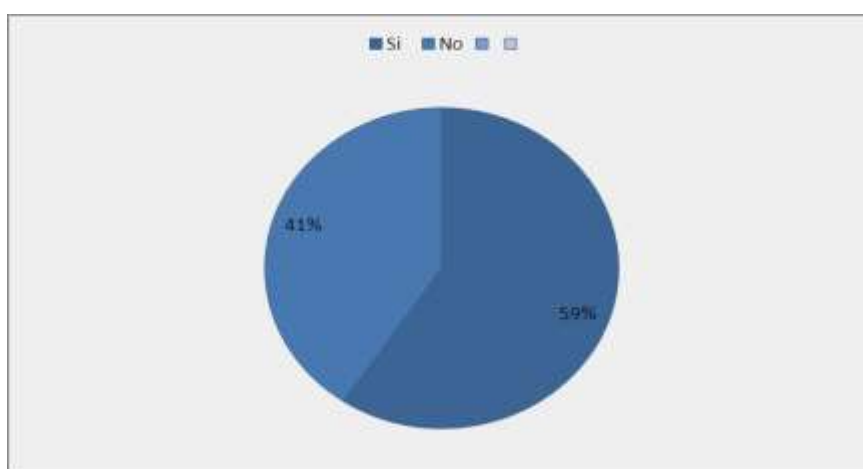
## 9. ¿Los productos que usted fabrica son de Calidad?

**Tabla No. 15 Productos de Calidad**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	19	59,38%
No	13	40,62%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco



**Gráfico No. 13 Productos de calidad**

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco

### Análisis

Del total de encuestados, 19 que representa el 59.38%, indican que realizan un producto de calidad, en cambio, 13 que es el 40.63% no realizan un producto de calidad.

### Interpretación

En la empresa, la mayoría de empleados manifiestan que si elaboran un producto de calidad, pero gran parte de los encuestados manifiestan que no lo hacen, la empresa tiene que realizar charlas, capacitaciones, para que el empleado sepa diferenciar entre productos de calidad y otros.



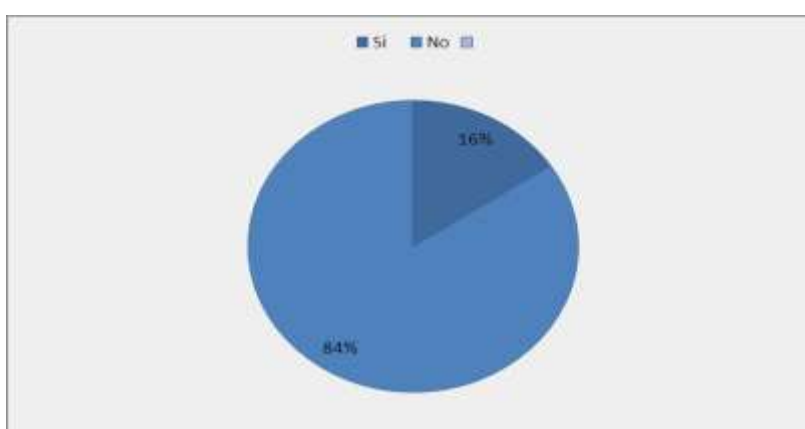
## 10. ¿Esta su empresa satisfecha con los niveles actuales de productividad?

**Tabla No. 16 Productividad**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	5	15,63%
No	27	84,37%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco



**Gráfico No. 14 Productividad**

Fuente: INCALSID Cía. Ltda.

Elaborado Por: Janeth Carrasco

### Análisis

Del total de encuestados, 5 que representa el 15.63%, manifiestan que se encuentran satisfechos con su nivel de rentabilidad, en cambio, 27 que es el 84.38%, indican, que no están de acuerdo con el nivel de productividad.

### Interpretación

La mayoría de encuestados, manifiestan que no están de acuerdo con el nivel de productividad de la empresa, es necesario la implementación de indicadores de gestión, para determinar los avances mensuales de productividad, así poder mantener informado a todo el personal que conforma la empresa.

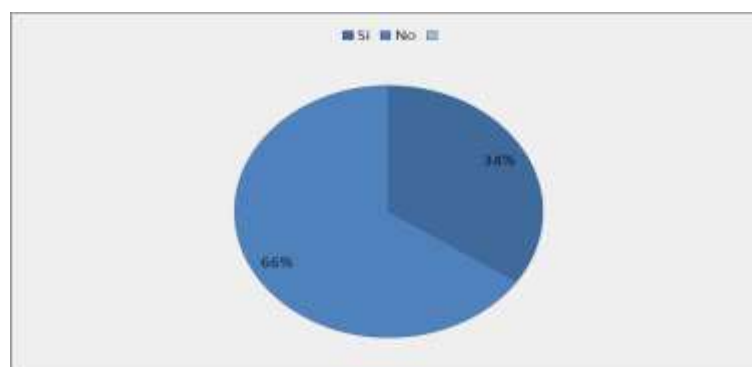
## 11. ¿Sabía usted que las razones de la baja competitividad es la baja productividad?

**Tabla No. 17 Competitividad**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	11	34,38%
No	21	65,62%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Janeth Carrasco



**Gráfico No. 15 Competitividad**

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Janeth Carrasco

### Análisis

Del total de encuestados, 11 que representa el 34.38%, manifiestan que conocen que la competitividad afecta a la productividad, en cambio, 21 que es el 65.63%, indican, que no saben que la competitividad es fundamental para tener mayor productividad.

### Interpretación

En la empresa, se debe informar a los empleados que la competitividad, es parte fundamental para tener una mayor productividad, es decir, si nuestro producto es de calidad, puede mantenerse en el mercado, si no lo es se ve reflejado en la disminución de ventas.

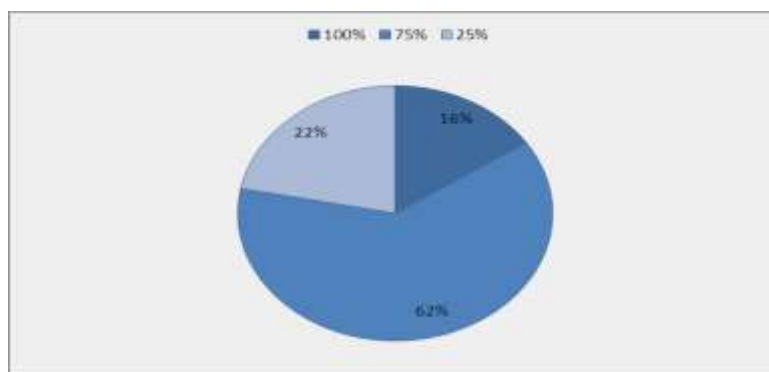
**12. ¿Qué porcentaje considera usted, que se cumplió del presupuesto de ventas?**

**Tabla No. 18 Presupuesto de Ventas**

<b>Alternativa</b>	<b>Resultado</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>100%</b>	5	15,63%
<b>75%</b>	20	62,50%
<b>25%</b>	7	21,88%
<b>Total</b>	32	100,00%

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Janeth Carrasco



**Gráfico No. 16 Presupuesto De Ventas**

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Janeth Carrasco

### **Análisis**

Del total de encuestados, 5 que representa el 15.63%, manifiestan que han cumplido el 100% del presupuesto de ventas, en cambio, 20 que es el 62.50%, indican, que se ha cumplido un 75%, y por último, 7 que es el 21.88% manifiesta que solo se cumplió el 25% del presupuesto.

### **Interpretación**

En la empresa, se debe realizar reuniones de ventas, en donde se explique el alcance del presupuesto de ventas mensual, para que se vaya analizando el cumplimiento, y corregir errores a tiempo.

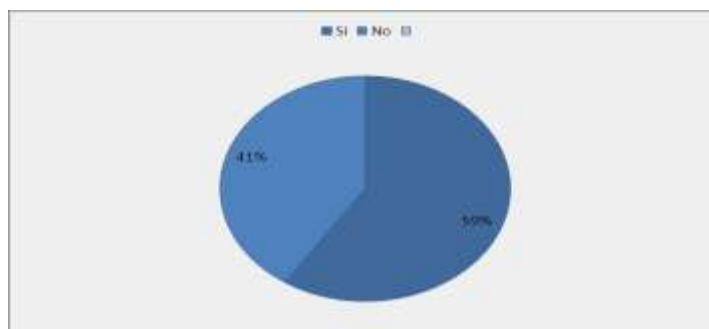
**13. ¿Considera usted necesaria la evaluación de la producción, el establecimiento de controles, para así mejorar sus beneficios económicos y de la empresa?**

**Tabla No. 19 Beneficios Económicos**

Alternativa	Resultado	Porcentaje
Si	19	59,38%
No	13	40,62%
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Janeth Carrasco



**Gráfico No. 17 Beneficios Económicos**

**Fuente:** INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado Por:** Janeth Carrasco

### **Análisis**

De la totalidad de encuestados, 19 que representa el 59.38%, manifiestan que han cumplido el 100% debe existir la evaluación de la producción, y el establecimiento de controles, en cambio, 13 que es el 40.63%, indican, que no es necesario tener evaluaciones y controles en la producción.

### **Interpretación**

En la empresa, se debe implementar indicadores de gestión, que permitan evaluar la producción, y establecer parámetros de control, con ello, aumentar la productividad de la empresa.

## 4.2. Verificación de la Hipótesis

Para la demostración del presente trabajo investigativo es necesario realizar la comprobación, para esto se aplicará la prueba del Chi cuadrado ( $X^2$ ), el cual nos permite determinar los valores observados y esperados, admitiendo la comparación global del grupo de frecuencias a partir de la hipótesis que se quiere verificar, sobre la implementación de un modelo de gestión para maximizar la productividad en la compañía INCALSID CIA.LTDA en el año 2013.

Para la comprobación de la hipótesis se realiza una tabla de comparación de las dos variables, que nos permita la aplicación de la fórmula del chi - cuadrado, para lo cual se calculará con los datos y respuestas obtenidas según encuestas realizadas a 32 personas entre personal administrativo, de producción y de ventas de la fábrica.

### 4.2.1 Combinación de Frecuencias

Una vez seleccionada las preguntas de las encuestas aplicadas y al existir concordancia entre cada una de las variables investigadas, se procede a sumar la totalidad de las respuestas y realizar los pasos necesarios para el cálculo de la hipótesis.

Fórmula para calcular el chi - cuadrado:

$$X^2 = \sum \left[ \frac{(fo - fe)^2}{fe} \right]$$

Simbología:

Ha = Hipótesis alternativa

Ho = Hipótesis nula

$\alpha$  = Nivel de significación

v = Grados de libertad

k = Número de categorías

$j$  = Número de columnas (variables)

$X^2$  = Chi cuadrado

$\Sigma$  = Sumatoria

$f_o$  = Frecuencias Observadas

$f_e$  = Frecuencias esperadas

$X^2 c$  = chi - cuadrado calculado

## PASOS PARA EL CÁLCULO DEL CHI-CUADRADO

1. Determinar ( $f_e$ ) y completar la tabla de contingencia.
2. Plantear las Hipótesis (  $H_o - H_a$  )
3. Determinar el nivel de significación (  $\alpha$  )
4. Encontrar los grados de libertad (  $v$  )
5. Determinar  $X^2$  crítico (tabla)
6. Calcular  $X^2$
7. Decisión-Conclusión

### 1. Recolección de datos y cálculos estadísticos

**Tabla No. 20** Tabla de Frecuencias Observadas

Alternativas			
PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
¿Considera usted necesario la aplicación de indicadores de gestión que permitan evaluar y controlar, sus actividades en la producción de calzado?	23	9	32
¿Esta su empresa satisfecha con los niveles actuales de productividad?	5	27	32
<b>TOTAL</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>64</b>

**Fuente:** Encuesta realizada al personal de INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado:** Janeth Carrasco

**Tabla No. 21 Tabla de Frecuencias Esperadas**

Alternativas			
PREGUNTAS	SI	NO	TOTAL
¿Considera usted necesario la aplicación de indicadores de gestión que permitan evaluar y controlar sus actividades en la producción de calzado?	14	18	32
¿Esta su empresa satisfecha con los niveles actuales de productividad?	14	18	32
<b>TOTAL</b>	28	36	64

**Fuente:** Encuesta realizada al personal de INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado:** Janeth Carrasco

**Tabla No. 22 Cálculo del Chi – Cuadrado**

fo	fe	fo-fe	(fo-fe) <sup>2</sup>	(fo-fe) <sup>2</sup> /fe
23	14	9	81	5,786
9	18	-9	81	4,500
5	14	-9	81	5,786
27	18	9	81	4,500
<b>64</b>	<b>64</b>	<b>0</b>	$\chi^2 = \Sigma$	<b>20,57142857</b>

**Fuente:** Encuesta realizada al personal de INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado:** Janeth Carrasco

#### 4.2.2. Planteamiento de las hipótesis:

**Ho:**  $fo = fe$ .- La Incorrecta gestión administrativa **NO** incide en la productividad en INCALSID Cía. Ltda. en el año 2013”.

**Ha:**  $fo \neq fe$ .- La Incorrecta gestión administrativa **SI** incide en la productividad en INCALSID Cía. Ltda. en el año 2013”.

3. **Selección del nivel de significación:** Se utilizará el nivel  $\alpha = 0.05$

4. **Especificación de las regiones de Aceptación y Rechazo:** Para decidir sobre estas regiones, primero determinamos los grados de libertad conociendo que el cuadro está formado por 2 filas y 2 columnas

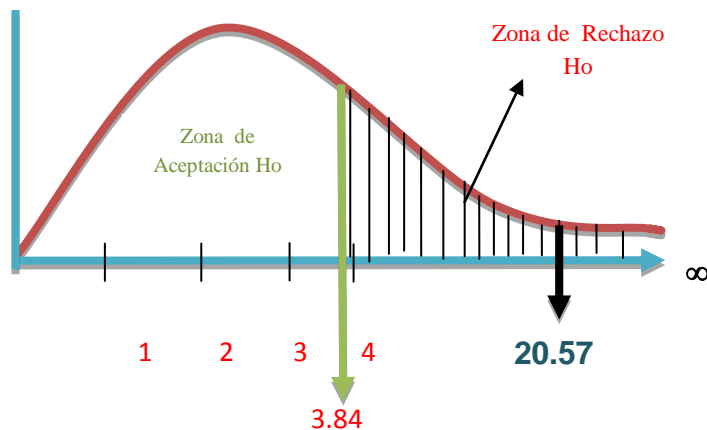
$$v = (k-1) (j-1)$$

$$v = (2-1) (2-1)$$

$$v = 1 \times 1 = 1$$

#### 4.2.3 Determinar $\chi^2$ crítico (tabla)

La representación gráfica sería:



**Gráfico No. 18 Representación Chi-Cuadrado**

**Fuente:** Encuesta realizada al personal de INCALSID Cía. Ltda.

**Elaborado:** Janeth Carrasco

#### 5. Calcular $\chi^2$

De acuerdo a la tabla de contingencia 2 x 2 utilizaremos la fórmula:

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

$$\chi^2 c = 20.57$$



#### 4.2.4. Decisión/ Conclusión:

Para un grado de libertad y un nivel  $\alpha = 0.05$ , se obtiene en la tabla de chi - cuadrado 3.84 y como el valor de chi - cuadrado calculado es de 20.57 se encuentra fuera de la zona de aceptación, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. Se concluye que: La Incorrecta gestión administrativa **SI** incide en la productividad en INCALSID Cía. Ltda. en el año 2013”.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1. CONCLUSIONES**

**La presente investigación presenta las siguientes conclusiones:**

La empresa no cuenta con procedimientos establecidos, para la producción de calzado, las existentes no se ejecutan completamente, debido a la falta de difusión y capacitación a los empleados.

En la empresa, no existe un control adecuado para el manejo de materia prima, la mercadería que reciben no se la asigna un buen trato, generando que la misma se deteriore o a su vez se pierda.

No existe segregación de funciones, es decir, que al momento de realizar sus actividades diarias, no existe un procedimiento que guie su función.

En la empresa no se realiza capacitaciones al personal, de la misma manera no se realiza ninguna clase de evaluación.

En la empresa no se aplica indicadores de gestión, que permitan una evaluación y control de la producción.

En la empresa, no se realiza ningún control sobre el manejo de todos los elementos de producción, que se utiliza en la elaboración de zapatos.

En la empresa, no se informa a los empleados, de la competitividad existente en el mercado, que provoca la disminución de productividad de

la empresa.

En la empresa no se realiza reuniones, que informen acerca de la existencia de un presupuesto de ventas.

En la empresa no se realiza ninguna gestión en la cual permita evaluar la producción, y establecer parámetros de control.

## **5.2. RECOMENDACIONES**

**Las recomendaciones son las siguientes:**

La empresa debe establecer procedimientos para la elaboración de calzado, en las cuales permita determinar funciones y responsabilidades, a cada uno de los empleados, generando mayor productividad en la empresa.

Una de las partes más fundamentales en una empresa, es la evaluación y control de todas las actividades de la empresa, se recomienda realizar evaluaciones periódicas a cada uno de los departamentos que intervienen en la elaboración de calzado, de la misma manera, crear controles que permitan determinar el buen manejo de los recursos existentes en la empresa.

Se recomienda, realizar capacitaciones al personal, por medio de estas, el empleado puede corregir errores, y contribuir, a la creación de nuevas líneas de venta.

Se recomienda establecer parámetros de control, acerca de la materia prima, es decir determinar cuánto se utiliza para la producción, para así eliminar desperdicios de mercadería, y aumentar la productividad en la elaboración, minimizando costos.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1. DATOS INFORMATIVOS**

##### **6.1.1. Título**

Aplicación de una Auditoría de Gestión a los procesos productivos para evaluar los resultados maximizando la productividad en la compañía INCALSID Cía. Ltda.

##### **6.1.2. Institución Ejecutora**

INCALSID Cía. Ltda.

##### **6.1.3. Beneficiarios**

- Autora de la investigación
- Propietarios de la empresa
- Trabajadores de la empresa
- Clientes

##### **6.1.4. Ubicación:**

- Provincia: Tungurahua
- Cantón: Ambato
- Parroquia: Celiano Monge
- Calles: Daquilema s/n e Isidro Ayora

### 6.1.5. Tiempo Estimado para la ejecución

El tiempo estimado para la ejecución de esta propuesta es de 30 días es decir del período comprendido entre 19 de diciembre al 21 de enero del 2015.

### 6.1.6. Equipo técnico responsable:

El equipo técnico de esta labor es:

- Investigador: Janeth Carrasco
- Instructor de Investigación: Ing. Mg. Eduardo Toscano
- Gerente Ing. Angel Sinchiguano

### 6.1.7. Costo

El costo de la propuesta es:

**Tabla No. 23 COSTO DE LA PROPUESTA**

Detalle	Valor Unitario	Valor Total
impresiones	\$ 100,00	\$ 100,00
Empastado	\$ 25,00	\$ 25,00
Transporte y Alimentación	\$ 150,00	\$ 150,00
Internet	\$ 40,00	\$ 40,00
Imprevistos	\$ 50,00	\$ 50,00
<b>Total</b>		<b>\$ 475.00</b>

## **6.2. ANTECEDENTES**

La empresa INCALSID Cía. Ltda. Con el pasar de los tiempos ha ido expandiéndose, por cuanto una Auditoría de Gestión ayudará a mejorar la eficacia en el área de producción, ya que la misma permite optimizar recursos, reducir costos en las actividades que realiza la empresa, asegurando que la información sea detallada y objetiva.

La empresa no cuenta con procedimientos establecidos, para la producción de calzado, las existentes no se ejecutan completamente, debido a la falta de difusión y capacitación a los empleados, por lo cual no existe un control adecuado para el manejo de materia prima, la mercadería que reciben no se la asigna un buen trato, generando que la misma se deteriore o a su vez se pierda, la empresa no se realiza capacitaciones al personal, de la misma manera no se realiza ninguna clase de evaluación.

En la empresa no se aplica indicadores de gestión, que permitan una evaluación y control de la producción y además ningún control sobre el manejo de todos los elementos de producción, que se utiliza en la elaboración de zapatos.

En la empresa, no se informa a los empleados, de la competitividad existente en el mercado, que provoca la disminución de productividad de la empresa.

En la empresa no se realiza ninguna gestión en la cual permita evaluar la producción, y establecer parámetros de control.

La ayuda que representa la Auditoría de Gestión para la Gerencia, evaluando las áreas más representativas de la empresa, utilizando métodos y técnicas que logren en forma objetiva plantear la situación de

éstas áreas elegidas, a fin de que permita alcanzar los objetivos y metas.

Además, ayudará a aumentar las utilidades y a aprovechar mejor los recursos humanos, con ello aumentará el compromiso y fidelidad del personal a la empresa, ya que se optimizarán los recursos en el momento de ejecutar sus actividades, reduciendo los costos y mejorando los procesos en el área de producción, ventas y compras.

Según **Alcolea y Mora (2014)**, quienes plantearon la siguiente solución:

El aporte del mismo consiste en que el programa propuesto puede aplicarse en la entidad objeto de la investigación y en otras entidades con actividades similares teniendo presente las características de cada una.

Es imprescindible que se conozcan las ventajas que proporciona este tipo de auditoría, al poner al descubierto las fallas que producen efectos negativos en la gestión de las entidades, permitiendo la corrección de estas y por ende, elevar el grado de economía, eficiencia y eficacia.

Representa una herramienta administrativa para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados ya que una de las causas del fracaso en los negocios se debe a una pobre administración. Le permite a la empresa recomendar ciertas medidas para mejorar la situación presente.

La Auditoría de Gestión es muy amplia por lo que constituye una herramienta para la toma de decisiones

de la administración cuando se pretende reducir los costos, aumentar las utilidades y aprovechar mejor los recursos humanos, materiales y financieros.

Tomando en cuenta el criterio de la autora Gallardo (2011:65), quien propuso la siguiente solución:

Se hace necesario revisar los procesos administrativos y productivos, mediante una Auditoría de Gestión con la que buscamos establecer los roles de cada uno de los actores y la eficiencia de los mismos, para que la empresa tenga mayores bienes productivos.

La Auditoría de Gestión al ser un examen que evalúa el grado de eficiencia y eficacia con la que se manejan los recursos disponibles de la empresa, tiene como objetivo servir de guía profesional a TUBASEC C.A., en las fases del proceso de la auditoría de gestión, mediante métodos, procedimientos, técnicas y prácticas modernas, con el apoyo de cuadros, gráficos, modelos y formatos sistemáticamente concebidas en un instrumento básico, como lo es un manual, posibilitando evaluar con calidad, el desempeño administrativo del personal de TUBASEC C.A.

Cabe indicar que en la empresa INCALSID Cía. Ltda. anteriormente no se ha realizado ningún tipo de investigación, por lo expuesto la presente propuesta nos permite asegurar un enfoque de originalidad y sus resultados permitirán poner las bases para un futuro exitoso de la empresa.



### **6.3. JUSTIFICACIÓN**

La elección de este tema de investigación responde a la importancia para la empresa INCALSID Cía. Ltda. determinar la solución a un problema muy concreto y sentido dentro de las actividades diarias de la empresa, ya que es muy usual la falta de control interno y el desconocimiento de objetivos empresariales, para lo cual se propone una Auditoría de Gestión que permitirá evaluar la eficiencia como organización, su actuación y posicionamiento a nivel competitivo, con la finalidad de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección, para contribuir al mejoramiento y al logro de los objetivos.

El desarrollo de la Auditoría contribuirá al progreso de la empresa, por tanto ofrece una alternativa para mejorar la organización y controlar las actividades que se realizan, dando una visión clara del manejo de las mismas lo cual permitirá una toma de decisiones apropiada para el incremento de la rentabilidad, optimizando los costos, mejorando el desarrollo empresarial y siendo más competitiva, estableciendo de esta manera un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva, el área administrativa de la organización, misma que permitirá corregir fallas en las estructuras existente.

Otro propósito de la aplicación de esta auditoría es el de determinar si el control interno brinda una seguridad razonable a la administración y ventas, evaluar el grado de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos y el buen manejo de los recursos disponibles, para presentar las recomendaciones que fueren necesarias y de esta manera promover la correcta administración de sus recursos.

Además, la presente investigación cuenta con la aprobación del gerente propietario así también la disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos y por sobretodo el acceso directo a la fuente

de investigación.

## **6.4. OBJETIVOS**

### **6.4.1. Objetivo General**

Realizar una Auditoría de Gestión a los procesos productivos para evaluar los niveles de eficiencia y eficacia, determinando falencias y corregir errores en la administración con la finalidad de incrementar la productividad en la empresa INCALSID Cía. Ltda.

### **6.4.2. Objetivos Específicos**

- Establecer si la asignación de recursos es la más conveniente para maximizar los resultados.
- Desarrollar los hallazgos de auditoría encontrados, para identificar actividades de control productivas mejorando la gestión.
- Presentar los resultados de auditoría mediante un informe a la máxima autoridad.

## **6.5. Análisis de Factibilidad**

La propuesta tiene la apertura por parte de la organización para la obtención de información financiera que permita la evaluación de la producción, con esta ayuda se elaborará los indicadores que permitan mejorar la productividad de la organización.

### **6.5.1. Factibilidad Socio-Cultural**

La aplicación de una auditoría de gestión implica el mejoramiento continuo,

la adaptación hacia un nuevo estilo de trabajo evaluando constantemente las actividades de la empresa en el área productiva esto a su vez conlleva un proceso constante para cambiar paradigmas mentales de estas personas lo que de cierta manera va a impedir la ejecución de la propuesta de manera más pronta, pero con un trabajo y socialización se podrá superar dicho obstáculo.

### **6.5.2. Factibilidad Tecnológica**

Considerando que la sociedad mundial se encuentra en la era del conocimiento, la tecnología es un factor de presencia global para las empresas y personas que la conforman puesto que facilita los procesos técnicos y administrativos, es así que desde este ámbito la tecnología no presenta ninguna barrera sino más bien va a facilitar la evaluación de las actividades en la empresa y así se puedan incluir indicadores que evidencien la productividad.

### **6.5.3. Factibilidad Organizacional**

Este ámbito no presenta resistencia gracias a la estructura o nivel de la Empresa de calzado la cual no tiene un nivel burocrático u operativo excesivo lo cual facilita la elaboración planes y actividades llamados a mejorar los procesos internos e impulsar de manera más eficaz y eficiente la implementación y algún modelo de gestión.

### **6.5.4. Factibilidad Económico-Financiero**

La empresa Incalsid Cía. Ltda. Dispone de un perfil financiero y económico estable, la evaluación de la misma está orientada a resolver la inaplicación del análisis de eficiencia y eficacia para con ello evitar que este pueda ocasionar efectos negativos en la empresa y mejorar su productividad, ventas y beneficios.

### **6.5.5. Factibilidad Legal**

En ninguna parte de la constitución o de las leyes orgánicas existen inconvenientes que puedan evitar la evaluación de la producción mediante una auditoría de gestión, y como la empresa no cuenta con un reglamento o manual de funciones internos, por lo tanto desde el punto de vista legal es perfectamente viable la iniciativa de mejorar las estrategias y procesos de la empresa Incalsid Cía. Ltda.

Finalmente la presente propuesta es factible su realización, pues su aplicación será posible, al existir disponibilidad de recursos humanos, materiales, tecnológicos, legales y sobre todo voluntad para cumplir por parte de la administración.

### **6.6. FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA TÉCNICA**

Los conceptos y definiciones que corresponde a la Auditoría de Gestión se encuentran detallados en el Capítulo II, que corresponde a Categorías Fundamentales, mientras que en este punto vamos detallar los siguientes conceptos necesarios para realizar la propuesta.

- **ELEMENTOS DE CONTROL INTERNO**

Los elementos del control interno son:

#### **El Ambiente De Control**

Según la Ingeniería y Gestión Consultora (2011:1) manifiesta lo siguiente:

El ambiente de control establece la atmósfera o carácter de una organización, influyendo en la conciencia de control del personal. Es el fundamento de todos los

demás componentes del sistema de control interno, otorgando ordenamiento y estructura a dicho sistema.

Los factores a considerar dentro del entorno de control serán:

- a) La integridad y los valores éticos,
- b) La capacidad de los funcionarios de la entidad,
- c) El estilo de dirección y de gestión,
- d) La manera en que la dirección asigna autoridad y responsabilidad,
- e) La estructura organizacional vigente y las políticas y prácticas de personal utilizadas.

En la evaluación, entre otros aspectos, debe examinarse: que los procedimientos existan, que hayan sido apropiadamente notificados, que sean conocidos, que sean adecuadamente comprendidos y que exista evidencia de que se aplican.

- **Evaluación de Riesgos**

La evaluación de riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos de la organización, lo cual sirve de base para determinar la forma en que aquellos deben ser gestionados.

En la evaluación se deberá examinar, que los objetivos hayan sido apropiadamente definidos, que los mismos sean consistentes con los objetivos institucionales, que hayan sido oportunamente comunicados, que se hayan detectado y analizado adecuadamente los riesgos, y que se les haya clasificado de acuerdo a la relevancia y probabilidad de ocurrencia.

- **Actividades de Control**

Las actividades de control consisten en las políticas, procedimientos, técnicas, prácticas y mecanismos que permiten a la dirección administrar (mitigar) los riesgos identificados durante el proceso de evaluación de riesgos y asegurar que se llevan a cabo los lineamientos establecidos por ella.

Las actividades de control se realizan a través de toda la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Ellas incluyen un rango amplio de actividades: aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, reconciliaciones, examen de la eficiencia de las operaciones, seguridad de los activos y segregación de funciones.

En la evaluación de las actividades de control interno, entre otros aspectos, deben examinarse:

Si fueron establecidas las actividades relevantes para los riesgos identificados, si las mismas son aplicadas en la realidad, y, si los resultados conseguidos son los esperados.

- **Información y Comunicación**

La información pertinente debe ser identificada, recopilada y comunicada en una forma y espacio de tiempo tales, que permitan cumplir a cada funcionario con sus responsabilidades.

Los sistemas de información generan informes que contienen información relacionada con las operaciones, las finanzas y el cumplimiento de compromisos, todo lo cual hace posible la conducción y el control de una empresa.

En las organizaciones, debe existir una comunicación eficaz en un sentido amplio, que fluya en todas las direcciones a través de todos los ámbitos de la entidad, de arriba hacia abajo y a la inversa. La dirección debe comunicar en forma clara las responsabilidades de cada funcionario dentro del sistema de control interno implementado. Los funcionarios tienen que comprender cuál es su papel en el sistema de control interno y cómo las actividades individuales están relacionadas con el trabajo del resto.

- **Supervisión y Monitoreo**

Los sistemas de control interno requieren supervisión, es decir, un proceso que verifique el desempeño del sistema de control interno en el transcurso del tiempo. Esto se consigue mediante actividades de supervisión continuada, evaluaciones periódicas, o una combinación de ambas cosas durante la ejecución de actividades y procesos.

- **Evaluación del sistema de Control Interno**

La eficiencia del sistema de control interno de toda organización, debe ser periódicamente evaluada por la dirección y los mandos medios.

- **Eficiencia del sistema de Control Interno**

Un sistema de control interno se considera eficiente si la dirección de la entidad tiene la seguridad razonable de que:

- a) Dispone de la información adecuada sobre el nivel de logro de los objetivos operacionales de la entidad.
- b) Se prepara de forma fiable la información financiera de la misma.
- c) Se cumplen las leyes y normativa a las que se encuentra sujeta.

- **Deficiencias detectadas**

Se deben establecer procedimientos que aseguren que toda deficiencia detectada, que afecte al sistema de Control Interno o pueda llegar a afectarlo, pueda ser oportunamente informada.

- **MÉTODOS O TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO**

En el estudio de Cárdenas (2011:6) nos menciona que:

La evaluación del control interno, así como el revelamiento de la información para la planificación de la auditoría, se podrán hacer a través de diagramas de flujo, descripciones narrativas y cuestionarios especiales, según las circunstancias, o se aplicará una combinación de los mismos, como forma de documentar y evidenciar la evaluación.

En ciertas oportunidades la realización de una diagrama puede llegar a ser más útil que la descripción narrativa de determinada operación, en otras y según sea el componente, la existencia de cuestionarios especiales puede ayudar de manera más efectiva que el análisis a través de alguna otra fuente de documentación.

A continuación brevemente observaremos los conceptos y explicaciones de los métodos más importantes:

- **Cuestionarios**

El objetivo de formular estos programas guías de procedimientos básicos



de auditoría financiera, gestión, etc., deben ser utilizados de acuerdo a condiciones particulares de cada empresa y según las circunstancias, es el de indicar los pasos de las pruebas de cumplimiento, cuya extensión y alcance depende de la confianza en el sistema de Control Interno.

En conclusión un cuestionario consiste en una serie de instrucciones que debe seguir o responder al auditor. El cuestionario hace preguntas específicas y normalmente una respuesta negativa señala la existencia de una deficiencia en el sistema.

Este mismo cuestionario puede utilizarse durante varios años codificando las respuestas de forma que se pueda identificar el año al que corresponden; esto permitirá al auditor detectar cualquier cambio en el sistema de control interno de la empresa.

- **Narrativa**

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

Normalmente, este método es utilizado conjuntamente con el de gráficos, con el propósito de entender este último en mejor forma, ya que los solos gráficos muchas veces no se entienden, haciendo indispensable su interpretación de manera descriptiva.

- **Diagramas de Flujo**

Los diagramas de flujo son la representación gráfica de la secuencia de las operaciones de un determinado sistema. Esa secuencia gráfica en el orden cronológico que se produce en cada operación. Para la elaboración

de los flujogramas se deben observar los siguientes aspectos:

- a) Los procedimientos deben describirse secuencialmente a través del sistema.
- b) Describir los documentos que tengan incidencia contable.
- c) Demostrar cómo se llevan los archivos y como se preparan los informes con incidencia contable.
- d) Demostrar el flujo de documentos entre las distintas unidades de la organización.
- e) Identificar el puesto y quién efectúa el procedimiento.
- f) Para identificar los controles principales, el auditor recogerá toda la información pertinente relacionada con las transacciones, como la documentación y formatos.

El control interno se utiliza para detectar desviaciones de objetivos de rentabilidad, limitar las sorpresas, hacer frente a la evolución del entorno económico y competitivo, hacer frente a exigencias y prioridades de cambiantes de clientes, adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro.

Para la presente investigación se aplicó todos los componentes del control interno;

- a) Entorno de control son las acciones, políticas y procedimientos que reflejan la actitud general de la administración sobre el control y su importancia.
- b) Evaluación de los riesgos existentes en la empresa por medio del análisis de las distintas técnicas de auditoría.
- c) Actividades de control estableciendo controles que permitan evaluar el cumplimiento de objetivos.
- d) Información y comunicación debidamente respaldada por los papeles de trabajo realizados.

e) Monitoreo/supervisión estableciendo cambios y recomendación para mejorar la gestión empresarial.

- **FASES DE LA AUDITORÍA**

Las diversas fases de la Auditoría de Gestión implican el empleo de varios métodos y herramientas para obtener la información suficiente, con los cuales se analizarán y se detectará las áreas críticas y las falencias en cada uno de los procesos de la administración, contables y operativos, de tal manera que se podrá ordenar y programar la información de la empresa.

Los métodos para realizar la Auditoría de Gestión se basa en las siguientes fases:

- **Primera Fase.** Planificación (Preliminar y Específica)
- **Segunda Fase.** Ejecución del Trabajo
- **Tercera Fase.** Comunicación de Resultados
- **Cuarta Fase.** Seguimiento y Monitoreo

**Primera fase. Planificación**

Según la Norma Internacional de Auditoría sección 300, (2007:2), manifiesta que la planificación de una auditoría implica el establecimiento de una estrategia global de auditoría en relación con el encargo y el desarrollo de un plan de auditoría.

La planificación es la fase más importante de la auditoría porque en ella es necesario conocer la organización y su entorno, principios, procedimientos y la fiabilidad del sistema de control interno. Dentro de la planificación tenemos:

- **Planificación Preliminar**

Según la investigación **de Alquichides (2008, pág. 1)** nos explica que:

Previo a la elaboración del plan de auditoría, se debe investigar todo lo relacionado con la entidad a auditar, para poder elaborar el plan en forma objetiva. Este análisis debe contemplar: su naturaleza operativa, su estructura organizacional, giro del negocio, capital, estatutos de constitución, disposiciones legales que la rigen, sistema contable que utiliza, volumen de sus ventas y todo aquello que sirva para comprender exactamente cómo funciona la empresa. Con todo ello se puede decir que con toda esa información se obtiene el archivo permanente de la empresa que es muy importante para próximas auditorías.

Las principales técnicas utilizadas para desarrollar la planificación preliminar son:

- a) entrevistas y encuestas,
- b) observación mediante visitas a la empresa y
- c) análisis FODA
- d) análisis comparativo de estados financieros
- e) la revisión selectiva dirigida a obtener o actualizar la información importante relacionada con el examen.

- **Planificación Específica**

Para cada auditoría que se va a practicar, se debe elaborar un plan. Esto lo contemplan las Normas para la ejecución. Este plan debe ser técnico y administrativo. El plan administrativo debe contemplar todo lo referente a

cálculos monetarios a cobrar, personal que conformarán los equipos de auditoría, horas hombres, etc.

Cada miembro del equipo de auditoría debe tener en sus manos el programa detallado de los objetivos y procedimientos de auditoría objeto de su examen.

Dentro de esta fase, después de haber concluido la planificación preliminar, se evalúa el control interno, calificando los riesgos y determinando los procedimientos de auditoría. Además de otros aspectos como el motivo del examen, los objetivos del examen y el alcance de auditoría.

### **Segunda fase. Ejecución del trabajo**

En esta fase se realizan diferentes tipos de pruebas y análisis a los estados financieros para determinar su razonabilidad. Se detectan los errores, si los hay, se evalúan los resultados de las pruebas y se identifican los hallazgos. Se elaboran las conclusiones y recomendaciones y se las comunican a las autoridades de la entidad auditada.

En esta fase es donde se realizan todas las pruebas y se utilizan todas las técnicas o procedimientos para encontrar las evidencias de auditoría que sustentarán el informe de auditoría

- **Programa de Auditoría**

En la investigación de **Murillo (2012, Pág. 1)** nos menciona que:

El programa de auditoría es el procedimiento a seguir en el examen a realizarse, el mismo que es planeado con

anticipación el cual debe ser flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría gesten de acuerdo con las circunstancias del examen. El programa de auditoría, es parte integrante de los papeles de trabajo, puesto que constituyen evidencia de los planes trazados y de la ejecución de los pasos seguidos en la auditoría.

### **Pruebas de Cumplimiento**

Proporcionan evidencia de que los controles internos de la empresa están siendo aplicados y son efectivos.

### **Pruebas Sustantivas**

Las pruebas sustantivas son las que se aplican a cada cuenta en particular en busca de evidencias comprobatorias. Ejemplo, un arqueo de caja chica, circulación de saldos de los clientes, etc.

- **RIESGO DE AUDITORÍA**

Según la Norma Internacional de Auditoría sección 400 (2007:4). Evaluación de Riesgo y Control Interno tiene el propósito de establecer normas y proporcionar lineamientos para obtener una comprensión de los sistemas de contabilidad y de control interno sobre el riesgo de auditoría y sus componentes: riesgo inherente, riesgo de control y riesgo de detección.

Según la investigación de Risk (2012:2) nos explica que:

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual genera la posibilidad de que un

auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe.

- **Riesgo Inherente**

Este tipo de riesgo tiene ver exclusivamente con la actividad económica o negocio de la empresa, independientemente de los sistemas de control interno que allí se estén aplicando.

Este tipo de riesgo está fuera del control de un auditor por lo que difícilmente se puede determinar o tomar decisiones para desaparecer el riesgo ya que es algo innato de la actividad realizada por la empresa.

- **Riesgo De Control**

Aquí influye de manera muy importante los sistemas de control interno que estén implementados en la empresa y que en circunstancias lleguen a ser insuficientes o inadecuados para la aplicación y detección oportuna de irregularidades.

Es por esto la necesidad y relevancia que una administración tenga en constante revisión, verificación y ajustes los procesos de control interno como son: los sistemas de información, contabilidad y control.

Cuando existen bajos niveles de riesgos de control es porque se están efectuando o están implementados excelentes procedimientos para el buen desarrollo de los procesos de la organización.

- **Riesgo De Detección**

Este tipo de riesgo está directamente relacionado con los procedimientos

de auditoría por lo que se trata de la no detección de la existencia de errores en el proceso realizado.

La Responsabilidad de llevar a cabo una auditoría con procedimientos adecuados es total responsabilidad del grupo auditor, es tan importante este riesgo que bien trabajado contribuye a debilitar el riesgo de control y el riesgo inherente de la compañía.

Es por esto que un proceso de auditoría que contenga problemas de detección, muy seguramente, en el momento en que no se analice la información, se podría estar dando un dictamen incorrecto.

- **Papeles de Trabajo**

Tomando en cuenta la investigación de Murillo (2012:3), define que:

Los papeles de trabajo constituyen una historia del trabajo realizado por el auditor y de los hechos precisos en que basa sus conclusiones e informes, los papeles de trabajo deben ser elaborados de tal forma que muestren:

- a) Las informaciones y hechos concretos
- b) El alcance del trabajo efectuado,
- c) Las fuentes de la información obtenida,
- d) Las conclusiones a que llegó.

Por lo tanto los papeles de trabajo constituyen toda la información fehaciente recopilada durante el examen de auditoría, dentro de estos papeles podemos encontrar el Archivo Permanente y el Archivo Corriente.



- **Hallazgos de auditoría**

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

El hallazgo debe cumplir con los siguientes atributos:

- a) **Condición.-** la realidad encontrada
- b) **Criterio.-** cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser)
- c) **Causa.-** qué originó la diferencia encontrada.
- d) **Efecto.-** qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

**Conclusiones.-** son los juicios emitidos por auditor basado en los hallazgos.

**Recomendaciones.-** son las sugerencias emitidas por el auditor para dar solución a los problemas encontrados.

- **INDICADORES DE GESTIÓN**

Según la investigación de **Valda (2012:1)**, nos explica que:

Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro. Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra

parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada. Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

- **INDICADORES FINANCIEROS**

Tomando en cuenta la investigación de **Carvajal y Asociados (2010:1)**, nos indica que:

Para evaluar la situación y desempeño financieros de una empresa, el analista requiere de algunos criterios. Estos se utilizan frecuentemente como razones o índices, que relacionan datos financieros entre sí.

**INDICADORES DE SOLVENCIA.-** Mide la capacidad de pago que tiene la empresa a corto plazo tomando en cuenta para ello las cuantías de pasivo y activo corriente.

**RENTABILIDAD.-** Son aquellos que miden los réditos que causan los recursos exclusivamente al final de un periodo contable. Sirven como parámetros de inversión.

**INDICADORES DE ROTACIÓN.-** Se llaman también índices de actividad y miden la velocidad, movimiento, entrada y salida que tiene los recursos económicos y financieros dentro de una empresa. A mayor rotación de recursos mayor productividad y mayor ganancia.

**INDICADOR DE ENDEUDAMIENTO.-** Significa el nivel “ayuda” que una empresa tiene con terceros o primeras personas. Al hablar del apalancamiento financiero denota la relación exclusiva con los bancos los cuales

cobran una tasa de interés (deuda con costo)

### **TERCERA FASE. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS**

Según la investigación de Murillo (2012:4) nos indica que:

Esta fase es la final del proceso de auditoría en la cual a través del informe del auditor, se da a conocer en forma resumida o extensa el resultado de la evaluación, sus aspectos más relevantes, a opinión del auditor y las recomendaciones.

El Formato general de los informes de auditoría y criterios generales de contenido, debe ser uniforme, y cumplirse en todas las Auditorías que se realicen. El informe no debe ser muy corto ni muy largo, debe mantener una descripción lógica y clara de los temas que han sido auditados.

Informe corto de auditoría son aquellos informes que se realizan hasta en un máximo de 2 hojas y que no incluyen gráficas, cuadros o cualquier otro tipo de gráfico explicativo.

Informe Largo de auditorías son aquellos informes que incluyen en forma detallada todos los aspectos relevantes y no relevantes incluyendo gráficas, cuadros y demás anexos que puedan sustentar la opinión de la auditoría

Opinión del Auditor se expone la calificación otorgada de acuerdo con los resultados del servicio de Auditoría

ejecutado.

Esta calificación debe ser lo más objetiva posible, observándose el procedimiento establecido en la legislación vigente, en donde se evalúa la confiabilidad de la información financiera y de otro tipo que emite; la eficiencia y eficacia en las operaciones y actividades que desarrolla; el cumplimiento de las disposiciones jurídicas que le son aplicables; y el control de los recursos disponibles (humanos, materiales y financieros).

Se otorga una calificación por los resultados alcanzados referidos al control interno, (contable y administrativo) y otra adicional, cuando se trate de auditoría de Gestión, Financiera, Seguimiento o Recurrente.

#### **CUARTA FASE. SEGUIMIENTO Y MONITOREO**

El auditor interno debe realizar un seguimiento firme y riguroso a las medidas adoptadas por el área para solucionar las deficiencias, esta es la clave del éxito, por lo que debe establecer términos para que las direcciones auditadas se refieran por escrito sobre la puesta en ejecución de dichas recomendaciones.

Periódicamente deberá comprobar en el campo la veracidad de la información e insistir sobre aquellas medidas que no hayan sido puestas en práctica, informando a la autoridad superior sobre tal situación para que se adopten las medidas necesarias.

La responsabilidad del auditor interno no desaparece hasta que se haya asegurado que se han llevado a cabo las acciones recomendadas en los

informes de auditoría.

El auditor interno dispone de un programa de seguimiento que será utilizado en sus comprobaciones (en el campo) con vistas de asegurar el cumplimiento de las medidas adoptadas a partir de las recomendaciones de los informes de auditoría.

Una vez aplicado este programa y realizado el seguimiento en el campo, el auditor interno debe informar por escrito a la máxima dirección del centro y del área la situación que presentan dichas recomendaciones para que se realicen las acciones pertinentes.

## **PRODUCTIVIDAD**

Según Roger (2014) La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

### Características generales

La productividad evalúa la capacidad de un sistema para elaborar los productos que son requeridos y a la vez el grado en que aprovechan los recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Una mayor productividad

utilizando los mismos recursos o produciendo los mismos bienes o servicios resulta en una mayor rentabilidad para la empresa. Por ello, el Sistema de gestión de la calidad de la empresa trata de aumentar la productividad. La productividad tiene una relación directa con la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y gracias a este sistema de calidad se puede prevenir los defectos de calidad del producto y así mejorar los estándares de calidad de la empresa sin que lleguen al usuario final. La productividad va en relación con los estándares de producción. Si se mejoran estos estándares, entonces hay un ahorro de recursos que se reflejan en el aumento de la utilidad.

### **Procesos empresariales**

Según la investigación **de Palula (2011)** nos indica que:

“Un proceso empresarial es cualquier actividad ordenada que debe llevar a cabo una empresa para poder satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes.”

Dentro de los procesos empresariales se pueden encontrar tres tipos de procesos:

Los procesos estratégicos permiten otorgar orientación a los demás procesos y son realizados por la dirección empresarial o por cualquier ente de carácter superior que esté a cargo o al mando. Estos procesos permiten definir y controlar las metas de la organización, así como sus políticas y estrategias.

Los procesos estratégicos que existen en una organización son: Análisis de la situación (FODA); Planteamiento de la misión, visión y valores; Definir los objetivos; Definir las estrategias; Establecer políticas y procedimientos.

La importancia de los procesos estratégicos recae en que permiten llevar adelante a la organización, ya que tienen una relación muy directa con lo que son la misión y la visión de la empresa e involucra al personal en su totalidad, por lo que sin estos procesos la organización no podría encontrarse enfocada o encaminada hacia sus metas.

Los procesos clave se encargan de distintas áreas del sistema empresarial o negocio y tienen un rol fundamental en el hecho de aportar valor al cliente. Son acciones esenciales de la organización, la razón por la que existe. Los procesos de apoyo o de soporte se encargan de dar apoyo a los procesos claves del negocio. Se suelen referir a procesos relacionados con recursos y mediciones.

La importancia que tienen los procesos de apoyo en una organización se ve en el sustento que estos deben dar a los procesos claves que está relacionado con los clientes y los productos o servicios que entregarán, preocupándose de satisfacer las necesidades de los clientes que finalmente son los que hacen posible el sustento de una empresa, en conjunto con las estrategias.

Además, deben velar porque esto se haga posible mediante el control y la administración de recursos.

Para la presente investigación se llevará a cabo un análisis profundo a los procesos administrativos, de ventas y de compras; mediante los cuales se verificará si se están cumpliendo los objetivos propuestos en estas áreas.

## **6.7. METODOLOGÍA**

### **6.7.1. Modelo Operativo**

La implementación de una auditoria de gestión a los procesos productivos de INCALSID CIA. LTDA. Ayudará a optimizar los recursos obteniendo así una mayor productividad y poder mejorar continuamente su posicionamiento en el mercado.

Para la elaboración de esta propuesta se tomarán en cuenta los siguientes pasos:

#### **FASE I**

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO GENERAL

#### **FASE II**

PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

#### **FASE III**

EJECUCIÓN

#### **FASE IV**

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

#### **FASE V**

SEGUIMIENTO Y MONITOREO



**FASES****INDICE**

<b>1. Análisis y diagnóstico general</b>	<b>AG</b>
<b>2. Planificación específica</b>	<b>PE</b>
<b>3. Ejecución</b>	<b>E</b>
<b>4. Comunicación de resultados</b>	<b>CR</b>
<b>5. Seguimiento y Monitoreo</b>	<b>SM</b>

**PRIMERA FASE:**  
**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO**  
**GENERAL**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS  
PRODUCTIVOS**

**ENTIDAD:** INCALSID CIA. LTDA.  
**FASE I:** ANÁLISIS GENERAL Y DIAGNÓSTICO.  
**OBJETIVO:** Obtener una visión global de la empresa y las actividades que desarrolla para diagnosticar las áreas que se van a estudiar.

N.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Realizar una visita a la instalaciones de la empresa	AG1	J.R.C.L	15/12/2015
2	Realizar una entrevista al Gerente General	AG2	J.R.C.L	16/12/2015
3	Elaborar y aplicar un cuestionario de Control interno	AG3	J.R.C.L	17/12/2015
4	Realizar un análisis FODA	AG4	J.R.C.L	18/12/2015
5	Realizar la Matriz de ponderación de riesgos y determinar el nivel de confianza	AG5	J.R.C.L	18/12/2015
6	Realizar el informe del análisis general	AG6	J.R.C.L	19/12/2015

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.**

**VISITA A LA EMPRESA**

1. Nombre de la empresa: Incalsid Cía. Ltda.
2. Dirección: Daquilema s/n e Isidro Ayora
3. Teléfono: 032852855
4. Página Web: [www.incalsid.com.ec](http://www.incalsid.com.ec)
5. Fecha de inscripción 17-12-2009
6. Fecha de inicio de actividades 24-08-2009
7. Horario de atención: 8:30 am a 19:00

8. Políticas de la Empresa

- Superar las expectativas impuestas por la empresa como calidad, rendimiento y ahorro de materiales.
- Uso adecuado de maquinarias y equipo para obtener maximo rendimiento.
- Recibir y cumplir sugerencias de clientes.
- Promover el mejoramiento continuo.
- Trabajo en equipo.
- Entrega oportuna

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

9. Valores de la empresa

- Moral
- Honestidad
- Respeto
- Disciplina
- Justicia
- Equidad

10. Objetivos estratégicos de la empresa

- Incrementar en un 35% la producción del 2013
- Incrementar al 70% el nivel de satisfacción del recurso humano, hasta diciembre 2013
- Reducir los reprocesos al 2%, en el 2013
- Cumplir con el 100% de las recomendaciones de diagnóstico organizacional
- Incrementar al 100% el cumplimiento de pedidos, en el 2013
- Alcanzar un 70% de eficacia en colecciones
- Incrementar al 1% para publicidad de la facturación hasta diciembre del 2013.

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

### 11. Misión

Producir calzado de calidad con diseños exclusivos e innovadores, en el menor tiempo requerido, utilizando las mejores materias primas, mano de obra calificada y alta tecnología para satisfacer y superar las necesidades de nuestros clientes.

### 12. Visión

Para el año 2016 INCALSID será una empresa líder en el mercado nacional produciendo calzado de calidad, con proyección al mercado internacional con marcas reconocidas, satisfaciendo y superando las necesidades y expectativas de los clientes.

### 13. Organización:

- **Nivel Ejecutivo:** Gerente General
- **Nivel Operativo:** Administración y Contabilidad
- **Nivel Comercial:** Operarios

### 14. Organización y representantes

Sra. Ana Lucia Sinchiguano	Presidente
Ing. Ángel Rubén Sinchiguano	Vicepresidente-Gerente
Dra. Magaly Ocaña	Contador
Sr. Marco Núñez	Jefe de Producción
Sr. Segundo Sinchiguano	Jefe departamento Comercial

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

## 15. Número de empleados

- Nivel Ejecutivo: 2
- Nivel Operativo: 24
- Nivel Comercial: 6

## 16. Principales productos de comercialización

- Zapato Casual
- Zapato Formal
- Zapato deportivo
- Zapato escolar

## 17. Principales clientes

- ETATEX (Etafashion)
- Shoes Alvarito
- Calzado Darwincito
- Dprati
- Risto sports
- Importadora Conzoibal
- Luzca Sport

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

## 18.Principales Proveedores

- Tenería Díaz
- Tenería San José
- Curtiduría Quisapincha
- Promepell
- Gráficas Cadali
- Perflex
- Impresid
- Comercial Yolanda Salazar
- Imporcalza
- Mikrocarton
- Formital

## 19.Principales zonas de ventas

- Tungurahua
- Pichincha
- Guayas
- Cuenca
- Resto del país

## 20.Auditorías de Gestión realizadas

- No se ha realizado ninguna auditoría anterior.

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014



21. Alcance del examen

- La auditoría de gestión será realizada en el área de producción, en el periodo comprendido desde el 01 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013.

22. Información Financiera

- Cuenta la entidad/empresa con estados financieros.  
SI    ✓                      NO
- Existe un código de cuentas.  
SI    ✓                      NO
- Se encuentra fácilmente en los archivos los comprobantes y documentos sustentatorios  
SI    ✓                      NO

23. Sistema de Control Interno

- ESTRUCTURA CONTABLE
- Sistema De Registros Y Procedimientos

El sistema contable que se utiliza en la empresa INCALSID es el sistema permanente debido al objeto social que desarrolla permitiéndole controlar los inventarios mediante la utilización de tarjetas auxiliares que da a conocer el valor y existencia física de mercaderías en forma permanente.

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

La valoración de inventarios que aplica se basa en el último precio de compra, debido a que así lo requiere la actividad comercial.

- Comprobantes de Venta
  - Facturas
  - Liquidación de Compra
  
- Documentos Complementarios
  - Notas de Crédito
  - Guía de Remisión
  
- Comprobantes de Cumplimiento
  - Comprobantes de Retención
  
- Documentos de Control Interno
  - Proforma de Ventas
  - Comprobante de Egreso
  - Hoja de datos para facturación

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.**

**ENTREVISTA**

Entrevistado:

Ing. Angel Rubén Sinchiguano Defaz

Gerente

**¿Cuál es su criterio sobre la situación actual de la empresa?**

En la actualidad la empresa tiene gran expectativa por el crecimiento que se ha dado a la industria a nivel nacional, a pesar de las dificultades presentadas este año la empresa a obtenido un crecimiento favorable; esto se a logrado a base de mucho esfuerzo y sacrificio hacia donde se estimó llegar es a la obtención de resultados positivos para la empresa.

**¿La empresa aplica presupuestos?**

La empresa no aplica presupuestos, pero es algo que se desea aplicar con el tiempo.

**¿Cuáles piensa usted que son las principales fortalezas de la empresa?**

Yo pienso que es la aceptación en el mercado, contar con un buen equipo de trabajo, tener materia prima de primera.

**¿Se otorga créditos a corto, y, a largo plazo?**

Si otorga créditos, con una media del 20% de entrada en efectivo, hasta 30, 60 y 90 días, según el cliente.

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**¿Cada cuánto se genera devoluciones?**

Las devoluciones se puede estimar que son un 15% del total de ventas

**¿La empresa se preocupa de capacitar a su personal?**

Realmente es poca la capacitación que se les brinda a los empleados de la empresa, debido a los tiempos que manejamos en la empresa, no podemos dejar de trabajar para dar la capacitación.

**¿Existe algún problema legal dentro de la empresa?**

Por el momento ninguno, todo está en regla.

**¿Existe un control riguroso en los documentos de respaldo?**

Sí, tenemos un control riguroso con lo que son facturaciones en todo lo que se refiere a documentación, y documentos soporte para el SRI.

**¿Cuál es la perspectiva que usted tiene de la auditoría de gestión?**

Que me permita analizar el porcentaje de productividad de mi empresa, a través del análisis tener conclusiones que me direccionen a realizar cambios para el beneficio de la empresa.

**¿Cuál es su procesamiento frente a la competencia?**

Realmente, la competencia no es nada malo si no es algo que nos impulsa a ser mejores a realizar cosas más creativas pero siempre estamos muy pendientes de ellos, siempre estamos viendo lo que están haciendo monitoreando sus pasos, también, nosotros frente a eso actuamos con una actitud proactiva al realizar negociaciones especiales, promociones, varias de esas cosas con la finalidad de atraer a nuestros clientes.

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.**

**ENTREVISTA**

Entrevistado:

Nelly de la Cruz

Auxiliar Contable

**¿Cuánto tiempo presta sus servicios a esta empresa?**

Yo presto mis servicios ya 4 años en esta empresa.

**¿Qué dificultades presenta el departamento de compras?**

El problema principal es muchas veces depender de los proveedores y tener un inadecuado manejo de inventarios lo que conlleva a una falta de stock.

**¿Cuáles son los procedimientos en su departamento?**

El proceso va desde la recepción de la orden de compra en base a la planificación de la producción, hasta la recepción y verificación de la calidad e ingreso en el sistema informático, revisar los requerimientos de los materiales, autorizo pedidos a los proveedores, realizo pedidos.

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.**

**ENTREVISTA**

Entrevistado:

Sr. Marco Núñez

Jefe de Producción

**¿Cuánto tiempo presta sus servicios a esta empresa?**

Trabajo 2 años en esta empresa.

**¿Qué dificultades presenta el departamento de producción?**

Dificultades hay muchas la falta de compromiso de los obreros para con la empresa, el desgano con que a veces laboran, errores en la producción que desembocan en devoluciones por parte de los clientes, entre otras.

**¿Cuáles son los procedimientos en su departamento?**

Organizo y control la actividades de producción, saber producir y como producir es lo que se evalúa para asegurar el cumplimiento de pedidos, recibo pedidos autorizados, se planifica la fecha de entrega de cada pedido, reviso existencia en stock.

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

N.	Preguntas	Si	No	Comentario
1	La empresa cuenta con:			
	Misión	X		
	Visión	X		
	Objetivos	X		
2	El personal conoce de:			
	Misión		X	No conoce la mayoría
	Visión		X	
	Objetivos		X	
3	La empresa cuenta con organigramas funcionales		X	
4	Los organigramas contribuyen para la realización de las actividades en la empresa		X	
5	Existen manuales de función en la empresa		X	
6	Existe objetivos de venta en la empresa	X		
7	Existen procesos pre - establecidos para reclutamiento de personal		X	Escases de personal
8	Cuentan con personal capacitado		X	
9	Existe capacitación de personal		X	
10	Existen políticas definidas en la empresa	X		
11	Se cumplen las políticas de la empresa	X		A veces
12	La empresa realiza programación de ventas por zonas		X	No por zonas
13	La empresa cuenta con un sistema contable	X		
14	Las remuneraciones a los empleados compensa al trabajo realizado	X		

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.**

**ANÁLISIS FODA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
ACEPTACIÓN EN EL MERCADO LOCAL	FALTA DE PLANIFICACIÓN
CALZADO DE CALIDAD	FALTA DE PERSONAL COMPROMETIDO
PROVEEDORES CALIFICADOS	EXCESIVA ROTACIÓN DEL PERSONAL
CLIENTES SATISFECHOS	FALTA DE CONTROL DE RECURSOS HUMANOS
INFRAESTRUCTURA ADECUADA	SERVICIO POST VENTA
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
APOYO DEL GOBIERNO	COMPETENCIA PRODUCTOS CHINOS
PRODUCTO ECUATORIANO	POLÍTICAS GUBERNAMENTALES CAMBIANTES
INTERNET	RESTRICCIÓN EN IMPORTACIONES
CLIENTES POTENCIALES	INSEGURIDAD
CRÉDITOS BANCARIOS	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.**

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**

<b>N.</b>	<b>Componente</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>
<b>1</b>	La empresa cuenta con:		
	Misión	10	10
	Visión	10	10
	Objetivos	10	10
<b>2</b>	El personal conoce de:		
	Misión	10	6
	Visión	10	6
	Objetivos	10	6
<b>3</b>	La empresa cuenta con organigramas funcionales	10	0
<b>4</b>	Los organigramas contribuyen para la realización de las actividades en la empresa	10	0
<b>5</b>	Existen manuales de función en la empresa	10	0
<b>6</b>	Existe objetivos de venta en la empresa	10	8
<b>7</b>	Existen procesos pre - establecidos para reclutamiento de personal	10	2
<b>8</b>	Cuentan con personal capacitado	10	4
<b>9</b>	Existe capacitación de personal	10	0
<b>10</b>	Existen políticas definidas en la empresa	10	10

11	Se cumplen las políticas de la empresa	10	6
12	La empresa realiza programación de ventas por zonas	10	4
13	La empresa cuenta con un sistema contable	10	10
14	Las remuneraciones a los empleados compensa al trabajo realizado	10	10
<b>TOTAL</b>		180	102

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO

INCALSID CIA. LTDA.

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{\text{CALIFICACION\_TOTAL} * 100}{\text{PONDERACION\_TOTAL}}$$

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{102 * 100}{180}$$

$$\text{Confianza Ponderada} = 56.66\%$$

### TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

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

### RESULTADO:

RIESGO	CONFIANZA
MEDIO	MODERADO

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.**

**INFORME DE DIAGNÓSTICO GENERAL**

Señor:

Ing. Angel Rubén Sinchiguano Defaz

GERENTE

Una vez realizada la visita a la empresa, y luego de haber entrevistado al gerente de la empresa, y jefes de otras áreas todo lo realizado contribuyo para obtener información relevante que nos permitió conocer el entorno de la empresa INCALSID CIA. LTDA.

**1. Datos generales de INCALSID CIA. LTDA.**

INCALSID CIA. LTDA. Inició su actividad económica el 24 de agosto del 2009, propiedad del Sr. Ángel Rubén Sinchiguano Defaz y la Srta. Ana Lucia Sinchiguano Defaz dedicada a la producción y comercialización de productos de calzado,

La empresa tiene por objeto la fabricación de calzados para caballero, en las siguientes líneas, zapato casual, formal, deportivo y escolar con una proyección futura de carácter internacional, realiza ventas a nivel nacional teniendo como principales Provincias a Tungurahua, pichincha. Guayas, cuenca y otras en el país la transportación de su mercadería lo realiza por medio de cooperativas de transporte privado como por ejemplo transportes los Andes y Servientrega entre otros.

La bodega se encuentra ubicada en el sector el arbolito en la calle Daquilema s/n e Isidro Ayora.

## 2. Auditoría de Gestión

Las deficiencias y recomendaciones determinadas durante la ejecución de la fase de análisis general y diagnóstico son:

### a. Conocimiento de la misión, visión, y objetivos de la empresa

En la empresa INCALSID CIA. LTDA., la mayoría de los empleados no conocen la Misión, Visión y objetivos de la empresa, en el cual se puede interpretar que no existe un compromiso de los empleados hacia la empresa esto a pesar de que los directivos y jefes departamentales de la empresa mantienen latente la idea de tener resultados congruentes con la misión de la empresa, muchos de ellos se pierden en los medios (actividades, tareas, funciones), por lo que se pierde el concepto que conlleva la empresa, sin ser transmitido a sus receptores es por eso dicho desconocimiento.

### b. Inexistencia de Manual de Funciones

En la empresa no cuentan con un manual de funciones para los empleados que laboran en la empresa y los que posiblemente la conformen. Durante la evaluación, no se ha evidenciado documento alguno que contenga la descripción de los procesos de apoyo o funciones de la Empresa, el área administrativa ha proporcionado algunas disposiciones como único proceso documentado. Los directivos de la empresa deben mantener documentados los procesos y claramente definidos los responsables de cada uno, de manera que le permita tener un control más apropiado de las actividades de cada funcionario.

**c. Reclutamiento de personal y falta de capacitación.**

No se encuentra definidos los procesos de selección, contratación, capacitación y evaluación, los empleados no pasan de un pre selección, ocasionando desperdicios en el tiempo de inducción por otra parte el aumento de despidos, y abandono de puesto por parte de los empleados, generando un gasto, y varios inconvenientes en la empresa por la creciente rotación del personal.

**No dispone de objetivos de venta en la empresa**

La empresa cuenta con objetivos anuales y montos de ventas, lo que no tiene son objetivos de venta zonales, que generen mayor rentabilidad en la empresa.

Ambato, 15 de diciembre de 2014

Atentamente,

---

**JANETH CARRASCO**

**SEGUNDA FASE:**

**PLANIFICACIÓN**

**ESPECÍFICA**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS  
PRODUCTIVOS**

**ENTIDAD:** Incalsid Cía. Ltda.

**OBJETIVO:** Analizar la producción de la empresa con el fin de evaluar su adecuada organización y determinar los procedimientos de auditoría a aplicarse.

N°	DESCRIPCIÓN	REF. P/T	ELABORADO POR:	FECHA	OBSERVACIONES
1	Elaborar y aplicar un cuestionario de control interno por componente.	PE1	J.R.C.L	30-12-2014	
2	Elaborar la matriz causa y efecto por componente	PE2	J.R.C.L	30-12-2014	
3	Elaborar el memorando de la auditoría.	PE3	J.R.C.L	31-12-2014	

J.R.C.L	31/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	31/12/2014



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

**AREA DE COMPRAS**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTAJE		OBSERVACIONES	
				OPTIMO	OBTENIDO		
1	¿Se ha designado un responsable para la compra de materia prima?	X		10	10	NO SE REALIZA PLANIFICACIÓN EN COMPRAS	
2			X	10	0		
3	¿Se presenta una adecuada planificación en compras?	X		10	8		
4		X		10	8		
5	¿La selección de proveedor para la adquisición de materia prima es la adecuada?		X	10	4		A VECES
6	¿Existe un responsable para la recepción de materia prima, materiales y accesorios?		X	10	2		A VECES NO
7		X		10	7		NO HAY CONTROL
8	¿Se verifica el ingreso de la materia prima para constatar la cantidad y calidad?		X	10	3		A VECES NO SE ENCUENTRA ACTUALIZADO
9	¿El abastecimiento de la materia prima para su despacho en producción se lo realiza a tiempo?		X	10	2		
	¿La clasificación y separación de materia prima es la adecuada? Para el control de materia prima se utiliza: Sistema Informático Tarjetas de control manuales ¿Se encuentran debidamente asignadas las funciones de las personas que trabajan en el área de compras? TOTAL			90	44	NO HAY FIUNCIONES DEBIDAMENTE DESIGNADAS	

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**DETERMINACIÓN DEL RIESGO**

**Confianza Ponderada**       $= \frac{CALIFICACION\_TOTAL * 100}{PONDERACION\_TOTAL}$

**Confianza Ponderada**       $= \frac{44 * 100}{90}$

**Confianza Ponderada**      = 48.88%

**TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA**

<b>RANGO</b>	<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

**RESULTADO:**

<b>RIESGO</b>	<b>CONFIANZA</b>
<b>ALTO</b>	<b>BAJO</b>

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**  
**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**AREA DE VENTAS**

N°	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTUACION		COMENTARIO
				OPTIMA	OBTENIDO	
1	¿Se realiza un análisis de mercado en relación de los precios en		X	10	2	No realizan análisis de mercado
2	cuánto a los productos?		X	10	4	Existen algunas políticas
3	¿Existen políticas adecuadas para fijar condiciones de venta?		X	10	4	El personal no está capacitado
4	¿Se emplean los canales más adecuados para la obtención de ventas?	X		10	6	
5	¿Se preparan presupuestos de ventas?		X	10	6	Solo presupuestos anuales
6	¿Se preparan presupuestos de ventas?		X	10	4	
7	¿En el otorgamiento de créditos se estudian en cada caso los antecedentes del cliente?		X	10	6	A veces
8	¿Se adoptan objetivos y metas para el área de ventas?		X	10	4	No se realizan objetivos para el área
9	¿Se evalúa contantemente al personal de ventas?		X	10	4	A veces
	¿Se evalúa la satisfacción del cliente?			90	40	No hay análisis de cartera vencida
	¿Se prepara análisis periódicos de saldos acreedores?					
	<b>TOTAL</b>					

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{\text{CALIFICACION\_TOTAL} * 100}{\text{PONDERACION\_TOTAL}}$$

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{40 * 100}{90}$$

$$\text{Confianza Ponderada} = 44.44\%$$

### TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

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

### RESULTADO:

RIESGO	CONFIANZA
ALTO	BAJO

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**  
**INCLASID CIA. LTDA.**

**CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**  
**ÀREA PRODUCCIÓN**

N	PREGUNTAS	SI	NO	PUNTUACIÓN		OBSERVACIONES
				OPTIMA	OBTENIDO	
1	¿El personal conoce los procesos de producción de la empresa?	X		10	10	A VECES NO SE VERIFICA EL INGRESO  FALTA CONTROL
2	¿La empresa realiza proyecciones de producción?		X	10	2	
3	¿Existen parámetros para evaluar los resultados?	X		10	4	
4	¿Existen controles para evitar que las materias primas rechazadas sean utilizadas en el flujo normal de producción?		X	10	6	
5	¿Existe evaluación de desperdicios?		X	10	0	
6	¿Existen estándares de producción?	X		10	8	
7	¿Existe planificación y control en cada uno de los procesos que se realiza?	X		10	7	
8	¿El producto terminado recibe una inspección por parte del personal encargado de la supervisión?	X		10	4	
9	¿El producto terminado recibe una inspección por parte del personal encargado de la supervisión?	X		10	8	
10	¿Existe control de las series números y modelos del producto terminado?		X	10	8	
11	¿Se da mantenimiento programado a la maquinaria?		X	10	2	
12	¿El jefe de producción cuenta con el conocimiento y la experiencia necesaria?			10	2	
13	¿Considera que el jefe de producción da solución inmediata a los problemas presentados?			10	2	
	¿Se evalúa el desempeño de cada una de las personas en las áreas de producción?			10	2	
	<b>TOTAL</b>			<b>130</b>	<b>61</b>	

## DETERMINACIÓN DEL RIESGO

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{\text{CALIFICACION\_TOTAL} * 100}{\text{PONDERACION\_TOTAL}}$$

$$\text{Confianza Ponderada} = \frac{61 * 100}{130}$$

$$\text{Confianza Ponderada} = 46.92\%$$

### TABLA DE RIESGO Y CONFIANZA

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

### RESULTADO:

RIESGO	CONFIANZA
ALTO	BAJO

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CÍA. LTDA.  
MATRIZ DE RIESGOS  
ÁREA VENTAS**

AREA	ACTOR RIESGO	NIVEL Y TIPO DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA
COMPRAS	No existe una adecuada planificación en compras	Control / Moderado	Segregación de funciones y controles en el departamento de compras.	<b>Prueba Cumplimiento:</b> Indagar porque no existe una adecuada planificación en compras.
	Muchas veces no se verifica el ingreso de la materia prima	Control/Moderado		<b>Prueba de cumplimiento:</b> verificar el ingreso de la materia prima.
	El abastecimiento de la materia prima para su despacho se lo realiza a tiempo	Inherente/Alto	Proveedores controles responsables	<b>Prueba sustantiva:</b> Establecer los montos máximos y mínimos para cada producto.
	No existe un control adecuado en compras	Control/ alto		<b>Prueba de cumplimiento:</b> tener políticas en compras. <b>Prueba sustantiva:</b> realizar los análisis en pedidos y tener un stock adecuado.
	No existe un responsable de planificación en compras	Control//alto		<b>Prueba sustantiva:</b> realizar proyecciones en compras.

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**  
**INCALSID CÍA. LTDA.**  
**MATRIZ DE RIESGOS**  
**ÁREA VENTAS**

AREA	ACTOR RIESGO	NIVEL Y TIPO DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA
Ventas	No existe análisis de mercado	Control / alto	Técnicas de venta	<b>Prueba de cumplimiento:</b> proponer políticas que incluyan técnicas de venta para ampliar zonas y clientes
	No existen políticas definidas en ventas	Control /alto	Políticas establecidas	<b>Prueba de cumplimiento:</b> Proponer políticas adecuadas para la realización de las diferentes ventas.
	No se realiza estudio del cliente para el otorgamiento de créditos	Control /alto	Políticas establecidas	<b>Prueba de cumplimiento:</b> Proponer políticas adecuadas para el otorgamiento de créditos en base a los montos y plazos de créditos
	No cuentan con objetivos de venta zonales	Control/ medio	Objetivos institucionales	<b>Prueba de cumplimiento: realizar objetivos y cumplirlos en el tiempo establecido.</b>
	No se evalúa al personal de ventas	Control /alto	Evaluación	<b>Prueba de sustantiva:</b> aplicar indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los trabajadores.
	No se evalúa la satisfacción del cliente	Control / alto	Indicadores	<b>Prueba de sustantiva:</b> aplicar indicadores de gestión para evaluar la satisfacción de los clientes.
	No hay análisis de cartera vencida	Control/ alto	indicadores	<b>Prueba de sustantiva:</b> realizar un análisis de cartera vencida.

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**  
**INCALSID CÍA. LTDA.**  
**MATRIZ DE RIESGOS**  
**ÁREA**  
**PRODUCCION**

AREA	ACTOR RIESGO	NIVELY TIPO DE RIESGO	CONTROL CLAVE	ENFOQUE DE AUDITORÍA
<b>PRODUCCION</b>	No existe proyección para la producción	Control / alto	Presupuestos	<b>Prueba de sustantiva:</b> realizar presupuestos trimestrales
	No se evalúa el desempeño del personal	Control /alto	Evaluación	<b>Prueba de sustantiva:</b> aplicar indicadores de gestión para evaluar el desempeño de los trabajadores.
	No existe evaluación de desperdicios	Control / alto	Indicadores	<b>Prueba de sustantiva:</b> aplicar indicadores para evaluar los desperdicios.
	No existen estándares en los productos.	Control/ alto	indicadores	<b>Prueba de sustantiva:</b> analizar los costos de producción y determinar los estándares del costo.

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**INCLASID CIA. LTDA.**  
**MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**  
**PERIODO 2014**

Ambato, 31 de Diciembre del 2014

**Destinatario:** Ing. Ángel Rubén Sinchiguano Defaz

**Remitente:** Srta. Janeth Carrasco

El objetivo de la Visita Final es verificar y Comprobar toda la información acerca de la organización de la empresa a ser auditada tanto en lo relacionado con la Forma de Organización así como la que respecta a sus componentes que recabamos en la fase anterior.

Evaluar el Control Interno utilizando las herramientas tales como cuestionarios y herramientas de evaluación de cada componente.

La determinación y calificación de los factores de riesgo consta en la matriz de riegos por departamento.

Para la realización del examen se considerará como el Recurso Humano al siguiente:

Ing. Eduardo Toscano                      Instructor de Investigación

Srta. Janeth Carrasco                      Investigador

Considero que el trabajo de campo y la comunicación de resultados se realizarán con el Recurso Humano detallado anteriormente de acuerdo a la siguiente distribución:

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>TIEMPO TOTAL</b>
		<b>(Días)</b>
<b>Planificación Estratégica</b>		4
<b>Planificación Específica</b>		4
<b>Trabajo de Campo</b>		
<b>Departamento de Administración y Gerencia</b>		4
<b>Análisis de compras</b>	2	
<b>Análisis de proveedores</b>	2	
<b>Análisis de ventas a nivel nacional</b>		5
<b>Ventas totales</b>	1	
<b>Distribución de ventas</b>	1	
<b>Devoluciones en ventas</b>	1	
		5
<b>Análisis de producción</b>	1	
<b>Indicadores de gestión</b>	2	
<b>Indicadores de gestión ventas</b>	2	
		4
<b>Indicadores de gestión compras</b>	2	
<b>Indicadores financieros</b>	2	
<b>Determinar Hallazgos</b>		4
<b>Cierre de Papeles de Trabajo</b>		
<b>Comunicación de Resultados</b>		4
<b>Dictamen Profesional</b>	1	
<b>Informe Confidencial de Control Interno</b>	1	
<b>Informe de Cumplimiento Tributario.</b>	1	

En cuanto al tiempo estimado del examen se considera que este es de 30 días laborables con fecha de inicio 10 de diciembre del 2014 y de finalización del examen al 25 de enero del 2015.

Atentamente,

---

**JANETH CARRASCO**



**TERCERA FASE:**

**EJECUCIÓN**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN LOS PROCESOS  
PRODUCTIVOS**

**ENTIDAD:** INCALSID CIA. LTDA.

**FASE III:** EJECUCIÓN

**OBJETIVO:**

- Obtener evidencia suficiente, competente y relevante mediante la aplicación de pruebas y procedimientos de auditoría.
- Desarrollar hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones que constan en los P/T.

N.	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Análisis de compras	AC	J.R.C.L.	03/01/2015
2	Análisis de ventas	AV	J.R.C.L.	05/01/2015
3	Análisis de producción	AP	J.R.C.L.	10/01/2015
4	Flujogramas de Producción	FP	J.R.C.L.	10/01/2015
5	Cuadro de actividades productivas	CA	J.R.C.L.	10/01/20125
6	Indicadores de gestión	AI	J.R.C.L.	13/01/2015
7	Hoja de Hallazgos	HH	J.R.C.L.	14/01/2015

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.**

**ANÁLISIS DE COMPRAS AÑO 2014**

**Análisis de proveedores**

El total de proveedores existentes en la empresa INCALSID CIA. LTDA. Son 48, pero para el análisis de proveedores hemos tomado a los más principales, que tienen un monto representativo de compra, de los cuales tenemos los siguientes:

- Tenería san José
- Curtiduría Tungurahua
- Tenería Díaz
- Promepell
- Perflex

**TENERIA SAN JOSÉ**

Meses	Totales
Enero	\$ 57,775.89
Febrero	\$ 49,674.74
Marzo	\$ 61,679.91
Abril	\$ 11,121.73
Mayo	\$ 15,132.08
Junio	\$ 53,743.38
Julio	\$ 23,024.55
Agosto	\$ 9,816.04
Septiembre	\$ 17,895.03
Octubre	\$ 30,299.14
Noviembre	\$ 28,200.70
Diciembre	\$ 48,182.51
<b>Total Compras</b>	<b>\$ 406,545.71</b>



En INCALSID CIA. LTDA. No se programan las compras al no tener un adecuado manejo de bodega y las compras se realizan de manera empírica.



En INCALSID CIA. LTDA., no cuenta con un programa de compras, con el fin de tener un stock adecuado del producto. H/H 1

### CURTIDURÍA TUNGURAHUA

Meses	Total
Febrero	\$ 1,963.21
Mayo	\$ 3,579.01
Octubre	\$ 6,059.83
Diciembre	\$ 5,640.14
<b>Total compras</b>	<b>\$ 17,242.18</b>

### TENERÍA DÍAZ

Meses	Total
Marzo	\$ 23,110.35
Abril	\$ 19,869.90
Mayo	\$ 24,671.97
Noviembre	\$ 4,448.69
Diciembre	\$ 6,052.83
<b>Total compras</b>	<b>\$ 78,153.74</b>

### PROMEPELL

Meses	Total
Junio	\$ 13.801,53
Agosto	\$ 12.740,00
Septiembre	\$ 11.800,00
Noviembre	\$ 11.193,25

<b>Diciembre</b>	\$	425,00
<b>Total Ventas</b>	\$	<b>49.959,78</b>



Como podemos observar en los cuadros análisis de las compras de los principales proveedores en la empresa se realiza compras, en distintos meses, es decir, sin tener un documento soporte el stock del producto y requerimientos de los mismos, se los compra según los pedidos y la necesidad del producto. **H/H 2**

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.**

**ANÁLISIS DE VENTAS TOTALES A NIVEL NACIONAL**

<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$ 1,090.399,80</b>
<b>DESCUENTO EN VENTAS</b>	\$ 9.863,55
<b>DEVOLUCIONES EN VENTAS</b>	\$ 111.216,28
<b>VENTAS BRUTAS</b>	\$ 969.319,97

CIUDAD	MONTO VENTAS	%
<b>TUNGURAHUA</b>	\$ 482.951,55	44,3%
<b>PICHINCHA</b>	\$ 329.325,37	30,2%
<b>GUAYAS</b>	\$ 108.723,00	10,0%
<b>CUENCA</b>	\$ 78.524,00	7,2%
<b>RESTO DEL PAIS</b>	\$ 90.875,88	8,3%
<b>TOTAL VENTAS</b>	\$ 1.090.399,80	100%



En la representación gráfica se puede observar que las ventas se concentran en la provincia de Tungurahua con un 44% por lo que se nota no existe gestión de ventas para incrementar mercado en las otras provincias. **H/H3**

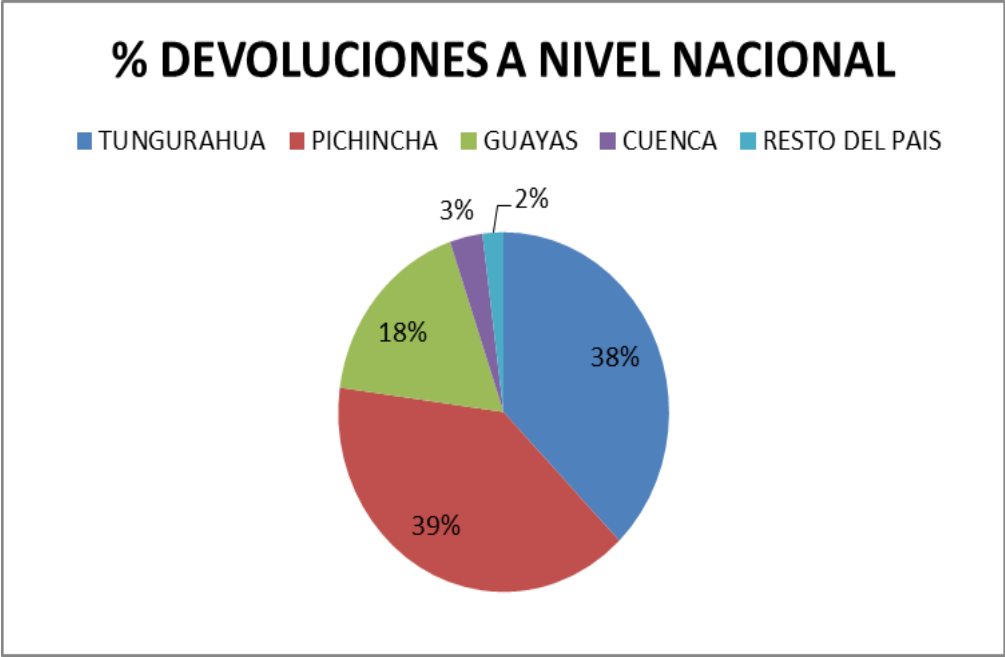
J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.**

**ANÁLISIS DE DEVOLUCIONES TOTALES A NIVEL NACIONAL**

<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>\$ 1.090.399,80</b>	<b>100%</b>
<b>DESCUENTO EN VENTAS</b>	\$ 9.863,55	\$ 0,01
<b>DEVOLUCIONES EN VENTAS</b>	\$ 111.216,28	\$ 0,10
<b>VENTAS BRUTAS</b>	\$ 969.319,97	

<b>CIUDADES</b>	<b>USD\$</b>	<b>%</b>
<b>TUNGURAHUA</b>	\$ 482.951,55	8,68%
<b>DEVOLUCIONES</b>	\$ 41.908,76	
<b>PICHINCHA</b>	\$ 329.325,37	13,34%
<b>DEVOLUCIONES</b>	\$ 43.921,00	
<b>GUAYAS</b>	\$ 108.723,00	17,98%
<b>DEVOLUCIONES</b>	\$ 19.548,40	
<b>CUENCA</b>	\$ 78.524,00	4,53%
<b>DEVOLUCIONES</b>	\$ 3.557,14	
<b>RESTO DEL PAIS</b>	\$ 90.875,88	2,51%
<b>DEVOLUCIONES</b>	\$ 2.280,98	
<b>TOTAL DE DEVOLUCIONES</b>	<b>\$ 111.216,28</b>	



El porcentaje de mayor devolución se concentra en dos provincias y siempre por los mismos casos la falta de conocimiento de los vendedores por tomar mal los pedidos, falta de supervisión y verificación del producto terminado ya que esto debe ser una prioridad para el despacho de los productos. H/H 4

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.**

**ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN**

<b>PRODUCCIÓN REAL</b>					
<b>MES</b>	<b>CASUAL</b>	<b>FORMAL</b>	<b>DEPORTIVO</b>	<b>ESCOLAR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ENERO</b>	1344	732	612	174	2862
<b>FEBRERO</b>	900	1482	500	12	2894
<b>MARZO</b>	1078	996	810	210	3094
<b>ABRIL</b>	660	96	110	135	1001
<b>MAYO</b>	360	720	105	120	1305
<b>JUNIO</b>	1440	1260	135	90	2925
<b>JULIO</b>	2490	2904	1022	414	6830
<b>AGOSTO</b>	2300	2685	1413	384	6782
<b>SEPTIEMBRE</b>	2232	2604	2191	372	7399
<b>OCTUBRE</b>	1305	1524	2209	219	5257
<b>NOVIEMBRE</b>	1404	1638	4521	234	7797
<b>DICIEMBRE</b>	2394	2793	7713	399	13299
<b>TOTAL</b>	17907	19434	21341	2763	61445

J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**  
**INCALSID CIA. LTDA.**

**ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN**  
**EFICIENCIA DE LA PRODUCCIÓN:**

PRODUCCIÓN REAL

<b>PRODUCCIÓN REAL</b>					
<b>MES</b>	<b>CASUAL</b>	<b>FORMAL</b>	<b>DEPORTIVO</b>	<b>ESCOLAR</b>	<b>TOTAL</b>
<b>ENERO</b>	1309	530	592	154	2585
<b>FEBRERO</b>	865	860	480		2205
<b>MARZO</b>	1043	976	790	190	2999
<b>ABRIL</b>	625	76	90	115	906
<b>MAYO</b>	325	700	85	100	1210
<b>JUNIO</b>	1405	1240	115	70	2830
<b>JULIO</b>	2455	1450	950	394	5249
<b>AGOSTO</b>	2265	1350	1393	364	5372
<b>SEPTIEMBRE</b>	2197	1785	1870	352	6204
<b>OCTUBRE</b>	1270	1504	2189	199	5162
<b>NOVIEMBRE</b>	1369	1618	3904	214	7105
<b>DICIEMBRE</b>	2359	2773	7693	379	13204
<b>TOTAL</b>	<b>17487</b>	<b>14862</b>	<b>20151</b>	<b>2531</b>	<b>55031</b>

PRODUCCIÓN PROYECTADA



$$\frac{55.031}{61.445} = 89.56\%$$

La producción real es únicamente el 89.56% de la proyectada lo que quiere decir que no se alcanzaron los objetivos de ventas. **H/H 5**

J.R.C.L	15/12/2014
---------	------------

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.**

**ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN**

MES	MATERIA PRIMA	MANO DE OBRA DIRECTA	CIF	TOTAL
ENERO	\$ 19.175,00	\$ 13.977,31	3.925,37	\$ 37.077,68
FEBRERO	\$ 26.089,85	\$ 13.977,31	4.925,37	\$ 44.992,53
MARZO	\$ 16.924,20	\$ 11.515,15	5.309,00	\$ 33.748,35
ABRIL	\$ 13.406,70	\$ 13.977,31	4.678,00	\$ 32.062,01
MAYO	\$ 30.858,50	\$ 12.173,09	3.474,00	\$ 46.505,59
JUNIO	\$ 39.697,50	\$ 11.515,15	347,00	\$ 51.559,65
JULIO	\$ 42.658,00	\$ 13.977,31	5.925,00	\$ 62.560,31
AGOSTO	\$ 45.645,10	\$ 12.173,09	4.743,00	\$ 62.561,19
SEPTIEMBRE	\$ 23.073,10	\$ 11.515,15	3.098,00	\$ 37.686,25
OCTUBRE	\$ 24.687,10	\$ 12.709,00	1.085,00	\$ 38.481,10
NOVIEMBRE	\$ 40.974,87	\$ 13.977,31	3.385,00	\$ 58.337,18
DICIEMBRE	\$ 5.475,00	\$ 22.786,52	5.471,00	\$ 33.732,52
<b>TOTAL</b>	<b>328.664,92</b>	<b>164.273,70</b>	<b>46.365,74</b>	<b>\$ 539.304,36</b>

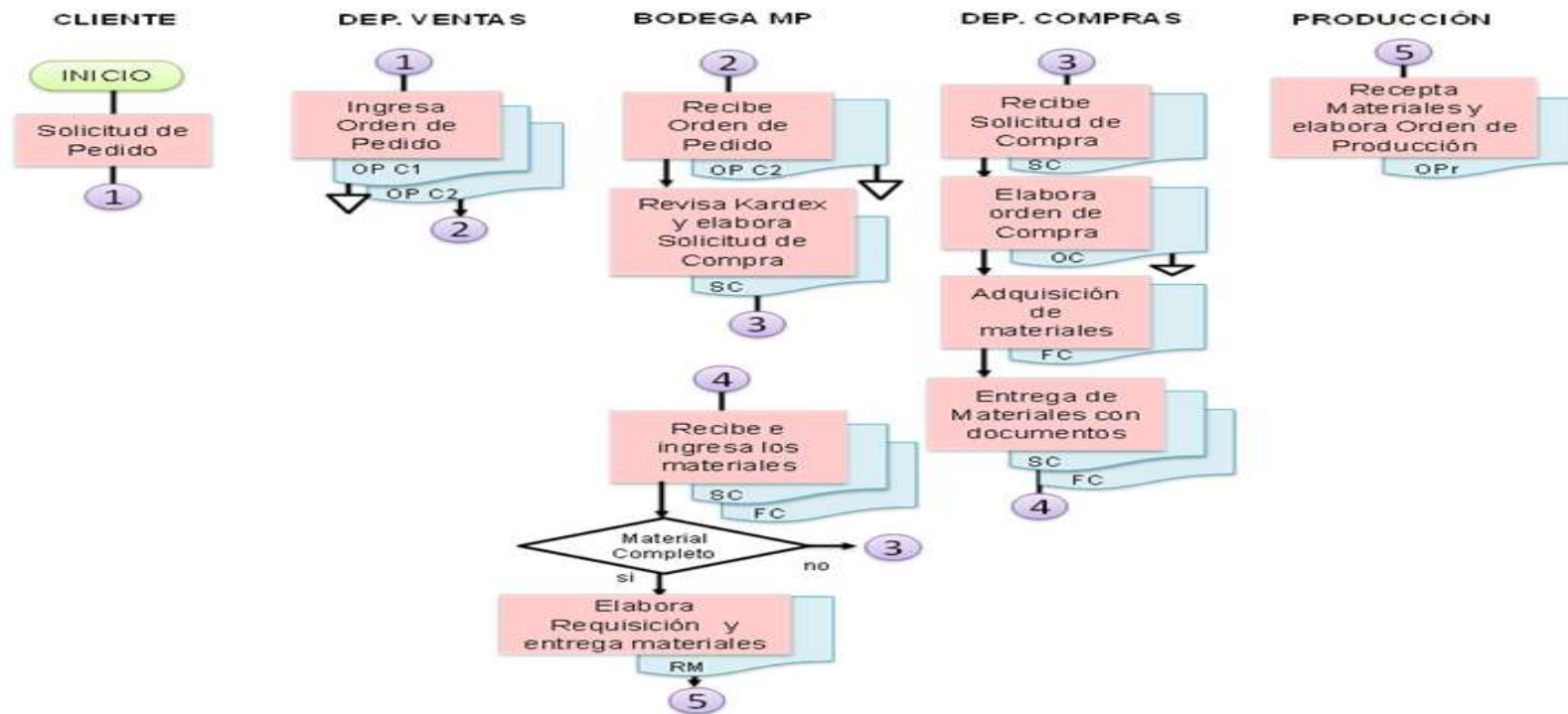
$$\text{COSTO DE PRODUCCION UNITARIO} = \frac{\text{COSTO TOTAL DE PRODUCCION}}{\text{PRODUCCION REAL}}$$

$$\text{COSTO DE PRODUCCION UNITARIO} = \frac{\$539.304,36}{55031}$$

$$\text{COSTO DE PRODUCCION UNITARIO} = 9.80$$

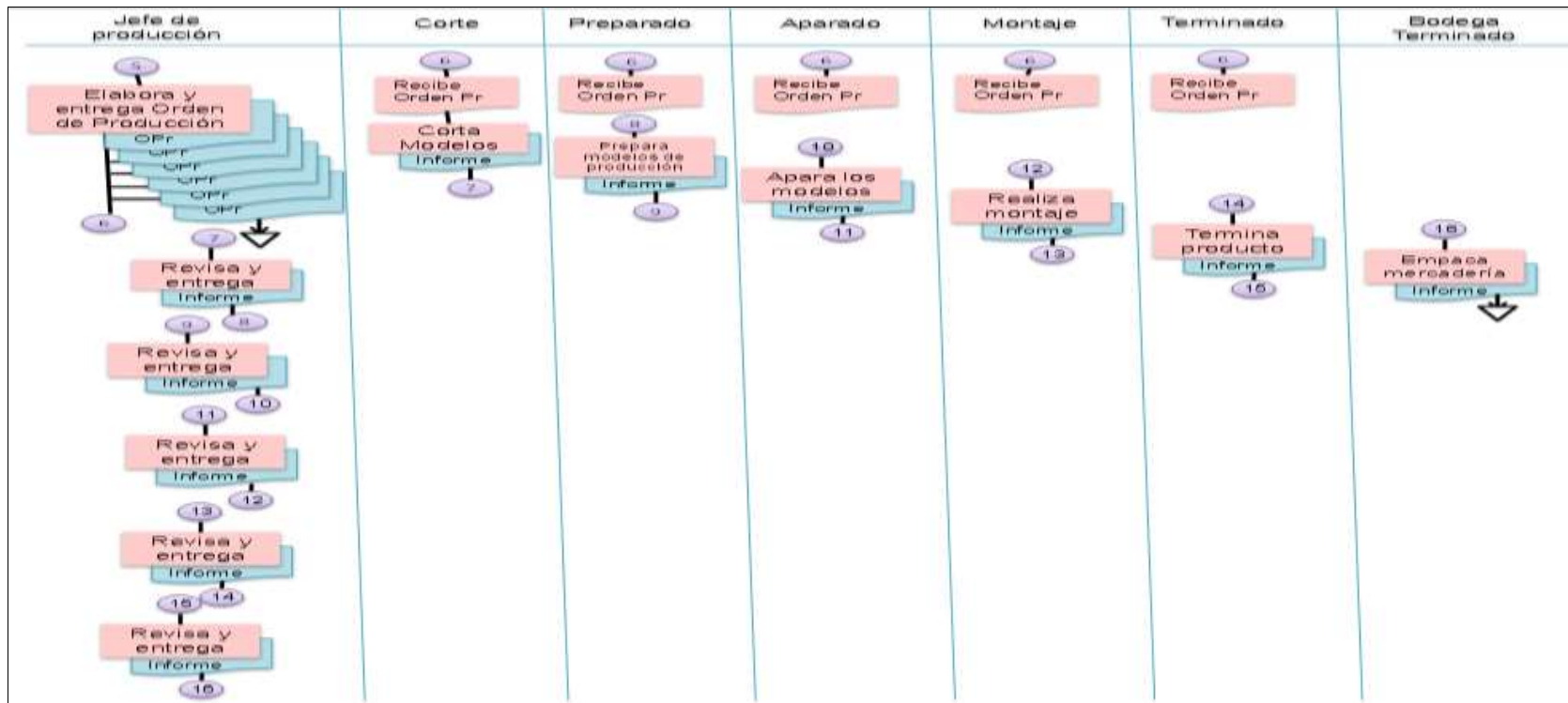
Los costos de venta equivalen a un 49.46% del total de la ventas es un porcentaje muy elevado debido a la falta de controles en la producción y los desperdicios existentes. **H/H 6**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**  
**INCALSID CIA LTDA**  
**FLUJOGRAMA DE COMPRAS**



J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

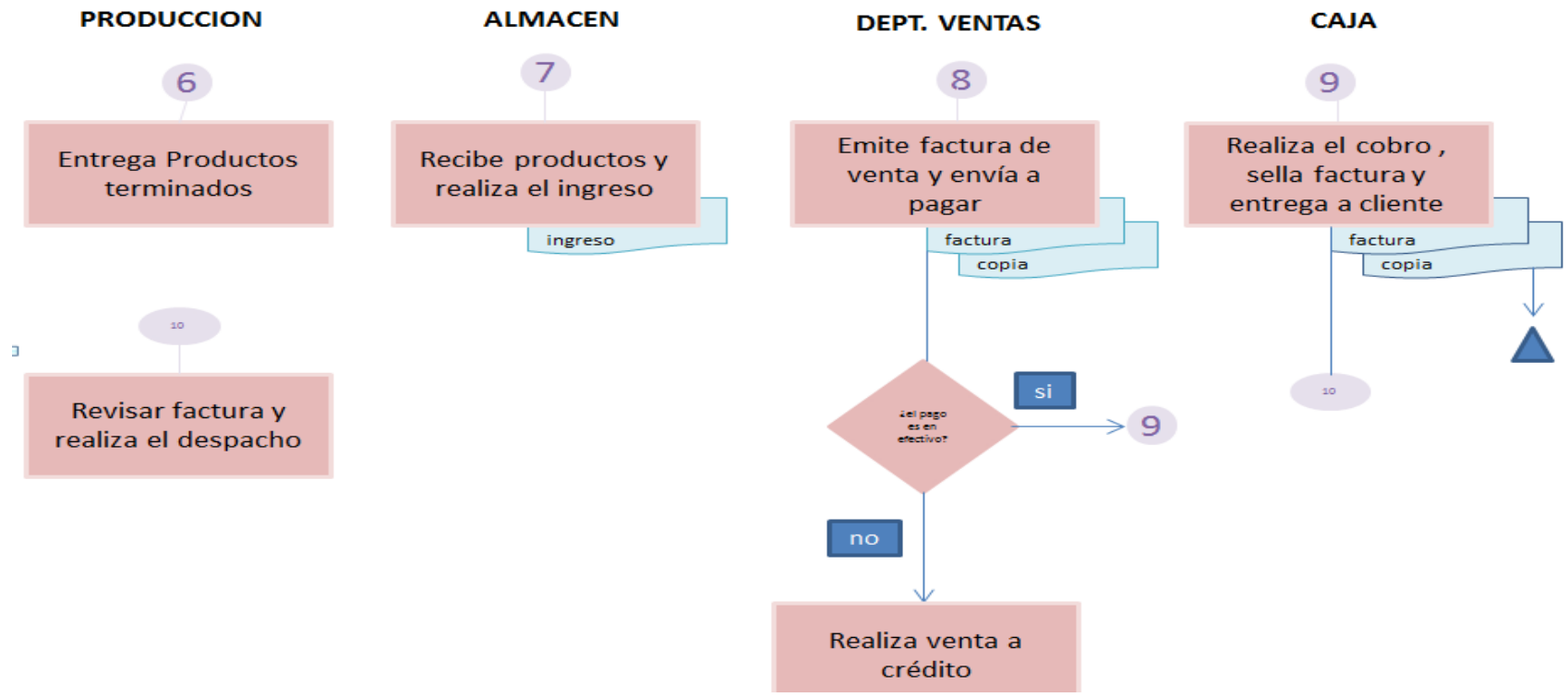
**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA LTDA  
FLUJOGRAMA DE PRODUCCIÓN**



J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014



**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA LTDA  
FLUJOGRAMA DE VENTAS**



J.R.C.L	15/12/2014
Ing. Eduardo Toscano	15/12/2014

**INCALSID CIA. LTDA.**  
**ACTIVIDADES DE CONTROL PRODUCTIVAS POR DEPARTAMENTO**  
**Y SECCIÓN**

Cada departamento y proceso de fabricación tendrán actividades de control, desde el momento que ingresa los modelos a producción.

Departamentos	Actividades
<p style="text-align: center;"><b>Departamento de Gerencia</b></p>	<p>Aprobar las normas en base a estudios técnicos realizados por el personal.</p> <p>Definir Metas.</p> <p>Objetivos de la empresa.</p> <p>Implementar sistemas de Control.</p> <p>Presidir las reuniones de los grupos de trabajo.</p> <p>Aprobar Costos de Producción y precios de Ventas.</p> <p>Coordinar y aprobar la realización de capacitaciones al personal.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Departamento de Contabilidad</b></p>	<p>Establecer conjuntamente con el jefe de producción los consumos de materiales, mano de obra y gastos indirectos de fabricación, para la obtención de los costos de los productos fabricados.</p> <p>Elaborar flujos de información del sistema contable para las diferentes secciones.</p> <p>Definir los documentos que se llevaran manualmente.</p> <p>Realizar un seguimiento contante de las sugerencias emitidas por la auditoria.</p> <p>Presentar a Gerencia un análisis mensual o trimestral de los Estados Financieros con el uso de los distintos índices financieros.</p>

	<p>Revisar constantemente los ingresos, egresos, ventas y utilidades operacionales.</p>
<b>Jefe de producción</b>	<p>Definir estándares de producción y coordinar estudios técnicos de productos terminados.</p> <p>Determinar Conjuntamente con el departamento de diseño requerimientos de materiales para la producción.</p> <p>Definir metas de producción.</p> <p>Revisar periódicamente si las maquinarias se encuentra en buen estado o necesitan mantenimiento.</p> <p>Determinar si el personal necesita algún requerimiento.</p> <p>Determinar la capacidad de producir por área.</p> <p>Ingresar y entregar a cada departamento las ordenes de producción.</p>
<b>Departamento de compras</b>	<p>Analizar los proveedores que poseen precios bajos y créditos.</p> <p>Informar la existencia de variaciones de precios, o características perjudiciales de los proveedores.</p> <p>Entregar los materiales a su debido tiempo.</p> <p>Informar a contabilidad y al jefe de producción la inexistencia de algún material</p>
<b>Departamento de ventas</b>	<p>Analizar a los posibles clientes por medio de la central de riesgo.</p> <p>Determinar mensualmente los modelos con mayor rentabilidad en el mercado.</p> <p>Informar la existencia de Devoluciones al Departamento de Contabilidad y Jefe de producción.</p>

El proceso de Producción de la empresa es por secciones definidas, en la cual en cada una de estas deberá existir un líder quien es el encargado de entregar diariamente un reporte al jefe de personal de la producción elaborada.

Proceso	Actividades
<b>Modelaje o diseño</b>	<p>Obtener nuevos diseños.</p> <p>Dar a conocer al jefe de producción los consumos de materiales en los distintos modelos.</p> <p>Revisar antes de diseñar los materiales que se pueden utilizar existentes en bodega.</p>
<b>Bodega De materia prima</b>	<p>Revisar conjuntamente con el Departamento de compras la existencia de materiales para la producción.</p> <p>Entregar al jefe de producción la requisición de materiales.</p> <p>Ingresar los materiales adquiridos por el departamento de compras.</p>
<b>Departamento de producto terminado</b>	<p>Ingresar la producción termina y constatar con el jefe de producción la cantidad exacta de fabricación.</p> <p>Ingresar los códigos pertinentes en cada modelo de calzado.</p> <p>Revisar antes de entregar al cliente si la mercadería se encuentra en buen estado.</p>

**INCALSID CIA. LTDA.**  
**ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN**  
**EFICIENCIA DE DESPACHOS**

En este indicador se analizara la rapidez con la que se despacha los productos hacia a los clientes, para el cálculo de este indicara se tomara en cuenta los últimos meses de ventas de la empresa.

$$ED = \text{Despachos realizados} / \text{Total pedidos}$$

$$ED = 12538 / 13874$$

$$ED = 90.37 \%$$

El resultado de este indicador, manifiesta que del total de pedidos que realiza los vendedores, solo se despacha el 90.37%, del total, esto se origina muchas veces al no contar con el producto en stock. **H/H 7**

**ROTACIÓN DE CARTERA**

Establece el número de veces que las cuentas por cobrar (clientes) rotan  
en el transcurso del año

$$RC = \text{Ventas Netas} / \text{Cuentas por Cobrar}$$

$$RC = 969.319,97 / 305.188.45$$

$$RC = 3.17$$

La rotación de cartera en la empresa es del 31.7% es decir que del total de ventas se recupera en un 31.7% de la cartera vencida, por consecuente la empresa no tiene una recuperación de cartera adecuada la cual ayude aportar mayor liquidez, esto es perjudicial para la empresa porque tiene que pagar a los acreedores, se tiene que establecer políticas de cobranzas, para que sea aporte en la recuperación de cartera y realizar flujos de efectivo. H/H 8

### **EFICIENCIA DE LOS VENDEDORES (EFV)**

Es una razón que indica la eficiencia con la que los vendedores aportan a la empresa.

$$EFV = \text{VENTAS NETAS} / \text{NUMERO DE VENDEDORES}$$

$$EFV = 969.319,97/9$$

$$EFV = \$ 107.702,22$$

La eficiencia con la cual los vendedores aportan a la empresa es baja tomando en cuenta que algunos clientes compran grandes cantidades por lo cual se debe realizar un análisis de montos de ventas. H/H 9

### **CLIENTES ATENDIDOS**

Identificar a cuantos clientes fueron visitados del total de los clientes,

$$CLAT = \text{CLIENTES ATENDIDOS} / \text{TOTAL DE CLIENTES}$$

$$CLAT = 475/1125$$

$$CLAT = 0.42$$

En el siguiente indicador demuestra que los vendedores de INCALSID CIA. LTDA. Visitan un 42% del total de los clientes, el cual no cubre ni la mitad de los clientes existentes, es decir el personal de ventas requiere dos o más vendedores que ayuden a cubrir las zonas de ventas o a su vez establecer montos de ventas por vendedor y zona.

### **PROMEDIO MENSUAL VENTAS POR CLIENTE**

Monitorea el crecimiento de las ventas globales de la empresa.

$$PVCM = VENTAS \text{ PROMEDIO AL MES} / \text{TOTAL DE CLIENTES}$$

$$PVCM = 80776.66 / 1125$$

$$PVCM = 71.80$$

El promedio mensual de ventas por cliente es demasiado bajo tomando en cuenta que la empresa se dedica a la ventas de calzado a grandes clientes.

### **CLIENTES NUEVOS AL MES**

En este indicador permite determinar el crecimiento de clientes en el mercado.

$$CN = \text{CLIENTES NUEVOS} / \text{TOTAL DE CLIENTES ACTUALES}$$

$$CN = 18 / 1125$$

$$CN = 1.6\%$$

En la empresa únicamente aumenta de clientes en 1.6%, es decir que no se reportan apertura de clientes considerables, por lo tanto se debería incentivar al personal de ventas por la apertura de nuevos clientes, además un estudio de mercado para analizar la factibilidad y el crecimiento de la empresa. **H/H 10**

### **NIVEL DE CAPACITACIÓN**

Este indicador nos muestra el porcentaje del personal de la empresa que recibe capacitaciones.

$$C = \text{Número de empleados capacitados} / \text{Total empleados}$$

$$C = 12 / 32$$

$$C = 37.50\%$$

En el siguiente elaboración del indicador de Nivel de capacitación, indica que el 37.50% del total de trabajadores, reciben capacitación, para la ejecución de sus actividades **H/H 11**



## NIVEL DE FORMACIÓN DEL PERSONAL

Este indicador expresa su resultado en porcentaje, demostrando cual es el nivel académico de los empleados.

$$NF = \text{Empleados con estudios superiores} / \text{Total empleados}$$

$$\text{Nivel de Formación} = 14 / 32$$

$$\text{Nivel de Formación} = 43.75\%$$

En la empresa INCALSID CIA. LTDA., el nivel de estudios universitarios en la empresa es del 43.75%, es decir menos de la mitad cuentan con ese nivel de estudios. **H/H 12**

## NIVEL DE COMPROMISO

Este indicador mide el conocimiento de la Visión, Misión, y objetivos de la empresa, para así ver si el empleado sabe a dónde quiere llegar y como lo va hacer.

$$NC = \text{Empleados que la conocen} / \text{Total empleados}$$

$$\text{Nivel de Compromiso} = 11 / 32$$

$$\text{Nivel de Compromiso} = 34.38\% $$

En la empresa del total de empleados, el 34.38% manifiesta conocer la visión de la empresa, la otra parte no sabe a dónde se dirige la empresa. **H/H 13**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**  
**INCALSID CIA. LTDA.**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

PCI	CONDICIÓN	CRITERIO	CAUSA	EFFECTO	RECOMENDACIÓN
1	falta de un presupuesto de compras	Según las políticas de la empresa, se debe constar con un plan de guía para la realización de compra de productos.	No tener un adecuado stock en la empresa	No disponer de un stock, y no poder cumplir con los despachos de la empresa	Elaborar un flujo de compras anual, que este acuerdo al plan de ventas anual, con el fin de cumplir objetivos.
2	Falta de seguridad en las compras, desconocimiento de mínimos y máximos	Según las políticas de la empresa, se debe contar con un plan de guía para la realización de compra de productos.	No tener mayor beneficio en precios al momento de realizar la compra	Que los precios de compra sean mayores debidos a las compras que se realiza sin una programación.	Elaborar un flujo de compras anual, que sean de valores fijos mensuales, para tener mayores descuentos y beneficios.
3	Inadecuada Distribución de ventas.	Según el Reglamento Interno de la Empresa "Los vendedores o personas encargadas de la recaudación del dinero no pueden disponerse de los mismos" Además deben realizar el registro contable inmediatamente ocurrido la transacción.	Las ventas se concentran solo en una provincia	Se da paso a la competencia en las otras provincias del país	Incrementar rutas de ventas para incrementar el posicionamiento en el mercado a todo el país
4	Alto índice de Devoluciones	Según el reglamento interno en las funciones del departamento de bodega organizar los productos que se encuentran en bodega.	Los vendedores no toman adecuadamente los pedidos por lo que se despacha mal la mercadería y además no existe una adecuada gestión de inventarios por lo que muchos productos pasan de moda.	Existen muchas devoluciones y los clientes pasan tiempo y podríamos perder la fidelidad de los mismos y dar paso a la competencia. Es muy importante tener un adecuado control y organización de los productos.	Establecer políticas claras en cuanto a la toma de pedidos y despachos de los mismos.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**  
**INCALSID CIA. LTDA.**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

PCI	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
5	Escases de objetivos de ventas	Según los estatutos de la empresa en las reuniones de los socios se deben establecer objetivos.	No existen objetivos ni montos de ventas	Ceder paso a la competencia y perder clientes	Establecer objetivos de ventas mensuales en los cuales existan montos y zonas para ampliar el mercado
6	No existen controles en la producción	Según las políticas de la empresa, expresa que deben existir los controles necesarios en cada uno de los procesos de la producción de calzado.	No existen controles en la producción	Desperdicios, improductividad, costos elevados.	Implementar documentos de control para tratamiento de materia prima, mano de obra y cif
7	Ineficiencia de los despachos	Según la política de la empresa, todos los despachos se deben realizar el mismo día de su recibimiento.	No cubrir la necesidad de producto de nuestros clientes.	Tener clientes insatisfechos, provocando el ingreso de la competencia	Establecer parámetros de entrega de los pedidos, en coordinación con el personal de bodega.
8	Alto s montos de recuperación de cartera mayores a 180 y 360 días	Según las políticas de cobro en la empresa estipula: Evaluar al cliente minuciosamente para conocer su condición y capacidad de pago tomando en cuenta las 5 C's del crédito tales como: carácter, capital, colateral, capacidad de pago y condiciones de crédito, utilizar para ello solicitudes de crédito.	Descuido por parte del departamento de ventas en cuanto a la gestión de cobranzas	La empresa podría tener pérdidas debido a las falta de recuperación de cartera ya sea por los gastos legales o por que los clientes se declaran insolventes	Realizar un adecuado concesión de crédito a clientes analizando la antigüedad y su historial crediticio.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS**  
**INCALSID CIA. LTDA.**  
**HOJA DE HALLAZGOS**

PCI	CONDICION	CRITERIO	CAUSA	EFECTO	RECOMENDACIÓN
9	Ineficiencia de los vendedores	Según el reglamento interno en las funciones del departamento de ventas estipula: Estructurar y ejecutar anualmente el presupuesto de ventas.	Los vendedores no estan comprometidos con la empresa ademas no existe control en cuanto a los montos de ventas mensuales	Las ventas podrian tener un decrecimiento a medida que pase el tiempo y podriamos quedarnos sin clientes dando paso a que nuestros proveedores realicen sus ventas directamente a nuestros clientes	Implementar un plan de ventas y presupuesto anual estableciendo montos de ventas por zona para asi crear en los vendedores el compromiso de vender mas.
10	Ausencia de clientes nuevos	Según la vision de la empresa: "Consolidamos como una empresa comercializadora de alto nivel, aumentando nuestra cobertura en la región sierra y oriente ecuatoriano, brindando satisfacción de nuestros clientes y consumidores."	Despreocupacion por el propietario en cuanto al incremento de clientes	Quedarse sin clientes a medida que pase el tiempo y quebrar	Crear conciencia en los vendedores e incentivar a los clientes a comprar nuestros productos con nuevas ofertas.
11	Inadecuado sistema de capacitacion	Según el reglamento interno de la empresa, se debe realizar capacitaciones a los empleados de nuevas tecnicas, procedimientos, etc.	No se actualizan a los empleados en nuevos procesos, tecnicas.	Que los empleados esten desactualizados al momento de ejecutar su actividad.	Se recomienda realizar un plan general de capacitaciones para todas las aeras.
12	Baja formacion del personal	Según las políticas de la empresa, para cada departamento debe pertenecer una persona capaz y preparada profesionalmente para ejercer el cargo	El nivel academico de la empresa es reducido.	Que los empleados realicen sus trabajos de manera empirica, teniendo muchos errores al ejecutar	Se recomienda realizar convenios con instituciones educativas a distancia, para que tengan facilidad de tiempo al estudiar.
13	Escases de compromiso en la empresa	Según el reglamento interno de la empresa, los empleados en general deben conocer la mision, vision de la empresa.	El nivel de compromiso, empleado - empresa es bajo.	Los empleado no se sienten comprometidos con el crecimiento de la empresa, reduciendo rentabilidad.	Se recomienda realizar informativos en capacitaciones, conferencias, informes, acerca de la viosn, de manera permanente.

**CUARTA FASE:  
COMUNICACIÓN DE  
RESULTADOS**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.  
INFORME DE AUDITORÍA**

Ambato, 25 de Marzo del 2015

Ing. Angel Rubén Sinchiguano Defaz  
GERENTE DE INCALSID CIA. LTDA.  
PRESENTE.

La presente tiene como objeto dar a conocer que se ha concluido con la auditoría de gestión, a su distinguida empresa, en las áreas de compras, ventas y producción.

**Motivo de la Auditoría:**

El objetivo del control interno es proporcionar a la administración de la empresa una garantía para el logro de los objetivos incluidos en las categorías de eficacia y eficiencia de las operaciones, cumplimiento de políticas, estrategias.

Debido a las limitaciones inherentes a cualquier sistema de control interno, pueden ocurrir errores o irregularidades que no pueden ser detectadas, esto es lo que se considera como una debilidad material que es una deficiencia importante.

Para el planteamiento y ejecución se realizaron las tareas asignadas a cabalidad, cumpliendo en el Plan de Trabajo y Cronograma de Actividades asignado para esta auditoría, al igual que se ha redactado el informe de resultados los mismos que serán expuestos el día 23 de Febrero poniendo esta fecha a su consideración, por lo que solicito a usted convoque a reunión a los empleados.

**Objetivos de la Auditoría:**

- Evaluar a las áreas de compras, ventas y producción, su desempeño durante el periodo económico 2013, y determinar la gestión realizada por cada uno de los integrantes del mismo.
- Determinar el nivel de gestión en el control interno en cada uno de los elementos, procesos que se realiza en la empresa.
- Elaborar un informe de Auditoría, el mismo que contenga recomendaciones para el mejoramiento continuo de la empresa, INCALSID CIA. LTDA.

**Alcance de Auditoría:**

En el período comprendido del 01 de enero al 31 de diciembre de 2013, siguiendo las normas de auditoría que exigen que el auditor obtenga un conocimiento global y detallado de los procesos que se audite.

Con estas consideraciones, y haciendo énfasis en los aspectos encontrados y que involucran el sistema de control interno y sus operaciones, este informe resume los hallazgos de auditoría que se comprenden aspectos relacionados con deficiencias en el diseño u operación del sistema de control interno que puede afectar al logro de los objetivos, y que se describen a continuación:

**HALLAZGO 1: FALTA DE UN PRESUPUESTO DE COMPRAS**

Al no contar con un presupuesto de compras, la empresa realiza adquisiciones de manera informal, lo que conlleva a no tener un stock necesario en bodega, en muchas ocasiones se genera la venta sin contar con el producto, creando insatisfacción del cliente, al no disponer stock de

un determinado producto, en futuro es puede afectar a la cartera de clientes cediendo mercado a la competencia.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda elaborar un flujo proyectado de compras, en base al monto de ventas anual establecido, con ello realizar las compras cumpliendo el cronograma establecido y mantener un stock en bodega de la empresa.

### **HALLAZGO 2: FALTA DE REGULARIDAD EN LAS COMPRAS, NO EXISTEN MINÍMOS NI MÁXIMOS**

En la empresa se realiza compras a medida que surge la venta, esto ocasiona retrasos en la entrega del producto al cliente, en ocasiones el monto de compra es mucho mayor de un mes con el otro, con ello, reduciendo liquidez en la empresa debido a que hay meses que el desembolso de dinero es mayor y continuo.

### **RECOMENDACIÓN**

Anteriormente se recomendó elaborar un flujo proyectado de compras, en el cual se establezca montos de compras mensuales, de cada uno de los proveedores, para así poder realizar negociaciones especiales, y obtener beneficios económicos en descuentos, promociones, etc.

### **HALLAZGO 3: INADECUADA DISTRIBUCIÓN DE VENTAS**

Las ventas de la empresa se concentran en una sola ciudad debido a que no existe una adecuada distribución de rutas entre los vendedores por lo cual se está dejando de vender a otras provincias en las que está presente la empresa o a su vez disminuyendo las mismas.



## **RECOMENDACIÓN**

Distribuir de manera adecuada las rutas de ventas entre los vendedores tratando de cubrir a todos los clientes que posee la empresa tomando en cuenta la experiencia del vendedor, y la disponibilidad de viajar de cada uno de ellos, con el fin de incrementar ventas y a la vez los beneficios tanto para ellos como para el propietario de la empresa, así como también se establecer los montos que se deberán cumplir cada mes.

## **HALLAZGO 4: ALTO ÍNDICE DE DEVOLUCIONES**

La empresa tiene el 10% de devoluciones, mediante el estudio realizado a las devoluciones, las provincias de mayor porcentaje de devolución son Tungurahua y Pichincha, con el 32%, 36%, respectivamente, que se han dado por los factores netamente de control debido a que han sido por pedidos mal tomados, falta de entrega en el tiempo estimado y uno que es muy importante como la presencia de productos con fallas en el proceso de producción.

## **RECOMENDACIÓN**

Mejorar el sistema de toma de pedidos y capacitar a los vendedores para evitar errores, la entrega del producto debe ser oportuna por lo tanto la bodega debe siempre tener existencias para ser despachadas y optimizar el control de productos pasados de moda en la empresa.

## **HALLAZGO 5: NO EXISTEN OBJETIVOS EN VENTAS**

La empresa INCALSID CIA. LTDA. No tiene objetivos en ventas mensuales lo cual lo hace una empresa conformista debido a que los vendedores no están motivados a crear más zonas de ventas ya que no tiene montos establecidos.

## **RECOMENDACIÓN**

Capacitar a los vendedores para que sean proactivos creando más zonas de ventas, estableciendo montos por zona, por vendedor que permita evaluar el trabajo de cada uno de ellos.

## **HALLAZGO 6: AUSENCIA DE CONTROLES EN LA PRODUCCION**

La empresa no cuenta con controles adecuados en el proceso de producción se pudo evidenciar la falta de documentos que permitan controlar de mejor manera los elementos del costo.

## **RECOMENDACIÓN**

Implementar los documentos necesarios y aplicables a la empresa para controlar de mejor manera los costos por ello deben existir órdenes de compra, requisición y de pedidos; tarjetas tiempo que permitan evaluar al personal y demás controles que sean necesarios para mejorar la productividad.

## **HALLAZGO 7: INEFICIENCIA DE LOS DESPACHOS**

En la empresa no se cumple al 100% con los despachos de mercadería hacia los clientes, existen muchos retrasos al momento de enviar, abarcamos únicamente el 71.52% del total de pedidos esto se origina por varios motivos, uno de ellos es que no disponen del stock del producto en bodega, los vendedores proporcionan la nota de pedido de manera errónea, retraso de entrega por parte del proveedor, esto revela y causa la insatisfacción del cliente, muchas veces adquiriendo los mismos productos a la competencia, incluso a un valor mucho más alto del que la empresa ofrece.

## **RECOMENDACIÓN**

La recomendación va de acuerdo al flujo proyectado de compras, para poder tener un inventario que pueda cubrir las ventas, además establecer parámetros de las notas de pedido que tengan un formato pre impreso y pre numerados emitidas por los vendedores, para que no exista confusión al momento de receptar y despachar los productos, también se recomienda establecer una relación entre bodega y ventas, con el fin de conocer la existencia real del inventario.

## **HALLAZGO 8: ALTOS MONTOS DE RECUPERACIÓN DE CARTERA**

La empresa la rotación de cartera es de 6.37 veces, en el cual se pudo evidenciar un bajo índice de rotación de cartera, en algunas su recuperación son mayores a 180 días, lo cual es muy preocupante debido a que son cuentas por cobrar que podrían en un futuro convertirse en una pérdida para la empresa.

## **RECOMENDACIÓN**

Realizar una adecuada gestión de cobranzas para evitar la cartera vencida, delegar funciones de cobranzas a una persona externa a las ventas para evitar el jineteo.

## **HALLAZGO 9: INEFICIENCIA DE LOS VENDEDORES:**

Del total de los vendedores en la empresa, cada uno aporta con \$ 143.430,09La ineficiencia de los vendedores hace que la empresa esté perdiendo efectividad y oportunidades de ventas en el mercado debido a que es un índice muy bajo en cuanto existe clientes que compran montos muy altos por lo que mediante la investigación realizada se pudo determinar que la eficiencia de los vendedores es baja, además no

cuentan con un monto de ventas mensual que permita controlar su progreso.

### **RECOMENDACIÓN**

Crear conciencia a los vendedores que permita aumentar la ventas de manera automática, además se deben establecer montos de ventas que permita incrementar las ventas en la empresa así como realizar un plan de ventas anual y un análisis del mismo que permita medir el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **HALLAZGO 10: AUSENCIA DE CLIENTES NUEVOS**

La importancia de abrir nuevos canales de clientes en el mercado es algo fundamental en la empresa debido a que esto ayudara al posicionamiento de la misma en el mercado y además a no dar paso a la competencia.

### **RECOMENDACIÓN**

En la empresa INCALSID CIA. LTDA. no se reportan apertura de clientes considerables aun siendo su política incrementar en un 40%, por lo tanto se debería incentivar al personal de ventas por la apertura de nuevos o a su vez contratar personal que expanda los clientes a provincias a las cuales la empresa no ofrece aun sus productos incrementando ofertas, promociones y nuevas estrategias de mercado.

### **HALLAZGO 11: INADECUADO SISTEMA DE CAPACITACIÓN**

No existe un sistema de capacitación para las diferentes áreas de la empresa, su porcentaje de capacitación es 21.88%, cada uno de los departamentos realizan sus procesos de manera rutinaria y empírica.

En los departamentos como financiero, ventas, son los que continuamente surgen actualizaciones, por tal motivo las nuevas reformas no se aplican correctamente en sus actividades, esto produce que exista el riesgo de errores significativos, ocasionando un riesgo operativo, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos planteados en las proyecciones de la empresa.

### **RECOMENDACIÓN**

Elaborar un plan general de capacitaciones, de manera anual para todas las áreas de acuerdo a sus necesidades, realizar convenios con el Instituto de Capacitación SECAP, que al ser empleador aporta un porcentaje a dicho instituto y dispone de mayores beneficios en las capacitaciones, y así alcanzar la meta del 100%.

### **HALLAZGO 12: BAJA FORMACIÓN DEL PERSONAL**

En la empresa el personal cuenta con un nivel académico superior del 43.75%, en algunos casos no cumple ni con la instrucción primaria, esto afecta a la comunicación entre colaboradores de la empresa, debido a la rusticidad y falta de entendimiento en políticas.

El no contar con personal profesional ocasiona que las actividades no se desarrollen de manera eficiente dentro y fuera de la empresa, para contribuir al logro de las metas propuestas.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda elaborar un plan de estudio para las personas que deseen culminar el bachillerato, en la actualidad existen escuelas y colegios a

distancia, que se puede ajustar al horario de trabajo de los empleados, además se puede otorgar créditos para financiar sus estudios, que puedan ser descontados en el rol de pagos.

### **HALLAZGO 13: ESCASES DE COMPROMISO EN LA EMPRESA**

El 65.62% de los empleados de la empresa, no tienen un claro conocimiento de la misión, visión de la empresa, razón por la cual, no conocen hacia dónde y cómo desea llegar la empresa, por falta de estos elementos el personal no puede comprometerse adecuadamente, es decir, trabaja solo por su remuneración, y no por cumplir las metas establecidas.

### **RECOMENDACIÓN**

Se recomienda realizar canales de información acerca de la misión y visión, tales como en reuniones, conferencias, informes, etc. La comunicación de estos elementos de ser permanente, se debería establecer una política de comunicación, al personal antiguo y nuevo.

Atentamente,

---

**JANETH CARRASCO**

**QUINTA FASE:**  
**SEGUIMIENTO Y MONITOREO**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LOS PROCESOS PRODUCTIVOS  
INCALSID CIA. LTDA.  
INFORME DE SEGUIMIENTO DE RECOMEDACIONES**

El auditor como parte del examen efectuará el seguimiento de las recomendaciones propuestas en el informe, con el objeto de verificar el grado de cumplimiento de las medidas correctivas propuestas. Los procedimientos para efectuar el seguimiento de las recomendaciones, se plasmarán en una matriz de valor agregado, pero los resultados de esta incorporación de medidas se reflejarán en las áreas de compras, ventas y producción de la empresa INCALSID CIA. LTDA. A continuación se presenta la matriz que se requiere para la fase de seguimiento

<b>Acción de Mejora</b>	<b>Situación Actual</b>	<b>Fecha de Compromiso</b>	<b>Responsable</b>
Se recomienda elaborar un flujo proyectado de compras, en base al monto de ventas anual establecido, con ello realizar las compras cumpliendo el cronograma establecido y mantener un stock en bodega de la empresa.	Al no contar con un plan de compras, la empresa realiza adquisiciones de manera informal.	01/04/2015	Departamento de compras
Elaborar un flujo proyectado de compras, en el cual se establezca montos de compras mensuales, de cada uno de los proveedores.	En la empresa se realiza compras a medida que surge la venta, esto ocasiona retrasos en la entrega del producto al cliente	01/04/2015	Departamento de compras
Realizar un plan de ventas anual y un análisis del mismo que permita medir el cumplimiento de los objetivos de la empresa, Crear conciencia a los vendedores que permita aumentar la ventas, establecer montos de ventas,	La ineficiencia de los vendedores hace que la empresa esté perdiendo efectividad y oportunidades de ventas en el mercado	01/04/2015	Departamento de ventas Departamento Financiero



Distribuir de manera adecuada las rutas de ventas entre los vendedores tratando de cubrirlas de mejor manera.	No existe una adecuada distribución de rutas entre los vendedores.	03/03/2015	Departamento de ventas
Capacitar a los vendedores para que sean proactivos creando más zonas de ventas, estableciendo montos por zona, por vendedor que permita evaluar el trabajo de cada uno de ellos.	No existen objetivos de ventas.	03/02/2015	Departamento de ventas
Implementar los documentos necesarios y aplicables a la empresa para controlar de mejor manera los costos por ello deben existir órdenes de compra, requisición y de pedidos; tarjetas tiempo que permitan evaluar al personal y demás controles que sean necesarios para mejorar la productividad.	No existen controles en la producción	01/02/2015	Producción
Flujo proyectado de compras, para poder tener un inventario que pueda cubrir las ventas.	En la empresa no se cumple al 100% con los despachos de mercadería hacia los clientes	01/04/2015	Departamento financiero Departamento de compras y ventas.
Realizar una adecuada gestión de cobranzas para evitar la cartera vencida, delegar funciones de cobranzas a una persona externa a las ventas para evitar el jineteo.	Alto índice de cuentas por cobrar y algunas mayores a 180		Departamento de ventas
Mejorar el sistema de toma de pedidos y capacitar a los vendedores para evitar errores.	Alto índice de devoluciones.	03/03/2015	Departamento de ventas

Incentivar al personal de ventas por la apertura de nuevos clientes o a su vez contratar personal que expanda los clientes a provincias a las cuales la empresa no ofrece aun sus productos.	En la empresa INCALSID CIA. LTDA. No se reportan apertura de nuevos clientes	03/03/2015	Departamento de ventas
Elaborar un plan general de capacitaciones, de manera anual para todas las áreas de acuerdo a sus necesidades, realizar convenios con el SECAP.	No existe un sistema de capacitación para las diferentes áreas de la empresa.	03/03/15	Gerencia
Elaborar un plan de estudio para las personas que deseen culminar el bachillerato, que se puede ajustar al horario de trabajo de los empleados	En la empresa el personal en su gran mayoría no cuenta con un nivel académico superior, en algunos casos no cumple ni con la instrucción primaria.	03/09/2015	Gerencia
Realizar canales de información acerca de la misión y visión, tales como en reuniones, conferencias, informes, etc.	Los empleados no tienen un claro conocimiento de la misión, visión de la empresa, razón por la cual, no conocen hacia dónde y cómo desea llegar la empresa	25/02/2015	Gerencia

Se deja constancia del reconocimiento por la total colaboración que se ha recibido en el trabajo.

Atentamente,

---

**JANETH CARRASCO**

## **6.8. Administración**

Para la consecución del sistema propuesto se necesitará la colaboración del personal y de las áreas de compras, ventas y producción.

## **6.9. Previsión de la evaluación**

La presente propuesta, se establece para obtener resultados que facilite la toma de decisiones y la maximización de la productividad, a la vez que permita mantener, cambiar, o corregir, siempre en beneficio de la empresa.

**Tabla No. 24 Matriz de Evaluación**

1	¿Quién solicita evaluar?	INCALSID CIA. LTDA. Clientes Internos y Externos
2	¿Por qué evaluar?	Porque la inaplicación de una auditoria de gestión en la producción hace que la empresa tenga improductividad debido a que existe mucha ineficiencia de control en las áreas de compras, ventas y producción que impide que se optimice los recursos con los que cuenta la empresa.
3	¿Para qué evaluar?	Para organizar controlar y direccionar de mejor manera las áreas a evaluarse.
4	¿Qué evaluar?	La gestión en la productividad.
5	¿Quién evalúa?	El gerente y jefes departamentales de la empresa son las personas encargadas de evaluar permanentemente la evolución de los procesos y el cumplimiento de las recomendaciones que estén llevando las personas que se encuentran dentro de las distintas áreas.
7	¿Cómo evaluar?	Se analiza la información documentada conseguida mediante la implementación de una auditoría de gestión con la información anterior.
8	¿Con qué evaluar?	El proceso de evaluación de la presente investigación se realizará con encuestas dirigidas al personal de la empresa y entrevistas realizadas a los miembros de la empresa de la empresa.

Elaborado Por: Janeth Carrasco

Fuente: INCALSID CIA. LTDA.

## BIBLIOGRAFÍA

- CORREA, Héctor (1999), “AUDITORÍA DE GESTIÓN” (pag.4:2013), (En Línea) Disponible en:

[:http://www.fedecop.org/Carta%20Fedecop%203%20Auditoría%20de%20Gestión.pdf](http://www.fedecop.org/Carta%20Fedecop%203%20Auditoría%20de%20Gestión.pdf)

- CUELLAR, Guillermo, (2012), “Auditoría operacional o de desempeño”, disponible en línea:

<http://artemisa.unicauca.edu.co/~gcuellar/audioperacional.htm>

- GUIA METODOLOGICA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN DE CALIDAD

<http://tesis.udea.edu.co/dspace/bitstream/10495/62/1/GuiaMetodologicaSistemaIntegradoGestiónDeCalidad.pdf>

- HUSSERL, Edmund (2013;1) “Filosofía Naturalista” Disponible en línea:

[http://www.elseminario.com.ar/biblioteca/Husserl\\_Filosofia\\_Naturalista%28fragmentos%29.pdf](http://www.elseminario.com.ar/biblioteca/Husserl_Filosofia_Naturalista%28fragmentos%29.pdf)

- FELSINGER, Érica y RUNZA, Pablo (2002), “Productividad un estudio de caso en un departamento de Siniestros” Disponible en línea:

[http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsinger\\_MADE.pdf](http://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2002/Felsinger_MADE.pdf)

- LLERENA, Mariela (2006), “Procedimientos de control interno para mejorar la producción en la empresa textil Parmite de la ciudad de Pelileo”

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI) Codificación No. 2004-026. En virtud de lo prescrito por el artículo 153 de la Ley

s/n (R.O. 242-3S, 29-XII-2007)

- Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno (LORTI), Decreto No. 430, Expídase el Reglamento de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios, 30 de Julio de 2010 - R. O. No. 247.
- Normas Internacionales de Auditoría (NIA 1), Registros Oficiales No: 270 del año 1996, pág. 6-7 <http://trabajos-contabilidad.blogspot.com/2009/06/nia-1.html>
- MÉNDEZ, Alejandro “La investigación en la era de la Información” 2005, pág. 254
- PEREZ, Carlos (2013), “Los indicadores de gestión”, disponible en línea <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>
- SANCHEZ, Rosa (2005), “Auditoría y control interno” disponible en línea <http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>
- SANTILLANA, Juan (2000), “Auditoría y sus definiciones”, disponible en línea <http://auditoria.over-blog.com/>
- SALVIA, Agustín “Estrategias y diseños avanzados de investigación social”, 2011
- SOLOW, Robert, (2009), “Teoría de Robert Solow y la Productividad”, Disponible en línea: <http://mksistemas.wordpress.com/2009/07/12/teoria-de-robert-solow-y-la-productividad/>

- VELÁSQUEZ, Doris (2004), “Auditoría de gestión como herramienta en la toma de decisiones para calzado Misshell
- WORKMETER, (2012), “La productividad de tu empresa”, disponible en línea: <http://es.workmeter.com/blog/bid/229017/La-importancia-de-la-productividad-empresarial>
- YEPEZ, Remigio, (2008), “Diseño de un Sistema de Control de Producción basado en la Filosofía Lean Manufacturing O Manufactura esbelta para incrementar la productividad en el proceso productivo de la empresa Arena confecciones, 2008” Disponible en línea:  
[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/5481/1/35861\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/5481/1/35861_1.pdf)
- Walpole, Roland; Myers, Raymond y Ye, Keying (2002:1). “Probability and Statistics for Engineers and Scientists”. Pearson Education. Disponible en Línea :  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n\\_t\\_de\\_Student](http://es.wikipedia.org/wiki/Distribuci%C3%B3n_t_de_Student)
- WILKS, Samuel (1962) “Muestra estadística” (En línea) Disponible en [http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra\\_estad%C3%ADstica](http://es.wikipedia.org/wiki/Muestra_estad%C3%ADstica)

# **ANEXOS**




**ANEXO 1**  
**MATRIZ DE ANÁLISIS DE SITUACIONES**


real negativa	Situación actual	Identificación del problema	Situación futura deseada positiva	Propuestas de solución
	<p>Incalsid Industria de Calzado nace por voluntad de dos hermanos César y Ángel que desean dedicarse a la producción de calzado formal y casual un 25 de Febrero de 1993; su nombre inicialmente fue Taller Artesanal Samoly. En 1997 deciden cambiar la razón social, la que a la presente fecha se ha designado como INCALSID. Por lo cual la presente investigación permitirá evaluar y corregir puntos importantes que logrando producir y comercializar productos y servicios de calidad implantando la mejora continua en los procesos, capacitando al personal para así elaborar un calzado de calidad y satisfacer, superar las necesidades de sus clientes. Las causas que han ocasionado la ausencia de control interno son el deficiente control en las actividades productivas, la incorrecta gestión administrativa y la ausencia de coordinación, planificación y control dando como efectos que al final de su periodo exista un desperdicio de recursos, baja productividad y el incumplimiento de metas y objetivos.</p>	<p>Inadecuado control interno</p>	<p>Gracias a la implementación de un modelo de gestión permitirá obtener un mayor conocimiento y una información real de la situación en la que se encuentra la empresa. Siendo la Auditoria de gestión el medio por el cual se lleve un control interno de las actividades diarias que realiza la empresa, contribuyendo de esta manera a cimentar una cultura de control apropiado de los procedimientos que deben efectuarse, para obtener un manejo apropiado de la compañía INCALSID Cia. Ltda.</p>	<p>Auditoria de gestión</p> <p>Cuadro de mando integral</p> <p>Políticas y procedimientos empresariales.</p>

FUENTE: Investigación decampo (2014)  
ELABORADO POR: Janeth Carrasco

**ANEXO 2**  
**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1891734715001


**RAZON SOCIAL:** INCALSID CIA. LTDA.

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**


<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>MATRIZ:</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 27/06/2012
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
ACTIVIDADES DE FABRICACION DE CALZADO DE CUERO VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CALZADO			
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>			
Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: XI MENA Ciudadela: COOP. JACOBO BUCARAM Número: SOLAR 8 Referencia: DIAGONAL A DESPENSA RIVERA Manzana: 30 Celular: 0987270225 Email: contabilidad@incalsid.com.ec			

---

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO:</b> ABIERTO	<b>LOCAL COMERCIAL:</b>	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 30/06/2009
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
ACTIVIDADES DE FABRICACION DE CALZADO DE CUERO VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE CALZADO			
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b>			
Provincia: TUNGURAHUA Cantón: AMBATO Parroquia: CELIANO MONGE Ciudadela: LA PRESIDENCIAL Barrio: EL ARBOLITO Calle: DAQUILEMA Número: SN Intersección: ISIDRO AYORA Referencia: A UNA CUADRA DE RADIO COLOSA Telefono Trabajo: 032852856			



**FIRMA DEL CONTRIBUYENTE**



**SERVICIO DE RENTAS INTERNAS**

Declaro que los datos suministrados en este documento son ciertos y verídicos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ellos se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 8 Ley del RUC y Art. 8 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

**Usuario:** MAVS011808 **Lugar de emisión:** AMBATO/AV. MARDELITA **Fecha y hora:** 26/09/2014 11:21:25

Página 2 de 2

**SRI.gov.ec**



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES**  
**SOCIEDADES**



**NUMERO RUC:** 1891734715001  
**RAZON SOCIAL:** INCALSID CIA. LTDA.  
**NOMBRE COMERCIAL:**  
**CLASE CONTRIBUYENTE:** OTROS  
**REPRESENTANTE LEGAL:** SINCHIGUANO DEFAZ ANGEL RUBEN  
**CONTADOR:** DE LA CRUZ CHALCO NELY ZORAIDA  
**FEC. INICIO ACTIVIDADES:** 24/08/2009      **FEC. CONSTITUCION:** 24/08/2009  
**FEC. INSCRIPCION:** 17/12/2009      **FECHA DE ACTUALIZACION:** 25/03/2014

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

ACTIVIDADES DE FABRICACION DE CALZADO DE CUERO

**DOMICILIO TRIBUTARIO:**

Provincia: GUAYAS Cantón: GUAYAQUIL Parroquia: XIMENA Ciudadela: COOP. JACOBO BUJARAM Número: 50LAR 8  
 Manzana: 90 Referencia ubicación: DIAGONAL A DESPENSA RIVERA Celular: 0987270223 Email:  
 contabilidad@incalsid.com.ec

**DOMICILIO ESPECIAL:**

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:**

- \* ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- \* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- \* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- \* DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA SOCIEDADES
- \* DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- \* DECLARACION MENSUAL DE IVA

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002      **ABIERTOS:** 2  
**JURISDICCION:** \ REGIONAL LITORAL SUR GUAYAS      **CERRADOS:** 0

*[Handwritten signature]*

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

*[Handwritten signature]*

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

*Declaramos que los datos contenidos en este documento son exactos y verídicos, por lo que asumimos la responsabilidad legal que de ello se deriva (Art. 87 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).*

Usuario: MAVCD1006 Lugar de emisión: AMBATO/AV. MANUELITA Fecha y hora: 25/03/2014 11:21:24

### ANEXO 3

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO  
FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA  
ENCUESTA A LOS EMPLEADOS REFERENTE AL LA GESTIÓN  
ADMINISTRATIVA DE INCALSID CIA. LTDA.

Objetivo:

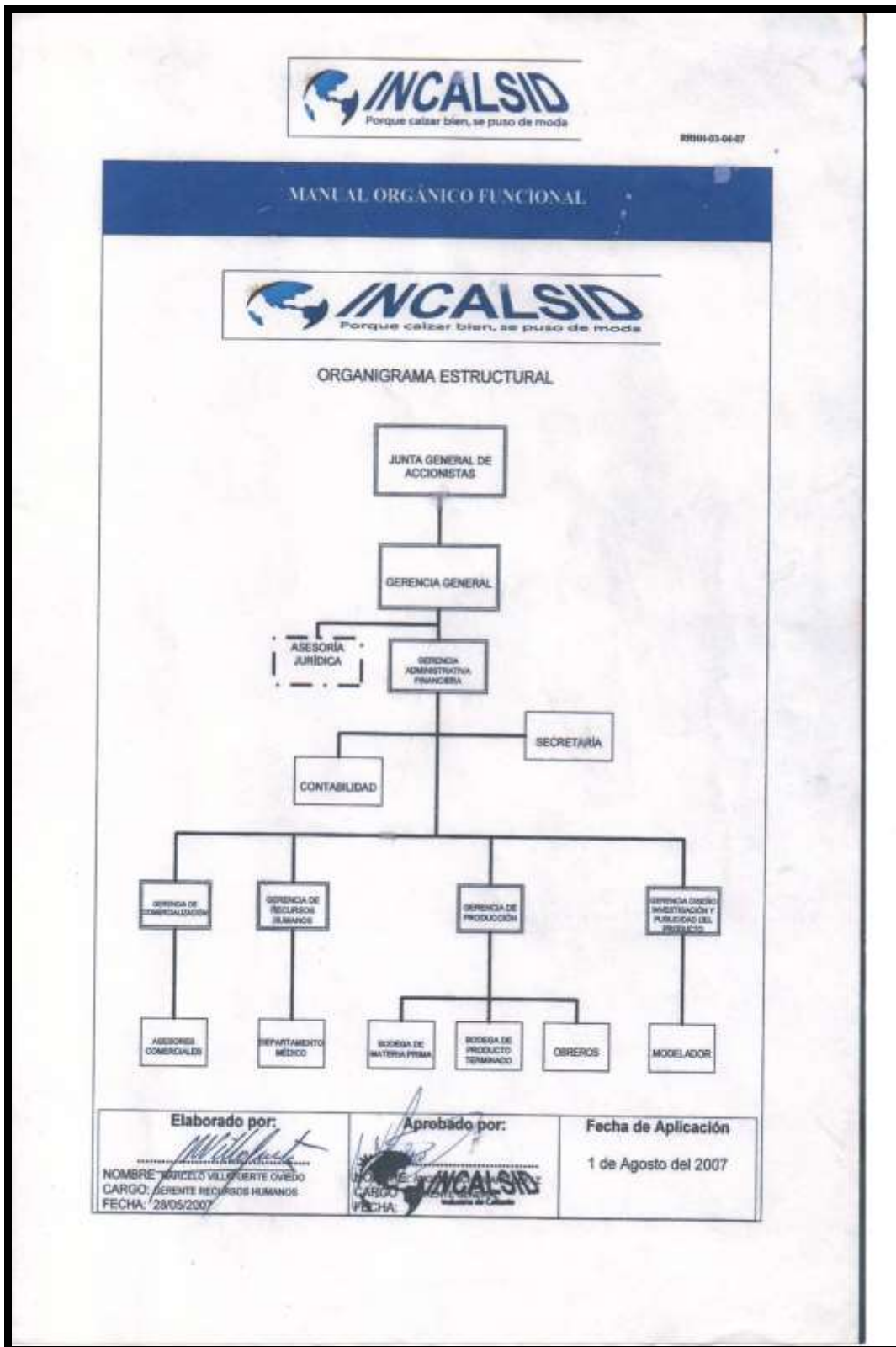
Este cuestionario tiene como objetivo recopilar toda la información sobre la gestión administrativa y la producción de INCALSID Cía. Ltda., motivo se le solicita muy comedidamente, contestar las siguientes preguntas con la mayor sinceridad, ya que de ello dependerá el éxito de este trabajo.

PREGUNTAS:

1. ¿Cuál de los siguientes objetivos, cree usted que contribuye a la productividad de la empresa?
  - a) Productos de buena calidad
  - b) Control en la producción
  - c) Disminución de desperdicios
  - d) Tiempos de entrega
  - e) Incremento de clientes
2. ¿La empresa cuenta con procedimientos, en el área de producción de calzado?
3. ¿Dispone de un mecanismo de control  utilización de materia prima?  
SI  NO
4. ¿En su empresa existe segregación de funciones, para el personal de producción?  
SI  NO
5. ¿El personal es capacitado y evaluado en la empresa?  
SI  NO
6. ¿Considera usted necesario la aplicación de indicadores de gestión que permitan evaluar y controlar, sus actividades en la producción de calzado?  
SI  NO

7. ¿Existen controles de calidad en la planta de producción?  
SI  NO
8. ¿Se evalúa el nivel de recursos utilizados en la producción obtenida?  
SI  NO
9. ¿Los productos que usted fabrica son de Calidad?  
SI  NO
10. ¿Esta su empresa satisfecha con los niveles actuales de productividad?  
SI  NO
11. ¿Sabía usted que las razones de la baja competitividad es la baja productividad?  
SI  NO
12. ¿Qué porcentaje considera usted, que se cumplió del presupuesto de ventas?  
SI  NO
13. ¿Considera usted necesaria la evaluación de la producción, el establecimiento de controles, para así mejorar sus beneficios económicos y de la empresa?  
SI  NO

**ANEXO 4**  
**MANUAL ORGANICO FUNCIONAL**



## ANEXO 5 ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

INCLSID CIA. LTDA.		ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS		Página 1	
2014/04/10		Al 31 de Diciembre de 2013			
<b>INGRESOS TOT - COSTO DE VENTAS</b>					
<b>INGRESOS TOTALES</b>					
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>					
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>					
Ventas Calzado	-1090,399.80				253.57
Devolucion Ventas calzado	111,216.28				-25.86
Descuento Ventas Calzado	9,863.55				-2.29
<b>OTAL INGRESOS POR VENTAS</b>		<b>-969,319.97</b>			225.41
<b>OTAL INGRESOS OPERACIONALES</b>			<b>-969,319.97</b>		225.41
<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
<b>OTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
<b>OTAL TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES</b>					
<b>OTAL INGRESOS TOTALES</b>			<b>-969,319.97</b>		225.41
<b>COSTO DE VENTAS TOTALES</b>					
<b>COSTO DE VENTAS OPERACIONALES</b>					
<b>COSTO DE VENTAS CALZADO Y OTRO</b>					
Costos de calzado	539,304.36				***.00
<b>OTAL COSTO DE VENTAS CALZADO Y OTRO</b>		<b>539,304.36</b>			***.00
<b>OTAL COSTO DE VENTAS TOTALES</b>			<b>539,304.36</b>		***.00
<b>OTAL INGRESOS TOT - COSTO DE VENTAS</b>				<b>539,304.36</b>	***.00
<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>					
<b>RECTOS DE PRODUCCION</b>					
<b>MATERIAS PRIMAS</b>					
<b>MATERIAS PRIMAS AUXILIAR</b>					
<b>OTAL OTRAS MATERIAS PRIMAS</b>					
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>					
Salario Basico Unificado Prod	95,296.53				-22.16
Importes al IESS Prod.	11,634.68				-2.70
Importes de Reserva	7,984.56				-1.85
Civilizacion y Velada	356.00				-0.08
Indemnizacion	60.00				-0.01
Uniformes	2,575.83				-0.59
Salario Tercero Sueldo Prod	8,382.43				-1.94
Salario Cuarto Sueldo Prod	7,913.20				-1.84
<b>OTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>		<b>134,203.23</b>			-31.20
<b>MANTENIMIENTO-REPUESTO-COMBUS-LUBRI.</b>					
Mantenimiento Maquinaria	1,808.03				-0.42
Gastos Consumo Directo	87.75				-0.02
<b>OTAL</b>		<b>1,895.78</b>			-0.44
<b>DEPRECIACIONES</b>					
Maquinaria y Equipo	5,098.06				-1.18
<b>OTAL DEPRECIACIONES</b>		<b>5,098.06</b>			-1.18
<b>OTROS COSTOS DIRECTOS PRODUCCION</b>					
Intereses	864.22				-0.20
Costo de Aparado	91,254.21				-21.22
<b>OTAL OTROS COSTOS DIRECTOS</b>		<b>92,118.43</b>			-21.42
<b>OTAL MATERIAS PRIMAS</b>					
<b>COSTOS INDIRECTOS</b>					
<b>OTAL COSTOS DE OBRA DIRECTA</b>					
Indemnizacion	5,450.03				-1.26
<b>OTAL MANO DE OBRA DIRECTA</b>		<b>5,450.03</b>			-1.26

Ajuste de Inventario				
Mantenimiento Exhbitores	50.00			-0.01
Hornas - troqueles	7,762.48			-1.60
<b>TOTAL Ajuste de Inventario</b>		<b>7,812.48</b>		<b>-1.81</b>
<b>TOTAL VARIOS COSTOS DISTRIBUIBLES</b>			<b>7,812.48</b>	<b>-1.81</b>
<b>TOTAL DIRECTOS DE PRODUCCION</b>				<b>-1.81</b>
<b>TOTAL COSTOS PRODUCCION</b>			<b>249,260.96</b>	<b>-57.96</b>
<b>GASTOS</b>			<b>249,260.96</b>	<b>-57.96</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>				
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
<b>GASTOS DEL PERSONAL</b>				
Salario Básico unificado Adm	23,964.56			-5.57
Aportes Iess Adm	2,626.14			-0.61
Fondo de Reserva	1,151.85			-0.26
Decimo Tercer Sueldo	734.26			-0.17
Decimo Cuarto sueldo Adm.	1,790.69			-0.41
Vacaciones	3,551.81			-0.82
Alm. diñ	3,843.30			-0.89
Uniformes	4,049.54			-0.94
Capacitaciñ	225.00			-0.05
Servicios por Seguridad Industrial	390.00			-0.09
<b>TOTAL GASTOS DEL PERSONAL</b>		<b>42,347.15</b>		<b>-9.84</b>
<b>GASTOS MANTENI.Y REPARACION</b>				
Mantenimiento Equipo de Cñp.	109.99			-0.02
Mantenimiento Sistemas	17.86			-0.00
Mantenimiento	40.00			-0.00
Impuestos	3,531.67			-0.82
<b>TOTAL GASTOS MANTENI.Y REPARACION</b>		<b>3,699.52</b>		<b>-0.86</b>
<b>GASTOS TRANSPORTE</b>				
Impuestos en Compras	803.62			-0.18
<b>TOTAL GASTOS TRANSPORTE</b>		<b>803.62</b>		<b>-0.18</b>
<b>GASTOS CON TERCEROS</b>				
Impuestos y Multas Fiscales	268.05			-0.06
Impuestos y Multas Municipales	367.60			-0.09
Impuestos Multas IESS	477.00			-0.11
Costos judiciales	0.05			-0.00
Contribucion Super Gas	594.60			-0.13
Honorarios Profesionales	1,077.75			-0.25
Impuestos y Contribuciones	1,574.30			-0.36
Impuestos CALTU	600.00			-0.13
Impuestos Municipales	2,503.89			-0.58
<b>TOTAL GASTOS CON TERCEROS</b>		<b>7,483.24</b>		<b>-1.74</b>
<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>				
Imp. Equipo de Cñputo	1,807.65			-0.42
Imp. Muebles y Enseres	174.00			-0.04
Imp. Equipo de Oficina	106.67			-0.02
Imp. Gto Instalacion	3,284.49			-0.76
Servicios de Imprenta	883.77			-0.20
Imp. Gto Oficina	1,047.39			-0.24
Imp. Materiales de Computaciñ	19.01			-0.00
Imp. Fotocopios y Formularios	69.25			-0.01
Imp. Publicaciones	2,223.99			-0.51
<b>TITULOS PUBLICITARIOS</b>	50.00			-0.01
Imp. Gto Telefñico	3,519.28			-0.81
Imp. Gto Luz				



Gasto Agua	1,752.36		
Retenciones Asumidas	592.38		-0.40
Útiles Aseo y Limpieza	291.20		-0.13
Varios	4,988.20		-0.06
Otros gastos	439.80		-1.16
<b>OTAL OTROS GASTOS</b>		<b>30,046.78</b>	<b>-0.10</b>
<b>OTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>			<b>-6.98</b>
<b>GASTOS VENTAS</b>			<b>-19.62</b>
<b>GASTOS DEL PERSONAL</b>			
Salario Basico unificado Ventas	5,054.82		-1.17
Compensacion Transporte	31.79		-0.00
Importes Iess Vtas	614.18		-0.14
Fondo de Reserva	451.55		-0.10
Decimo Tercer Sueldo Adm	1,506.56		-0.35
Decimo Cuarto Sueldo Vtas	411.49		-0.09
Informes	616.00		-0.14
Capacitación	100.00		-0.02
Impuestos de seguridad	554.54		-0.12
<b>OTAL GASTOS DEL PERSONAL</b>		<b>9,340.93</b>	<b>-2.17</b>
<b>GASTO MANTENIMIENTO</b>			
Mantenim.Equipo de Oficina	313.93		-0.07
Mantenimiento Equipos de Cmp.	385.32		-0.08
Mantenimiento	5,133.86		-1.19
Impuestos	1,037.14		-0.24
<b>OTAL GASTO MANTENIMIENTO</b>		<b>6,870.04</b>	<b>-1.59</b>
<b>GASTOS TRANSPORTES FLETES COMP</b>			
Coste en Compras	355.65		-0.08
Coste - transporte en Ventas	10,427.88		-2.42
Combustibles	5,447.98		-1.26
<b>OTAL GASTOS TRANSPORTES FLETES</b>		<b>16,231.51</b>	<b>-3.77</b>
<b>GASTOS CON TERCEROS</b>			
Gastos Judiciales	277.78		-0.06
Honorarios Profesionales	6,577.75		-1.52
Alquiler Galpon	18,144.00		-4.21
GUROS	2,311.74		-0.53
Impedición	158.35		-0.03
Indemnización	3,156.17		-0.73
Indemnización al Cliente	998.25		-0.23
<b>OTAL GASTOS CON TERCEROS</b>		<b>31,624.04</b>	<b>-7.35</b>
Impuestos - Vehículos	7,087.06		-1.65
Impuestos Imprenta	193.07		-0.04
Impuestos de Oficina	961.15		-0.22
Impuestos de Computación	8.93		-0.00
Copias y Formularios	133.33		-0.03
Impuestos ministros y materiales	4,831.10		-1.12
Impuestos Publicidad	2,381.36		-0.55
Impuestos Gastos	65.00		-0.01
Impuestos Gastos	3,194.00		-0.74
Impuestos Gastos Prov.Internacionales	176.30		-0.04
Impuestos Gastos Telefono	1,643.05		-0.38
Impuestos Gastos Luz	4,237.78		-0.98
Impuestos Gastos de Vigilancia	1,288.00		-0.29
Impuestos Gastos Varios	7,016.23		-1.63
Impuestos Gastos viaje	11,590.91		-2.68
Impuestos Gastos no deducibles			-0.00

TOTAL OTROS GASTOS DE VENTAS			
TOTAL GASTOS VENTAS		111,781.06	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES			-25.99
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		196,161.37	-45.61
GASTOS FINANCIEROS			
GASTOS BANCARIOS			
GASTOS BANCARIOS			
Intereses en Prestamos	15,822.74		-3.67
Intereses por Mora	158.54		-0.03
Intereses en Sobregiros	364.44		-0.08
Servicios Bancarios	1,574.69		-0.36
Cheques y Otros Documentos	92.65		-0.02
TOTAL GASTOS BANCARIOS		18,013.06	-4.18
TOTAL GASTOS BANCARIOS		18,013.06	-4.18
GASTOS INSTITUCIONES FINANCIERAS			
GASTOS INSTITUCIONES FINANCIERAS			
TOTAL GASTOS INSTITUCIONES			
TOTAL GASTOS INSTITUCIONES			
OTROS GASTOS FINANCIEROS			
OTROS GASTOS FINANCIEROS			
Impuesto a la salida de divisas	7,502.29		-1.74
TOTAL OTROS GASTOS FINANCIEROS		7,502.29	-1.74
TOTAL OTROS GASTOS FINANCIEROS		7,502.29	-1.74
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		25,515.35	-5.93
TOTAL GASTOS FINANCIEROS		25,515.35	-5.93
TOTAL GASTOS			221,676.72 -51.55
		Resultado	38,239.12 42.65

**ANEXO 6**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

<b>INCALSID CIA. LTDA.</b>		Página: 1
<b>ESTADO DE SITUACION FINANCIERA</b>		2014/04/17
<b>Al 31 de Diciembre de 2013</b>		
<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>	
11	CORRIENTES	
1111	CAJAS	
111102	Fondo Caja Chica Ambato	300.00
1112	BANCOS	
111203	Banco Internacional 5000821477	300.00
111204	Banco Austro # 051801518-4	2,613.22
111207	Banco Produbanco Cia.Ahorros	3.56
111208	Coop. de Ahorro y Credito Selinas L	2,086.66
1113	INVERSIONES	
111301	Inversion Bco Austro	500.00
111302	Inversion Bco Pichincha	21.00
	<b>TOTAL DISPONIBLE</b>	<b>25,000.00</b>
	<b>*1 CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>27,913.22</b>
11211	CLIENTES	505,199.45
112111	Clientes Nacionales	498,585.15
112112	Provision Cuentas Incobrables	285,867.05
112113	Cheques Postfechados por Cobrar	-5,791.66
112115	Mercaderías en Consignación	148,827.38
11216	ANTICIPOS A PROVEEDORES	69,682.40
112161	Anticipo Proveedores	8,614.30
1122	IMPUESTOS Y RETENCIONES	8,614.30
11221	IMPUESTOS ANTICIPADOS	8,289.83
112211	Anticipo Impuesto a la Renta	4,215.00
112214	Credito tributario Renta 2011	2,610.24
11222	RETENCIONES FISCALES	1,604.76
112222	Retencion en la Fuente	4,074.83
1123	OTRAS CUENTAS POR COBRAR	4,074.83
112301	Otras Cuentas por Cobrar	3,575.63
	<b>TOTAL ACTIVO EXIGIBLE</b>	<b>517,064.91</b>
.1	MATERIAS PRIMAS	
113101	Adornos	25,761.46
113102	Cuero/Taflete	1,873.48
113103	Fibras/Forros	9,209.27
113104	Materiales de Empaque	2,235.92
113105	Pasadores	2,101.38
113106	Hilos	1,207.23
113107	Plantas	987.20
113108	Pegas, activadores y quimicos	7,043.96
113109	Varios	695.67
1132	PRODUCTOS EN PROCESO	427.35
113201	Productos en Proceso	4,032.04
1133	PRODUCTOS TERMINADOS	4,032.04
113301	Productos Terminados	6,600.00
	<b>TOTAL REALIZABLE:</b>	<b>6,600.00</b>
1151	GASTOS ANTICIPADOS	36,413.50
		3,653.17

115197	Compra Alessandro Bertotti	1,197.55	
115198	Compra Teneria Diaz	2,655.82	
	<b>TOTAL OTROS ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>3,853.17</b>
	<b>TOTAL CORRIENTES</b>		<b>585,244.80</b>
12	<b>NO CORRIENTES</b>		
1211	<b>TANGIBLES</b>		
12111	MAQUINARIA Y EQUIPO	169,557.44	
121111	Maquinaria y Equipo	89,489.03	
121112	Depreciación Acumulada.MAQ	110,998.64	
12112	MUEBLES Y ENSERES	-21,509.61	
121121	Muebles y Enseres	2,567.25	
121122	Depreciación Acumulada	3,610.00	
121123		-1,042.75	
12113	VEHICULOS	66,169.22	
121131	Vehículos	86,838.22	
121132	Depreciación Acumulada VH	-20,669.00	
12114	EQUIPO DE COMPUTACION	1,853.96	
121141	Equipo de Computacion	9,542.58	
121142	Depreciación Acumulada EQ.	-7,688.62	
12115	EQUIPO DE OFICINA	1,813.33	
121151	Equipo de Oficina	1,920.00	
121152	Depreciación Acumulada E.OF.	-106.67	
12117	GASTO INSTALACION	7,664.65	
121173	Gto. Instalacion Planta 1	32,648.52	
121174	Amort. Gto. Instalacion Planta 1	-25,183.87	
	<b>TOTAL ACTIVOS FIJOS</b>	<b>169,557.44</b>	
	<b>TOTAL NO CORRIENTES</b>		<b>169,557.44</b>
	<b>TOTAL A CTIVOS</b>		<b>754,802.24</b>

<b>2 PASIVOS</b>		
<b>21 CORRIENTES</b>		
2111 PRESTAMOS BANCARIOS		
21113 OP 127683900 B. PICHINCHA	-49,833.39	
21115 OP 500304871 B. INTERNACIONAL	-11,268.85	
21116 OP 170275900 B. PICHINCHA	-2,407.56	
21117 OP 500305151 B. INTERNACIONAL	-20,874.49	
21120 DINERS CLUB INCALSID CIA. LTDA.	-15,082.49	
21199 SOBREGIRO OCASIONAL CONT	-1,215.36	
TOTAL OBLIG.INST.BANCARIAS	-19,432.02	
TOTAL CORRIENTES		-70,280.77
<b>24 CUENTAS POR PAGAR</b>		-70,280.77
2411 MATERIA PRIMA		
11 Proveedores Nacionales	-269,950.45	
2412 PROVEEDORES EXTRANJEROS	-269,950.45	
24123 W Y A Productos Termoplásticos	-7,700.00	
2413 OTRAS CUENTAS PROVEEDORES	-7,700.00	
241306 CAJA CHICA	-300.00	
TOTAL PROVEEDORES	-300.00	
2451 ANTICIPOS DE CLIENTES	-277,950.45	
245101 Depositos no Identificados	-4,886.23	
245102 Anticipo de Clientes	-3,152.85	
TOTAL OTRAS CUENTAS POR PAGAR	-1,733.38	
246101 IVA EN VENTAS	-4,886.23	
246104 Liquidacion Iva	-24,738.97	
246105 Liquidacion Retencion Renta	-3,933.85	
2469 OBLIGACIONES POR PAGAR IESS	-1,220.20	
246901 Prestamos al IESS	-2,600.22	
246903 Iess por Pagar	-130.99	
TOTAL RETENCIONES POR PAGAR	-2,489.23	
1 PROVISION NOMINA	-32,493.24	
248101 Decimo Tercer Sueldo	-9,705.19	
248102 Decimo Cuarto Sueldo	-4,776.45	
248106 Fondos de Reserva	-4,637.50	
TOTAL GASTOS ANTICIPADOS	-291.24	
TOTAL CUENTAS POR PAGAR	-9,705.19	
<b>25 NO CORRIENTES</b>		-325,035.11
2511 OBLIG INST.BANCARIAS		
25111 MONEDA NACIONAL	-204,218.78	
251111 OP# 127683900 B. PICHINCHA	-204,218.78	
251114 OP 192503300 B.PICHINCHA	-24,218.78	
TOTAL OBLIG.BANC-FINANCIERAS Y TER.P	-180,000.00	
TOTAL NO CORRIENTES	-204,218.78	
<b>TOTAL PASIVOS</b>		-204,218.78
<b>3 PATRIMONIO</b>		-599,534.66
31 CAPITAL SOCIAL		

3101 Capital	-2,000.00		
31011 Capital	-2,000.00		
<b>TOTAL RESULTADOS ADOPCION NIIF PRIMERA V</b>		<b>-2,000.00</b>	
<b>TOTAL CAPITAL SOCIAL</b>			<b>-2,000.00</b>
32 FUTURAS CAPITALIZACIONES			
32011 Aportes Futuras Capitalizaciones	-191,373.85		
<b>TOTAL APORTES FUTURAS CAPITALIZACIONES</b>		<b>-191,373.85</b>	
<b>TOTAL FUTURAS CAPITALIZACIONES</b>			<b>-191,373.85</b>
33 RESULTADO DEL EJERCICIO			
3311 RESULTADO DEL EJERCICIO	38,239.12		
<b>TOTAL RESULTADO DEL EJERCICIO</b>		<b>38,239.12</b>	
<b>TOTAL RESULTADO DEL EJERCICIO</b>			<b>38,239.12</b>
34 RESULTADO NIIF PRIMERA VEZ			
11 Resultado Niif Primera Vez	46,359.68		
<b>TOTAL RESULTADO NIIF PRIMERA VEZ</b>		<b>46,359.68</b>	
<b>TOTAL RESULTADO NIIF PRIMERA VEZ</b>			<b>46,359.68</b>
36 RESERVAS			
3611 Reserva Legal	-544.69		
<b>TOTAL RESERVA LEGAL</b>		<b>-544.69</b>	
<b>TOTAL RESERVAS</b>			<b>-544.69</b>
39 RESULTADOS			
39101 Resultados 2010	-41,381.37		
39102 Resultados 2011	-7,274.05		
39103 Resultados 2012	2,707.58		
<b>TOTAL RESULTADOS DE LOS EJERC.ANTER.</b>		<b>-45,947.84</b>	
<b>TOTAL RESULTADOS</b>			<b>-45,947.84</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>			<b>-155,267.58</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>			<b>-754,802.24</b>

Hely De La Cruz  
Contador

Sr. Angel Sinchiguano  
INCALSID  
Gerente