



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

**PROYECTO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A  
LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN  
CONTABILIDAD Y AUDITORÍA C.P.A**

**TEMA:**

**“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA  
RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL  
VICTOR HUGO CAICEDO, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL  
2013”.**

**AUTORA: GABRIELA ELIZABETH GUZMÁN RAMÍREZ**

**TUTOR: ING. EDUARDO FAZ**

**AMBATO – ECUADOR**

**2014**

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Ing. Eduardo Faz Cevallos, con cédula de ciudadanía No050177971-4, en mi calidad de Tutor del trabajo de investigación sobre el tema: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2013” desarrollado por Gabriela Elizabeth Guzmán Ramírez, egresada de la Carrera Contabilidad y Auditoría, considero que dicho Trabajo de Graduación reúne los requisitos mínimos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para la presentación de Trabajos de Graduación de la Facultad de Contabilidad y Auditoría.

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

Ambato, 29 de mayo de 2014

**TUTOR**

.....

**Eduardo Faz Cevallos**

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE GRADUACIÓN**

Yo, Gabriela Elizabeth Guzmán Ramírez, con cédula de ciudadanía No 180431105-6, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Trabajo de Graduación: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2013”, es original, auténtico y personal, en tal virtud la responsabilidad del contenido de esta Investigación, para efectos legales y académicos son de exclusiva responsabilidad de la autora y el patrimonio intelectual de la misma a la Universidad Técnica de Ambato, por lo que autorizo a la Biblioteca de la Facultad de Contabilidad y Auditoría para que haga de este informe final de investigación un documento disponible para su lectura y publicación según las Normas de la Universidad.

Ambato, 29 de Mayo de 2014

## **AUTORA**

.....

Gabriela Elizabeth Guzmán Ramírez

C.C. 180431105-6

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

El Tribunal de Grado, aprueba el Trabajo de Graduación, sobre el tema: “LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2013”, elaborado por Gabriela Elizabeth Guzmán Ramírez, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato 29 de Mayo de 2014

Para constancia firman:

.....  
Econ. Diego Proaño, Mg.  
PRESIDENTE TRIBUNAL

.....  
Dra. Tatiana Valle  
PROFESOR CALIFICADOR

.....  
Dr. Guido Tobar  
PROFESOR CALIFICADOR

## **DEDICATORIA**

Al cumplir una de mis metas más  
anheladas.

Deseo dedicar este valioso esfuerzo a  
mis padres, quienes fueron el espejo  
que mire para sobresalir y seguir el  
camino adecuado para forjar mi futuro

A mis hermanos por estar a mi lado y  
ser una de mis principales  
motivaciones, a mi novio cuyo apoyo  
ha sido el motor que ha impulsado mi  
carrera.

v

A toda mi familia y amigos por  
brindarme su apoyo incondicional.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar agradezco a Dios, por la vida y la fe, para recorrer este camino hacia el éxito profesional.

Mi sincero agradecimiento a la Universidad Técnica de Ambato, a las autoridades y profesores y de manera especial al Ing. Eduardo Faz, por su asesoramiento y dirección en este trabajo.

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>1</b>
<b>EL PROBLEMA</b> .....	<b>1</b>
1.1 TEMA .....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	1
1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN .....	1
1.2.1.1 Macrocontextualización .....	1
1.2.1.2 Mesocontextualización.....	2
1.2.1.3 Microcontextualización.....	3
1.2.2 Análisis crítico .....	4
1.2.3 Prognosis .....	6
1.2.4 Formulación del problema .....	6
<b>CAPITULO II</b> .....	<b>10</b>
<b>MARCO TEORICO</b> .....	<b>10</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA .....	14
2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL.....	14
2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES .....	16
2.4.1 Categorización de Variables .....	16
2.4.2 MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE .....	19
2.4.2.1 GAAS (NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS) .....	19
2.4.2.2 SAS (DECLARACIONES SOBRE NORMAS DE AUDITORÍA).....	21
2.5 AUDITORIA .....	24
2.6 AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	24
2.7 ALCANCE Y ENFOQUE DEL TRABAJO .....	25
2.8 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN .....	27
2.9 MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE .....	29
2.9.1 Balance General .....	29
2.9.10 Estado de Resultados .....	29
2.9.11 Estado de Flujo de Efectivo .....	30

2.10 HIPÓTESIS .....	30
2.11 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS .....	30
<b>CAPITULO III.....</b>	<b>31</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>31</b>
3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	31
3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	31
3.2.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO .....	32
3.2.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA-DOCUMENTAL .....	32
3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	33
3.3.1 TIPO EXPLORATORIA .....	33
3.3.2 TIPO DESCRIPTIVA.....	33
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.4.1 Población.....	34
3.4.2 Muestra.....	35
3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES .....	37
3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....	39
3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS .....	40
3.7.1 Plan de procesamiento de información .....	40
3.7.2 PLAN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	41
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>42</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</b>	<b>42</b>
4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	42
4.2 Encuesta dirigida los clientes, proveedores y personal administrativo de la ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR HUGO CAICEDO. ....	42
4.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS .....	57
4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS .....	71
4.5 PLANTEO DE HIPÓTESIS .....	71
4.6 SELECCIÓN DE PREGUNTAS .....	72
4.8 CÁLCULO DEL CHI CUADRADO .....	73
4.9 GRÁFICO DE HIPÓTESIS .....	73
4.10 REGLA DE DECISIÓN .....	74



4.11 CONCLUSIÓN .....	74
<b>CAPÍTULO V.....</b>	<b>75</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>75</b>
5.1 CONCLUSIONES .....	75
5.2 RECOMENDACIONES .....	76
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>77</b>
<b>PROPUESTA .....</b>	<b>77</b>
6.1 DATOS INFORMATIVOS .....	77
6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA .....	78
6.3 JUSTIFICACIÓN .....	78
6.4 OBJETIVOS .....	79
6.4.1 OBJETIVO GENERAL .....	79
6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	79
6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....	80
6.5.1 Organizacional .....	80
6.5.2 Económico Financiero .....	80
6.5.3 Política .....	80
6.5.4 Socio-cultural .....	80
6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO- TÉCNICA.....	81
6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO .....	91
6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN .....	92
<b>Anexos N° 1: RUC.....</b>	<b>148</b>
<b>Anexos N°2.....</b>	<b>149</b>
<b>Anexos N°3. Productos .....</b>	<b>153</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>154</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

1.1 Árbol de problemas.....	4
2.1 Subordinación y Superordinación.....	17
2.2 Subordinación conceptual variable independiente .....	18
2.3 Subordinación conceptual variable dependiente.....	19
2.4 Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas .....	24
4.1 Hipótesis.....	66

## ÍNDICE DE CUADROS

3.1. Personal de la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo.....	35
3.2 Variable Independiente: Auditoría de Gestión.....	38
3.3 Variable Dependiente: Rentabilidad.....	39
3.4 Técnicas e Instrumentos.....	40

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

3.1: Ejemplo representación gráfica.....	41
4.1 ¿Cómo calificaría usted el servicio de la empresa?.....	43
4.2 ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos adquiridos?.....	44
4.3 Tiempo de espera en ser atendido.....	45
4.4 ¿El tiempo acordado de entrega de su producto ha sido ?.....	46
4.5 ¿Cómo considera a la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo en relación con proveedores de la misma línea?.....	47
4.6 ¿Conoce si la compañía posee un organigrama estructural?.....	48
4.7 ¿Sabe usted si la empresa cuenta con objetivos institucionales?.....	49
4.8 ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de procesos?.....	50
4.9 ¿Sabe usted si la Auditoría de Gestión se utiliza como una herramienta para la toma de decisiones?.....	51
4.10 ¿Considera usted que mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión la rentabilidad de la empresa incrementaría?.....	52
4.11 ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de optimización de recursos económicos y materiales?.....	53
4.12 ¿Considera Ud. que una evaluación periódica ayudara al cumplimiento de los objetivos de las áreas de la organización?.....	54
4.13 ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía?.....	55
4.14 ¿El clima laboral es favorable para el desarrollo de las actividades de la Compañía?.....	56

## ÍNDICE DE TABLAS

4.1 ¿Cómo calificaría usted el servicio de la empresa?.....	42
4.2 ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos adquiridos?.....	44
4.3 ¿Tiempo de espera en ser atendido?.....	45
4.4 ¿El tiempo acordado de entrega de su producto ha sido?.....	46
4.5 ¿Cómo considera a la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo en relación con proveedores de la misma línea?.....	47
4.6. ¿Conoce si la compañía posee un organigrama estructural?.....	48
4.7 ¿Sabe usted si la empresa cuenta con objetivos institucionales?.....	49
4.8¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de procesos?.....	50
4.10 ¿Considera usted que mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión la rentabilidad de la empresa incrementaría?.....	52
4.11 ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de optimización de recursos económicos y materiales?.....	53
4.12 ¿Considera Ud. que una evaluación periódica ayudara al cumplimiento de los objetivos de las áreas de la organización?.....	54
4.13 ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía?.....	55
4.14 ¿El clima laboral es favorable para el desarrollo de las actividades de la Compañía?.....	56
4.21 Matriz de Frecuencia Observada y Esperada.....	65
4.22 : Matriz de Datos Obtenidos .....	66

6.1 Propuesta.....	71
--------------------	----

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 TEMA**

**“LA AUDITORÍA DE GESTIÓN Y SU INCIDENCIA EN LA RENTABILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR HUGO CAICEDO, EN EL PRIMER SEMESTRE DEL 2013”.**

### **1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo tiene una deficiente gestión administrativa y financiera debido al desconocimiento de Auditorías de Gestión lo cual conlleva a la disminución periódica de su rentabilidad.

#### **1.2.1 CONTEXTUALIZACIÓN**

##### **1.2.1.1 Macrocontextualización**

El desarrollo de los pueblos a nivel mundial, debe estar ligado a una nueva agenda de desarrollo económico que dé legitimidad a los derechos humanos y se respete a la organización de la sociedad civil.

En esta sociedad del conocimiento en que nos encontramos, es indispensable comenzar a debatir sobre la necesidad de una visión más amplia de desarrollo empresarial con nuevas estrategias gerenciales con un nuevo paradigma, que tenga como ejes transversales los valores, ideas y principios soberanos de cada estado,

con una contribución al crecimiento económico y administrativo de las diferentes sociedades.

La sociedad ecuatoriana de hoy está compuesta por organizaciones, públicas o privadas, cuyas actividades, sean estas las de producir un bien o prestar un servicio, deben ser planeadas, coordinadas, organizadas, dirigidas y controladas adecuadamente para distinguirse de otras. Por ello es imprescindible para lograr el éxito de toda organización y garantizar su permanencia, concebir a la administración como una ciencia que permite la conducción racional de sus actividades y por tanto quienes la ejercen deben conocer bien todas sus teorías para tenerlas a su disposición como alternativas de solución a los problemas que diariamente se pueden presentar en las organizaciones.

Debido a los cambios que se han producido en el entorno, las empresas se han visto obligadas a adoptar mecanismos formales que aseguren que todas y cada una de las actividades de la empresa se realicen de forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales; de ahí surge la necesidad de controlar lo que está ocurriendo dentro de estas empresas.

Así mismo, el control debe estar enfocado a evaluar el comportamiento de los factores críticos que inciden en el cumplimiento de las estrategias. No obstante, desde una perspectiva más amplia se puede considerar al control como una herramienta fundamental para que las empresas puedan obtener productos y servicios con una eficiencia relevante, ésta se ejerce a través de diferentes mecanismos que no solo miden el resultado final obtenido sino que también, trata de orientar e influir y corregir el comportamiento individual y organizativo.

#### **1.2.1.2 Mesocontextualización**

La comercialización es un mecanismo de entrega de los productos a los consumidores finales; en Tungurahua, muchas empresas no han definido correctamente sus procesos, sus estrategias, sus metas, objetivos, nicho de mercado, entre otros; datos que le den los clientes potenciales o futuros, lo que constituye en factor negativo en el posicionamiento y la rentabilidad actual.



Por otro lado, la estructura administrativa que no cuente con personal proactivo y con experiencia en el manejo de las diferentes áreas como son la de administración y comercialización, implica tener resultados deficientes en la ejecución de las actividades que desarrollan los empleados, razón por la cual se requiere un manual de funciones en el que se detalle las actividades que se deben realizar, el perfil del personal idóneo que realice correctamente los procesos en dichos departamentos y por último la utilización de metodologías para evaluar el desempeño del talento humano.

### **1.2.1.3 Microcontextualización**

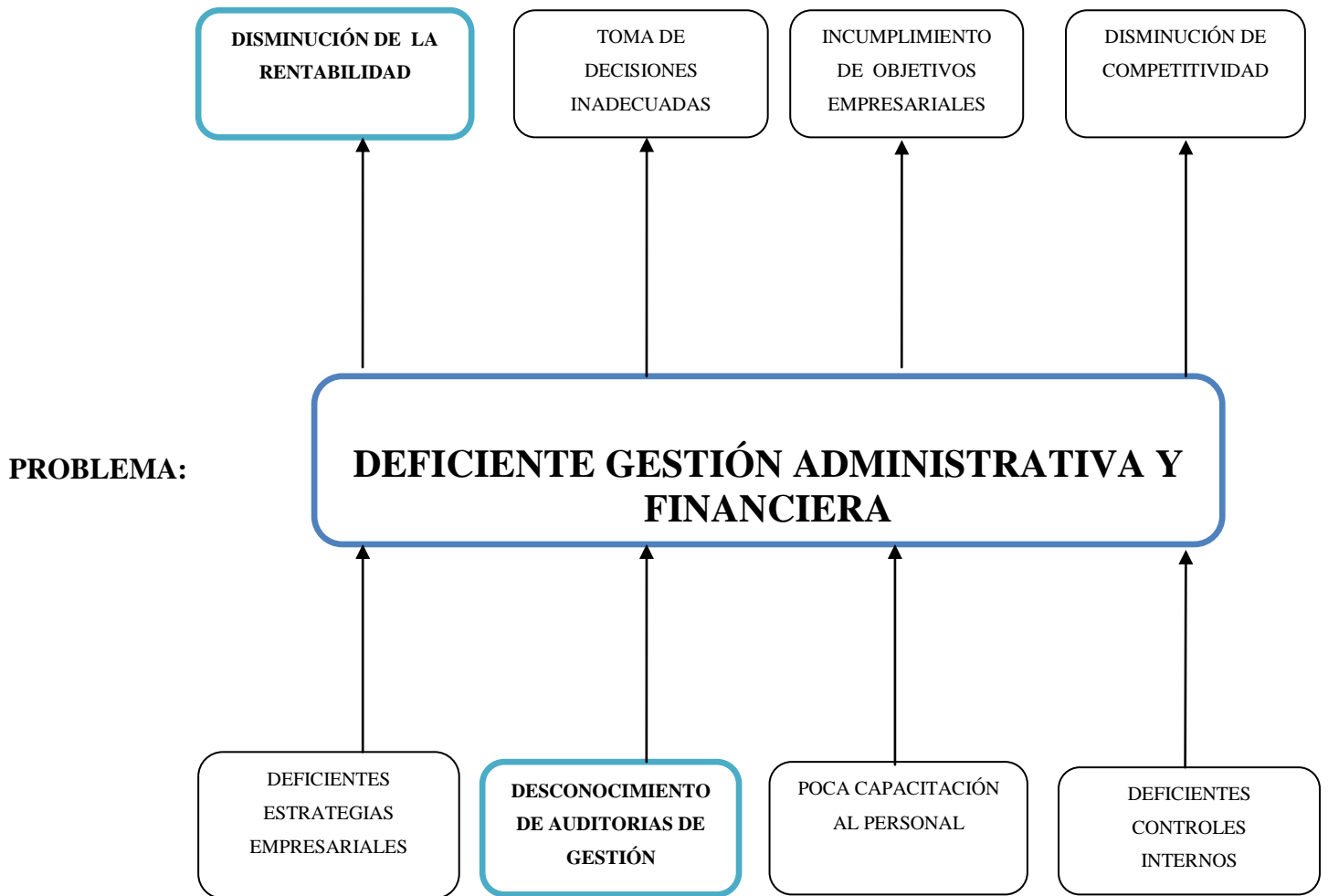
La Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo tiene 32 años de existencia en el mercado; es una empresa que se dedica a la comercialización al por mayor de lápices, minas, carboncillos, tizas para escribir o dibujar y jaboncillos (tizas) de sastre, papel, cartón, papel autocopia y demás papeles para copiar o transferir, incluido el estucado o cuché, recubierto o impregnado, para clisés de mimeógrafo (stencils) o para planchas offset, incluso impresos, en bobinas (rollos) o en hojas.

Sin embargo, presenta problemas administrativos debido a la débil organización y comunicación de cada uno de sus procesos, sobre todo en el tema de despachos, existe descoordinación entre el despacho y la entrega de mercadería. Esto ocasiona la anulación de facturas, la emisión de notas de crédito y la devolución de los productos.

Finalmente, la empresa tiene la política de crédito para pago a proveedores de 3 meses y otorga la misma política a sus clientes; esto ocasiona que al existir morosidad en los clientes, Víctor H. Caicedo se vea en la obligación de solicitar préstamos con intereses, para cancelar a sus proveedores. Así, se ve afectada directamente la rentabilidad y liquidez de la empresa.

### 1.2.2 Análisis crítico

#### EFFECTOS: Variable Dependiente



#### CAUSAS: Variable Independiente

**Figura N° 1.1** Árbol de problemas

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

## **Relación causa y efecto**

Del análisis interno realizado a la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo, se determinaron las siguientes causas del problema en estudio: falta de estrategias empresariales, carencia de auditorías de gestión, falta de capacitación al personal, deficientes controles internos, con sus siguientes efectos; disminución de la rentabilidad, toma de decisiones inadecuadas, incumplimiento de objetivos empresariales, disminución de competitividad.

Si la empresa no mitiga el problema sobre la deficiencia que presenta en su gestión administrativa y financiera, mediante la elaboración de auditorías de gestión, mantendrá las siguientes debilidades con sus respectivos defectos:

1. El *desconocimiento de la aplicación de auditorías de gestión* provoca la disminución de la *rentabilidad* debido a que la empresa no cuenta con informes que presenten recomendaciones que contribuyan al mejoramiento o mitigación de aspectos organizacionales, tanto administrativos como financieros.
2. La *falta de estrategias empresariales* ocasionan *toma de decisiones inadecuadas* debido al importante aporte que las herramientas administrativas generan.
3. La *falta de capacitación al personal* presentan como efecto la *disminución de la competitividad* de la empresa debido a que el talento humano es el promotor fundamental de la generación de recursos.
4. Los deficientes controles internos provocan el incumplimiento de objetivos empresariales debido a que dichos controles son los medios que permiten la consecución de todo lo que la empresa se proponga.

### **1.2.3 Prognosis**

La empresa comercial Víctor Hugo Caicedo, se dedica a la distribución al por mayor de suministros de oficina y útiles escolares, uno de los principales problemas que presenta la organización es en el manejo institucional y financiero, este se ha convertido en un eje transversal del desarrollo de la entidad, de tal manera que el no contar con controles eficientes que permitan determinar los puntos críticos que puedan suscitarse, afecta sustancialmente a la rentabilidad tanto empresarial como financiera, generando esto un bajo desarrollo y por ende se minimiza los recursos organizacionales y de la inversión efectuada en el medio financiero.

En el caso de que no se aplicara una Auditoría de Gestión como medida de evaluación tanto administrativa como financiera, generará un grave problema ; este es uno de los controles fundamentales que tiene la empresa para medir la eficiencia, eficacia y calidad el manejo económico de la organización, debido a que su informe sirve de gran ayuda para la toma de decisiones más acertadas, sin esto la empresa se expone a que exista hurto dentro de quienes forman parte de estos proceso debido al escaso control, con este aspecto en contra se tendrían que buscar opciones como un crédito en alguna entidad financiera o créditos a proveedores , para que el negocio de una u otra manera continúe con su ciclo, aunque bajo este esquema es irremediable que esta situación se vuelve insostenible e incluso puede llevar a la quiebra de la empresa.

### **1.2.4 Formulación del problema**

¿Cómo incidirá una auditoría de gestión en la obtención de niveles deseados de rentabilidad en la empresa Comercial Víctor Hugo Caicedo, en el primer semestre del 2013?

- **Variable Independiente:** Auditoría de Gestión
- **Variable Dependiente:** Rentabilidad

### 1.2.2 Interrogantes

- ¿Cómo incide la Auditoría de Gestión en el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa Comercial Víctor Hugo Caicedo?
- ¿Cuáles son los factores que determinan la rentabilidad esperada de la empresa Víctor Hugo Caicedo?
- ¿Cómo incidirá los resultados obtenidos en la Auditoría de gestión en los niveles de rentabilidad la empresa Víctor Hugo Caicedo en el primer semestre del 2013?

### 1.2.3 Delimitación del objeto de investigación

- ✓ **Campo:** Auditoría
- ✓ **Área:** Gestión
- ✓ **Aspecto:** Gestión administrativa y financiera
- ✓ **Temporal:** Primer semestre del año 2013
- ✓ **Espacial:** La presente investigación se realizará en la empresa Comercial Víctor Hugo Caicedo. Provincia de TUNGURAHUA, Cantón: Ambato, Luis A. Martínez 410 y Vicente Rocafuerte.

## 1.3 JUSTIFICACION

Este trabajo de investigación justifica su importancia no solo en el ámbito local sino nacional, los resultados obtenidos contribuirán al desarrollo de la empresa comercial, y esta puede ser considerada como una guía para el mejoramiento de las demás empresas, porque mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión; se

evaluará el grado de cumplimiento de las metas y objetivos planteados, por lo tanto tener una visión más amplia de la situación en que se encuentra la organización tanto en su estructura así como en el uso de los recursos existentes en la misma y la satisfacción de sus clientes tanto interno como externos. Tomando en consideración que la aplicación de Auditorías son elementos determinantes para el logro de la eficiencia en las organizaciones modernas.

Al realizar una Auditoría de Gestión en la empresa Comercial Víctor Hugo Caicedo, permitirá evaluar si los procesos son aplicados correctamente y si los recursos destinados a cada área son los necesarios; esto permite a su vez obtener un conocimiento mucho más profundo de la situación de la empresa y establecer así las áreas críticas.

Con la evaluación realizada se obtendrá un informe que contiene las diferentes conclusiones y recomendaciones, las mismas que serán de gran ayuda y soporte para la toma de decisiones gerenciales así como para la creación de nuevas estrategias y objetivos para la empresa, esto permitirá obtener soluciones en todo el ámbito organizacional.

Finalmente, la investigación que se propone se justifica por la factibilidad que tiene para su realización, pues se dispone de los recursos suficientes para su desarrollo, acceso a las fuentes de información, posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación y sobre todo predisposición para cumplir con el presente trabajo.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Objetivo General**

- Investigar la incidencia de la aplicación de una Auditoría de Gestión en la rentabilidad de la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo en el primer semestre del 2013.

### **1.4.2 Objetivos Específicos**

- Identificar si se ha aplicado una Auditoría de gestión en la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo y el grado de conocimiento que tienen sobre el tema mediante la aplicación de un cuestionario.
- Analizar qué aspectos de la gestión administrativa – financiera inciden en la rentabilidad de la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo en el primer semestre del año 2013.
- Realizar una auditoría de gestión con el propósito de verificar el grado de cumplimiento de los objetivos, mediante la aplicación de las fases de auditoría, con la finalidad de emitir un informe con sus debidas conclusiones y recomendaciones y la misma sea considerada una herramienta para la toma de decisiones oportunas.

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### 2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Previa una investigación minuciosa obtenida de tesis, páginas de internet, documentos y material bibliográfico, sobre Auditorías de Gestión anteriormente realizadas considero importante dichos trabajos de investigación, de los cuales se ha obtenido aspectos fundamentales que enriquecerán el desarrollo de la investigación los mismos que se describen a continuación:

Según **Vilema Enríquez, Cristina E. (2010)**, en su tesis “*Auditoría de gestión de calidad del proceso de Recursos humanos de la empresa multinacional Tigre Ecuador S.A.*” en la que se planteó como objetivo “Asegurar la competencia del personal, en base a su educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas y concientizar sobre la importancia de las labores que realiza y de la necesidad de mejorar su formación y competencia.” Determina las siguientes conclusiones:

- ✓ Las auditorías de Sistemas de Gestión de calidad, como se puede evidenciar a través del trabajo realizado, son una herramienta gracias a la cual, los directivos o cualquier otro cliente de auditoría, pueden obtener información relativa con respecto al desempeño de su sistema, que les permitirá obtener como resultado, acciones encaminadas al mejoramiento de los procesos y satisfacción general del cliente con el producto entregado.
- ✓ A medida que el mundo se dirige hacia una aceptación más general de los Sistemas de Gestión de Calidad, seguirá habiendo lugar para aplicar auditorías a ellos. Su importancia e incidencia incrementarán, a medida que lo haga la adopción de Sistemas de gestión de Calidad.



- ✓ La norma ISO 19011, normaliza los métodos empleados por los auditores para ejecutar auditorías de Sistemas de Gestión de Calidad, sin embargo, la norma aporta con elementos teóricos que permiten efectuar el trabajo, mas se requiere de una guía práctica para facilitar la labor del auditor.
- ✓ Es importante destacar que el trabajo realizado, también constituye una muy buena herramienta para cualquier cliente de auditoría, que puede ser la misma organización o algún cliente externo; debido a que las auditorías de Sistemas de Gestión de Calidad estarán cada vez menos orientadas hacia el examen de los procedimientos documentados, y más interesadas en la verificación de las necesidades de los clientes y en la forma en que éstas se satisfacen.
- ✓ Es necesario considerar que, de la manera en que van evolucionando los Sistemas de Gestión de Calidad, en futuro se contemplará una función de auditoría muchísimo más integrada, preocupada directamente en la eficacia del negocio y de sus resultados totales y por ello la importancia de evaluar si el sistema está funcionando correctamente y si se está obteniendo a través de los resultados esperados.
- ✓ Otra conclusión que puede obtenerse, es que ésta guía de auditoría de SGC, es efectiva para su aplicación. Es seguro que cualquier otro órgano prudente de gestión controlará la actuación de cualquier proceso, de formas periódica, a través de la utilización de indicadores de gestión, pero hay que tener en cuenta que éstos indicadores se verán afectados por las variaciones y desfases normales que todas esas cifras sufren con el tiempo. Por lo tanto, el control debe realizarse por medio de análisis globales de la información en lugar de a través de cualquier cifra o resultado individual.

En efecto, la realización de los diferentes tipos de auditoría contribuye a la obtención de información veraz, evaluación de la eficacia del negocio, sus

resultados y verificar que se encuentre orientado al cumplimiento de las metas y objetivos, así emitir criterios que solucionarán las debilidades y potencializarán las fortalezas empresariales, acciones encaminadas al mejoramiento de los procesos y satisfacción general del cliente.

Según **Aguirre Fernández, Andrea D. (2009)**, en su tesis *“Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Luz del Valle” Cía. Ltda. Período del 1 de enero al 31 de diciembre del 2008, ubicada en la ciudad de Sangolqui, provincia de Pichincha”* en la que se planteó como objetivo *“Determinar los niveles de eficiencia, efectividad y economía de las actividades que se cumplen en las áreas de Créditos y Cobranzas, Recursos Humanos y Atención al Cliente”* Determina las siguientes conclusiones:

- ✓ Es necesario mantener una estructura organizacional que sirva para alcanzar y cumplir los objetivos que se ha propuesto y de la cual deberá tener conocimiento el personal que labora en la Cooperativa.
- ✓ No existe manuales de procedimientos para las áreas de Crédito y Cobranza, Recursos Humanos y Operaciones los mismos que se constituyen en guía y herramienta de soporte para el desarrollo de las actividades diarias.
- ✓ El personal que labora en la Institución desde su inicio ha sido contratada por afinidad y parentesco, lo cual no permite contar con profesionales acordes a cada puesto que garanticen los cumplimientos de objetivos.
- ✓ El Área de Cobranzas no cuenta con un adecuado seguimiento a los créditos de corto, mediano y largo plazo que han provocado una minimización de utilidades y una maximización de riesgos.
- ✓ De acuerdo a los índices de gestión aplicados se puede determinar que la Cooperativa no mantiene una buena administración ya que la eficacia, eficiencia y economía no se aprovechan al 100%, es decir, no se están cumplimiento metas ni objetivos con el mínimo de recursos.

La Auditoría de Gestión tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión, además el contar con manuales de procedimientos y objetivos claros propuestos para cada departamento es relevante, debido que estas son una de las herramientas principales de medición de gestión, eficiencia y eficacia de las organizaciones.

Según **Aguagallo Pacha, María M. (2011)**, en su tesis *“Auditoría de Gestión y su incidencia en la toma decisiones de la cooperativa de ahorro y crédito de Credi Fácil Ltda. de la ciudad de Ambato durante el segundo semestre del año 2010”* en la que se planteó como objetivo *“Desarrollar una Auditoría de Gestión que permita la Toma de Decisiones adecuadas y oportunas en la “COOPERATIVA DE AHORRO CREDITO DE CREDI FACIL LTDA.” con la finalidad de alcanzar una información efectiva para el cumplimiento de la misión y visión.”* Determina las siguientes conclusiones:

- ✓ Las decisiones que al interior de la Cooperativa se toman, son de varias personas lo que afecta directamente a los empleados, ocasionando un bajo nivel de desempeño. Incertidumbre y cierto malestar que los limita en el momento de desarrolló sus funciones y actividades.
- ✓ Existen falencias por parte de capacitar de forma permanente, sino por lo general una vez en el año, lo que evidencia un escaso interés respecto a la aplicación y diseño de la Auditoría de Gestión.
- ✓ La Cooperativa no cuenta con el diseño de la Gestión de Auditoría con un sistema de información y comunicación que oriente de mejor forma al personal para que les permita y ayude en el cumplimiento de los objetivos y metas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito de Credi Fácil Ltda.

- ✓ El presente y futuro de la institución, se puede considerar como incierto ya que no tiene definidos los perfiles técnicos especializados del talento humano y el valor ético de las mismas y que se constituyen en los lineamientos generales para el desarrollo de sus actividades.

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

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN FILOSÓFICA**

La presente investigación se basa en el paradigma crítico positivo debido a que es posible desarrollar una hipótesis de trabajo limitada en un tiempo y espacio. Además, presenta un esquema amplio de la realidad por la que atraviesa la empresa con el objetivo de establecer alternativas de solución que en cualquier momento pueden dar buenos resultados para la buena marcha de la misma.

## **2.3 FUNDAMENTACIÓN LEGAL**

La presente investigación, está fundamentada por las siguientes leyes, y disposiciones legales.

- ✓ Ley de Compañías.
- ✓ Ley de régimen tributario interno.

- ✓ Ley de Seguridad Social.
- ✓ Código de trabajo.

### **Superintendencia de Compañías**

La Ley de Compañías en su sección IX “De la Auditoría Externa” artículo 318, señala lo siguiente.

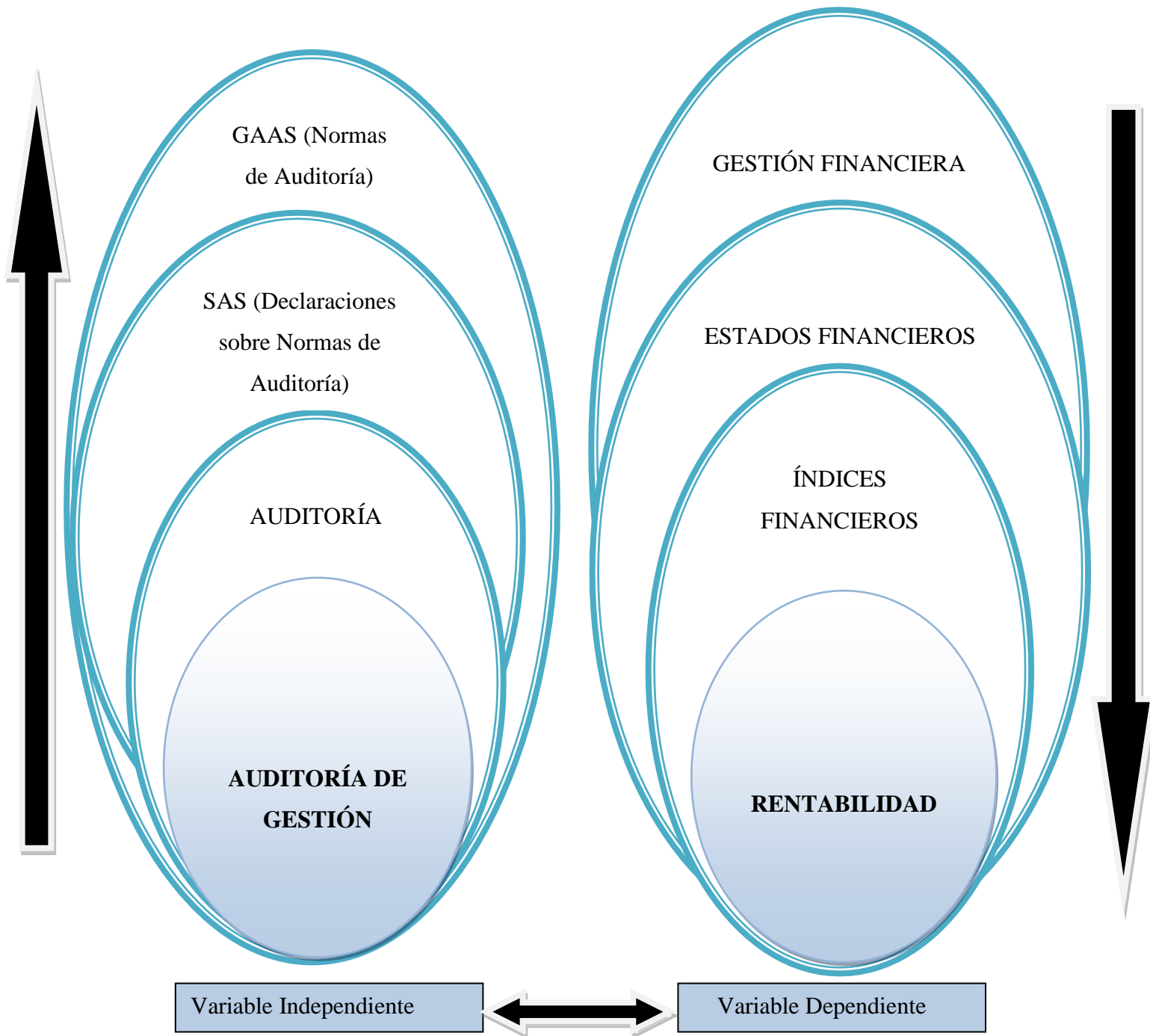
“Las compañías nacionales y las sucursales de compañías u otras empresas extranjeras organizadas como personas jurídicas, y las asociaciones que éstas formen cuyos activos excedan del momento que fije por Resolución la Superintendencia de Compañías monto que no podrá ser inferior a cien millones de sucres, deberán contar con informe anual de auditoría externa sobre sus estados financieros. Tales estados financieros auditados se presentarán obligatoriamente para solicitar créditos a las instituciones que forman parte del sistema financiero ecuatoriano, negociar sus acciones y obligaciones en Bolsa, solicitar los beneficios de las Leyes de Fomento, intervenir en Concursos Públicos de Precios, de Ofertas y de Licitaciones, suscripción de contratos con el Estado y declaración del impuesto a la renta.

Las personas naturales o jurídicas que ejerzan la auditoría, para fines de esta Ley, deberán ser calificadas por la Superintendencia de Compañías y constar en el Registro correspondiente que llevará la Superintendencia, de conformidad con la Resolución que expida.

El Superintendente de Compañías podrá disponer excepcionalmente que una compañía con activos inferiores a los establecidos en el inciso primero, pero superiores a los cuarenta millones de sucres, someta sus estados financieros a auditoría externa, cuando existan dudas fundadas sobre su realidad financiera, a base de un informe previo de inspección que justifique tal auditoría o a solicitud de los comisarios de la compañía.”

## 2.4 CATEGORÍAS FUNDAMENTALES

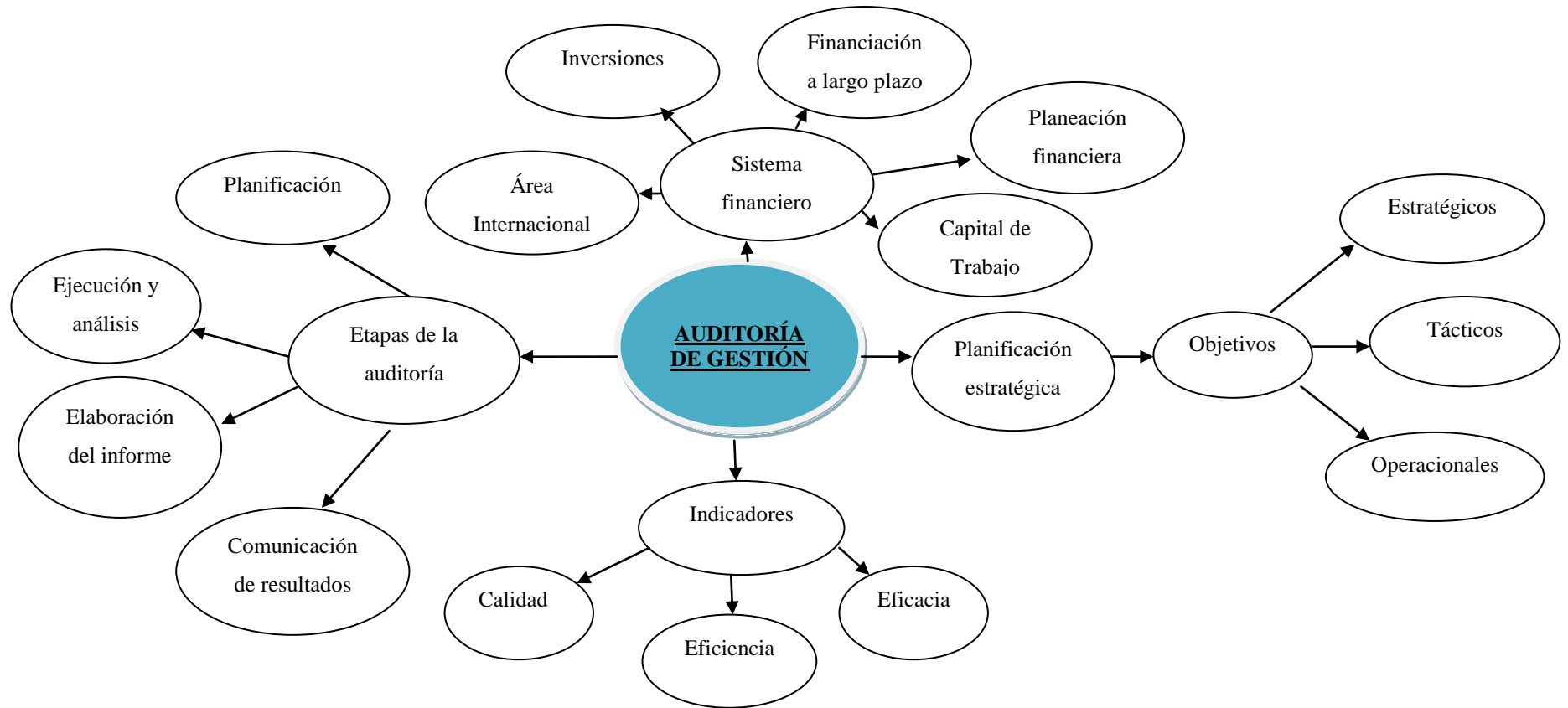
### 2.4.1 Categorización de Variables



**Figura 2.1:** Subordinación y Superordinación

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

## Subordinación Conceptual

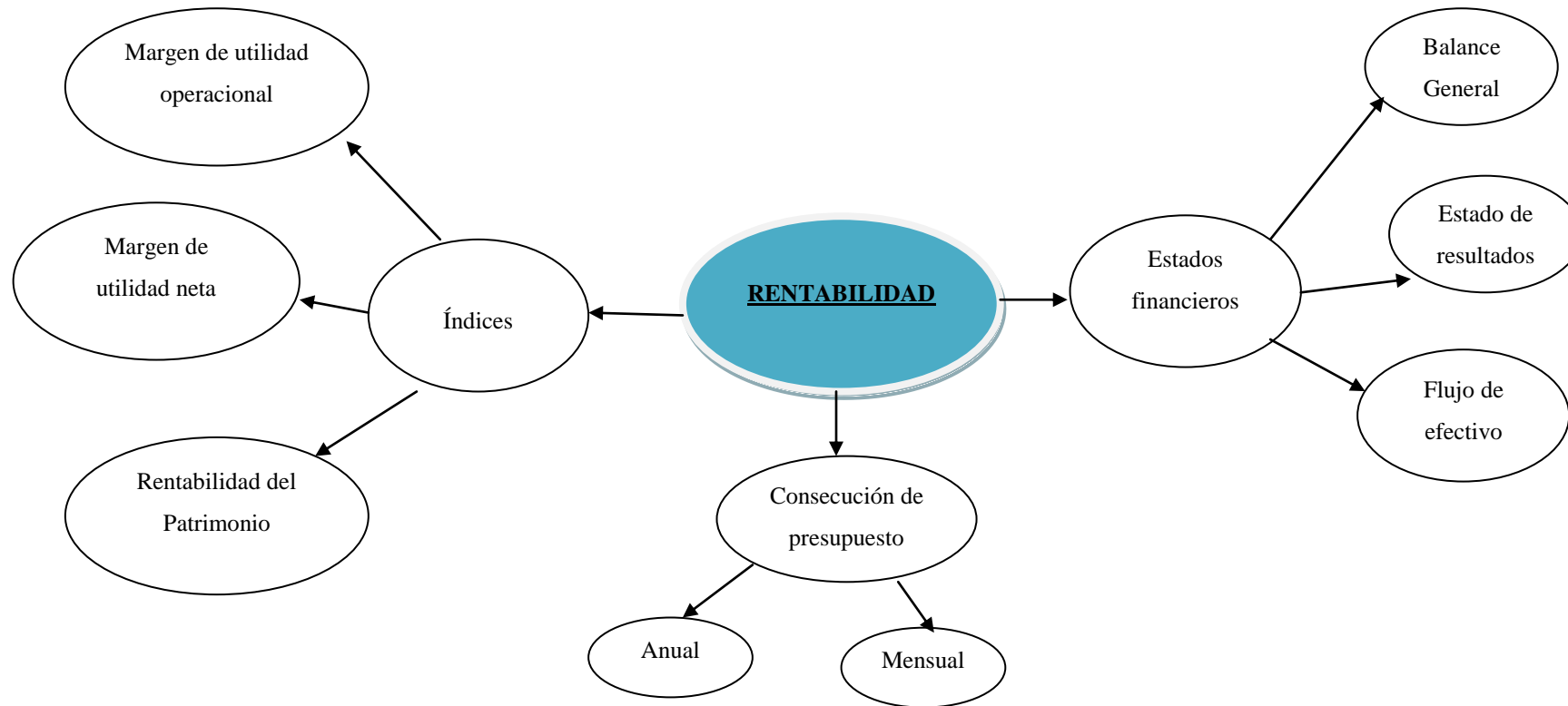


**VARIABLE  
INDEPENDIENTE**

**Figura N°2.2:** Subordinación conceptual variable independiente

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

## Subordinación Conceptual



**Figura N° 2.3:** Subordinación conceptual variable dependiente

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**VARIABLE  
DEPENDIENTE**



## **2.4.2 MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE**

### **2.4.2.1 GAAS (NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS)**

En la perspectiva de O.RAY WHITTINGTON,CIA,CMA,CPA KURT PANY,CFE,CPA AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL 12ª edición (2000) pp26-27

La existencia de las normas de auditoría generalmente aceptadas (Generally Accepted Auditing Standards, GAAS) es evidencia de que los auditores están muy interesados en el mantenimiento de una alta y uniforme calidad del trabajo de auditoría por parte de todos los contadores públicos independientes. Si cada contador público certificado posee un entrenamiento técnico adecuado y realiza auditorías con habilidad, cuidado y juicio profesional, el prestigio de la profesión aumentará y el público le atribuirá una creciente importancia a la opinión de los auditores que acompaña los estados financieros.

¿Cuáles son las normas desarrolladas por la profesión de contaduría pública? El AICPA ha expuesto el marco de referencia en las siguientes 10 **normas de auditoría generalmente aceptadas**.

#### **Normas generales**

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

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

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

### **Normas del trabajo de campo**

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

-Para planear y determinar la naturaleza, periodicidad y medida de las pruebas que deben realizar, la auditoría debe obtener una comprensión suficiente del control interno.

-Debe obtenerse suficiente evidencia competente o válida a través de la inspección, la observación, las indagaciones y las confirmaciones para proporcionar una base razonable que permita dar una opinión relacionada con los estados financieros bajo auditoría.

### **Normas de los informes**

-El informe debe establecer si los estados financieros han sido presentados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados.

-El informe debe identificar aquellas circunstancias bajo las cuales dichos principios no han sido observados consistentemente en el periodo actual en relación con el periodo anterior.

-Debe considerarse si las revelaciones informativas en los estados financieros son razonablemente adecuadas, a menos que el informe se especifique lo contrario.

-El informe debe contener bien sea la expresión de una opinión relacionada con los estados financieros, tomados con un todo, o una declaración en el sentido de que no es posible expresar una opinión. Cuando no es posible expresar una opinión global, debe establecerse las razones para ello. En todos los casos en los cuales el nombre de un auditor esté asociado con los estados financieros, el informe debe contener una indicación inequívoca clara de la clase de trabajo del auditor, si existe, y del grado de responsabilidad que está aceptado.

## Aplicación de las normas de auditoría

Las 10 normas expuestas por el Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados, incluye términos de medición tan subjetivos como “planeación adecuada”, “suficiente comprensión del control interno”, “evidencia competente y suficiente” y “revelación adecuada”. Para decidir bajo las circunstancias de cada contrato de auditoría lo que es adecuado, suficiente y competente se requiere el ejercicio del juicio profesional. La auditoría no puede convertirse en algo rutinario; el ejercicio del juicio por parte del auditor es vital en las diversas etapas de cada contrato. Sin embargo, la formulación y publicación de las normas de auditoría cuidadosamente redactadas son de inmensa ayuda para elevar la calidad del trabajo de auditoría, aunque su aplicación requiera el juicio profesional.

### **2.4.2.2 SAS (DECLARACIONES SOBRE NORMAS DE AUDITORÍA)**

En la perspectiva de O.RAY WHITTINGTON, CIA, CMA, CPA KURT PANY,CFE,CPA AUDITORÍA UN ENFOQUE INTEGRAL 12ª edición (2000) p29 Las declaraciones sobre Normas de Auditoría (Statements on Auditing Standards, SAS) son pronunciamientos numerados seriamente emitidos por la Junta de Normas de Auditoría (Auditing Standards Board, ASB). La primera en la serie, SAS 1, es una codificación de 54 Declaraciones emitidas anteriormente durante muchos años por el Comité sobre Procedimientos de Auditoría (Committee on Auditing Procedure), antecesor de la ASB. Desde que la SAS 1 fue publicada en 1972, se ha emitido muchas declaraciones adicionales sobre temas específicos para proporcionar una guía más detallada de la que está disponible en las 10 normas de auditoría generalmente aceptadas.

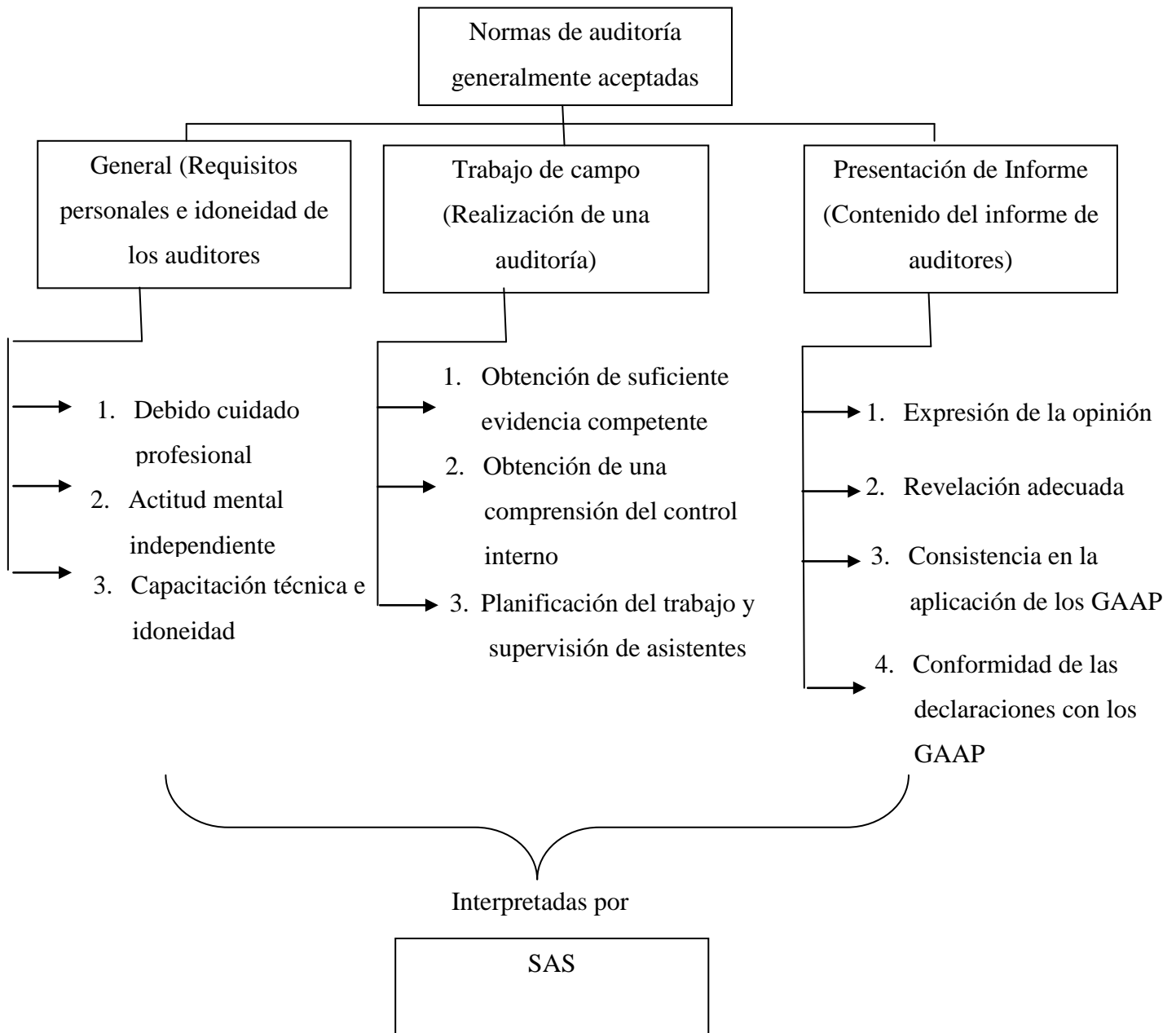
Se considera que las SAS son interpretaciones de las 10 normas de auditoría generalmente aceptadas, analizadas anteriormente en este capítulo. Ellas son las referencias con mayor autoridad que pueden utilizar los auditores para resolver los

problemas encontrados durante un auditoría. El termino normas de auditoría se utiliza con frecuencia en la práctica para referirse a las SAS, a las 10 normas de auditoría generalmente aceptadas o ambas.

La condición de autoridad de las SAS, como interpretaciones de las normas de auditoría generalmente aceptadas, se deriva del Código de Conducta Profesional del AICPA (regla 202). El código exige que los auditores se adhieran a estos pronunciamientos. Una firma de CPA debe estar preparada para justificar cualquier alejamiento de las SAS, labor que no puede tomarse a la ligera.

Las SAS, aunque más detalladas y específicas que las normas de auditoría comúnmente aceptadas, por lo general no formulan los procedimientos de auditoría específicos que deben seguirse. Para guías más detalladas, pero con menos autoridad sobre problemas de auditoría específicos, los auditores pueden consultar las guías Industry Audit and Accounting Guide y Auditing Procedure Studies, los diversos estudios técnicos publicados por el AICPA, los libros de texto sobre auditoría y los artículos de revistas profesionales, como la Journal of Accountancy y The CPA Journal.

Tenga en cuenta, sin embargo, que el cumplimiento de las SAS no representan un nivel ideal de desempeño de auditoría, sino más bien una norma mínima para todos los contratos de auditoría.



**Figura N°2.4:** Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas

**Fuente:** Auditoría un Enfoque Integral

**Autor:** O.RAY, Whittington. **Año:** 2000

## **2.5 AUDITORÍA**

De la Peña Gutiérrez Alberto (2008) en su obra **AUDITORÍA UN ENFOQUE PRÁCTICO p5** sostiene que “Auditoría es sinónimo de examinar, verificar, investigar, consultar, revisar, comprobar y obtener evidencias sobre informaciones, registros, procesos, circuitos, etc. Hoy en día, la palabra auditoría se encuentra relacionada con diversos procesos de revisión o verificación que, aunque todos ellos tienen en común el estar de una u otra forma vinculados a la empresa, pueden diferenciarse en función de su finalidad económica inmediata, de tal manera que según este criterio podemos establecer una primera gran clasificación de la auditoría diferenciando entre auditoría económica y auditorías especiales.”

## **2.6 AUDITORÍA DE GESTIÓN**

En la perspectiva de Blanco. (2012), en su obra **NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA AUDITORÍA INTEGRAL**, afirma que “La auditoría de gestión es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.”

### **OBJETIVOS**

Dentro del campo de acción de la auditoría de gestión se puede señalar como objetivos principales:

- Determinar lo adecuado de la organización de la entidad.
- Verificar la existencia de objetivos y planes coherentes y realistas.
- Vigilar la existencia de políticas adecuadas y el cumplimiento de las mismas.
- Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos.

- Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos.
- Comprobar la utilización adecuada de los recursos.

## **2.7 ALCANCE Y ENFOQUE DEL TRABAJO**

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares. No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de la gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias e ineficiencias y sus consecuencias.

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad, Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

### **Auditoría de la gestión global del ente:**

- Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de la estructura organizativa.
- Balance social.
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica.
- Evaluación de los cuadros directivos.

### **Auditoría de gestión del sistema comercial:**

- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.
- Política de precios.
- Función publicitaria.
- Función de ventas.
- Promoción de ventas.

### **Auditoría de gestión del sistema financiero:**

- Capital de trabajo.
- Inversiones.
- Financiación a largo plazo.
- Planeación financiera.
- Área internacional.

### **Auditoría de gestión del sistema de producción:**

- Diseño del sistema.
- Programación de la producción
- Control de calidad.
- Almacén e inventarios.
- Productividad técnica y económica.
- Diseño y desarrollo de productos.

### **Auditoría de gestión de los recursos humanos:**

- Productividad.
- Clima laboral.
- Políticas de promoción e incentivos.
- Políticas de selección y formación.
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.



### **Auditoría de gestión de sistemas administrativos:**

- Análisis de proyectos y programas.
- Auditoría de la función de procesamiento de datos.
- Auditoría de procedimientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

## **2.8 METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN**

La planeación de la auditoría de gestión debe incluir asuntos como los siguientes:

- Conocimiento de los productos, mercados, clientes, canales de distribución, y alianzas de colaboración.
- Conocimiento de los objetivos, estrategias y riesgos del negocio.
- Conocimiento de los procesos claves del negocio.

La evaluación del plan de gestión comprende:

El análisis del plan de gestión adoptado por la empresa, es decir el conjunto de políticas y estrategias definidas por la entidad para alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo; análisis de los programas, subprogramas y proyectos que este ejecutando la empresa para lograr los objetivos y resultados del plan de gestión.

Análisis del ambiente interno.

-Fortalezas

-Debilidades

Análisis del ambiente externo.

-Oportunidades

-Amenazas

Dirección organizacional.

-Filosofía

-Objetivos

-Metas

-Revisión de la documentación que genera la entidad.

-Documentar los procesos y sub procesos importantes.

-Identificar los riesgos principales del negocio.

-Evaluar los controles de la empresa.

-Elaborar conclusiones relativas a las debilidades en la formulación de las estrategias y las deficiencias en la ejecución.

-Revisión de la implementación del plan estratégico, para lo cual se revisará los resultados financieros y operacionales.

-Revisar los resultados financieros, comerciales y operativos cotejándolos con los puntos de referencia establecidos y los estándares de la industria a fin de identificar desviaciones importantes y tendencias emergentes.

-Toma de acciones correctivas.

### **Selección y Diseño de los Medidores de Desempeño**

El proceso de la auditoría de gestión requiere de un modelo cuantitativo expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento se pueda llevar a cabo fácilmente. En la sección y diseño de los indicadores se debe:

-Identificar los indicadores que mejor reflejen las metas y objetivos propuestos.

-Identificar los indicadores claves del desempeño o factores críticos de éxito.

-Identificar para cada uno de los indicadores propuestos las fuentes de información y las acciones necesarias para que esta información sea oportuna y confiable.

-Analizar el desempeño financiero.

### **Medir el desempeño**

-Establecer las mediciones reales con los indicadores seleccionados.

-Comparar los resultados reales con los resultados esperados.

### **Elaboración del informe comunicando los resultados y las recomendaciones**

## **2.9 MARCO CONCEPTUAL DE LA VARIABLE DEPENDIENTE**

### **2.9.1 Balance General**

En la perspectiva de Rodríguez Morales Leopoldo. (2012), en su obra ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS UN ENFOQUE EN LA TOMA DE DECISIONES, afirma que “A este estado financiero se le llama también *estado de situación financiera*. Éste proporciona información tanto de los recursos que tiene la empresa para operar (también llamados *activos*) y las deudas y compromisos que tiene y debe cumplir (también denominados *pasivos*) como de la inversión que tienen los accionistas en la empresa, incluyendo las utilidades que no han retirado de ésta (llamada también *capital contable*). Esta información se prepara a una fecha determinada: la fecha de cierre de los estados financieros.

Además, este estado financiero presenta información que permite hacer un análisis de la posición financiera, el cual consiste en diagnosticarla estructura financiera y la liquidez de la empresa”

### **2.9.10 Estado de Resultados**

En la perspectiva Rodríguez Morales Leopoldo. (2012), en su obra ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS UN ENFOQUE EN LA TOMA DE DECISIONES, afirma que “ Este estado financiero presenta información sobre los resultados de una empresa en un periodo determinado, enfrentando a los ingresos, los costos y gastos en que se incurrieron para poder obtenerlos y calcular una

utilidad o pérdida para ese periodo; muestra un resumen de los resultados de las operaciones de la empresa, si ganó o perdió durante el periodo en cuestión.

La estructura del estado de resultados permite saber de dónde vinieron los ingresos y dónde se gastó para con ello saber cómo se llegó a los resultados obtenidos.”

### **2.9.11 Estado de Flujo de Efectivo**

En la perspectiva Rodríguez Morales Leopoldo. (2012), en su obra ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS UN ENFOQUE EN LA TOMA DE DECISIONES, afirma que “Presenta las entradas y salidas de efectivo que resultan de las decisiones sobre las operaciones, las inversiones y la forma de financiamiento durante un periodo determinado. En resumen, informa de dónde viene y qué se usó el dinero en ese tiempo. Al analista financiero le permite saber la forma como se genera y utiliza el efectivo, información necesaria para determinar la capacidad de generación de recursos.”

### **2.10 HIPÓTESIS**

“La aplicación adecuada de una auditoría de gestión en la ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO permitirá obtener índices de rentabilidad óptimos y aceptables”.

### **2.11 SEÑALAMIENTO DE LAS VARIABLES DE LA HIPÓTESIS**

Las variables de la hipótesis son las siguientes:

**-Variable independiente:** Auditoría de Gestión

**-Variable dependiente:** Rentabilidad

**-Unidad de Observación:** Organización comercial Víctor Hugo Caicedo

**-Término de relación:** incidencia

## **CAPITULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

Tomando como referencia a **Víctor Hugo Abril (2013:5)**, indica que “La investigación cualitativa, por su parte, se ha concebido últimamente como aquel tipo de investigación en el cual participan los individuos y comunidad para solucionar sus propias necesidades y problemas, bajo la guía de técnicos al respecto, pero con la participación directa de todos los interesados en su desarrollo.”

Analizando objetivamente se podrá encontrar posibles soluciones, siguiendo un proceso los resultados se verán reflejados en un éxito para los objetivos de la empresa y sus empleados.

La participación diaria dentro de la empresa logra un conjunto de acciones favorables para la empresa, estas acciones de igual manera van a motivar a que poco a poco se vaya viendo objetivos logrados en equipo.

#### **3.2 MODALIDAD BÁSICA DE LA INVESTIGACIÓN**

Para desarrollar el presente proyecto se necesita desarrollar un contacto con los hechos reales, se necesita conocer de qué manera se están produciendo estos hechos, esto significa que se aplicarán las siguientes investigaciones:

### **3.2.1 INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

En la perspectiva de **Muñoz, C. (1998)**, en su obra *Cómo elaborar y asesorar en una investigación de tesis*, afirma que “La investigación de campo es la que se realiza directamente en el medio donde se presenta el fenómeno de estudio. Las herramientas de apoyo para este tipo de investigación son muy abundantes, entre ellas tenemos: la observación histórica, la observación controlada, la experimentación y el acopio de antecedentes por medio de cuestionarios, entrevistas y encuestas, entre otras muchas técnicas.”

En el trabajo por las características propias de la investigación auditable y contable se empleara una investigación de campo, en vista que se realizará en el lugar de los hechos es decir que se obtendrá la información en la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo, principalmente en el área de contabilidad y sus departamentos, siendo de gran utilidad para el levantamiento de información primaria.

### **3.2.2 INVESTIGACIÓN BIBLIOGRÁFICA-DOCUMENTAL**

En la perspectiva de **Muñoz, C. (1998)**, en su obra *Cómo elaborar y asesorar en una investigación de tesis*, afirma que: “La investigación de carácter documental se apoya en la recopilación de antecedentes a través de documentos gráficos formales e informales, cualquiera que éstos sean, donde el investigador fundamenta y complementa su investigación con lo aportado por diferentes autores.

Los materiales de consulta suelen ser las fuentes bibliográficas, iconográficas, fonográficas y algunos medios magnéticos.”

Se utilizará la investigación bibliográfica-documental pues vamos a utilizar libros informes técnicos, tesis de grado de diferentes actores para respaldar la investigación realizada, con la finalidad de tener documentos para comparar y analizar diferentes criterios. Así también se contará con el apoyo de una

investigación documental porque acudiré a la información real de la empresa, obtenida en archivos y documentos del departamento de contabilidad los mismos que servirán para procesar la información en forma eficiente y efectiva.

### **3.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación que se aplicará en el presente proyecto es de tipo exploratoria

#### **3.3.1 TIPO EXPLORATORIA**

En palabras de **Campos, G. (2010)**, en su obra *Introducción al arte de la investigación científica*, nos indica que: “Investigación exploratoria: como su nombre lo indica, se caracteriza por recoger información que ayude al investigador a formular problemas susceptibles de estudio, desarrollo, hipótesis y familiarizar al investigador con los problemas elegidos.”

La aplicación de la investigación exploratoria se refiere a un nivel inicial de conocimiento, permite el contacto con la realidad que se va a investigar, es la manera más adecuada de explorar todos los aspectos relacionados con el tema de investigación, lo que nos ayudará a obtener elementos de juicio para reafirmar el problema planteado, reforzar el conocimiento respecto a las posibles causas y sobretodo brindar una mayor seguridad al momento de plantear los resultados de la investigación.

#### **3.3.2 TIPO DESCRIPTIVA**

Tomando como referencia a **Tamayo, M. (2003)**, en su obra *El proceso de la investigación científica*, nos indica que: “Investigación descriptiva comprende de la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos, el enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre cómo una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el

presente. La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hecho, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta.”

Se empleará la Investigación Descriptiva, para señalar todos los hechos y características más sobresalientes que se produzcan en relación al problema de investigación, con lo cual, lograremos un mayor nivel de conocimiento e información para la investigación.

### 3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.4.1 Población

Para tener una óptica clara de lo que significa población citaremos a **Corbetta, P. (2007)**, de su obra *Metodología y Técnicas de Investigación Social*, el cual asevera que “La población se define como un conjunto de  $N$  unidades, también llamadas unidades estadísticas o unidades de análisis, que constituyen el objeto de estudio, donde  $N$  es el tamaño de la población. El término población podría sugerir un conjunto de seres humanos. Sin embargo, en estadística, este término tiene un significado mucho más general y se refiere a un conjunto cualquiera de objetos (hombres, casas, empresas, territorios, sucesos, etc.)”

La totalidad del universo de estudio lo conforma:

**Cuadro 3.1. Personal de la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo**

No.	DEPARTAMENTO	NÚMERO
1	Personal Administrativo	14
2	Principales Clientes	89
3	Proveedores	7
<b>TOTAL</b>		110

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán



### 3.4.2 Muestra

Tomando como referencia a **Campos, G. (2010)**, en su obra *Introducción al arte de la investigación científica*, nos indica que: “muestra es una parte de un colectivo o universo seleccionada con la finalidad de describir con aciertos los datos obtenidos”

En la presente investigación utilizaremos el método de muestreo probabilístico sistemático porque se desea la información de diferentes personas para poder realizar la encuesta y medir el grado de aceptación del tema para lo cual haremos uso de la siguiente formula exclusivamente al número total de clientes:

$$n = \frac{Z^2 \cdot Q \cdot P \cdot N}{Z^2 \cdot Q \cdot P + (N - 1)e^2}$$

En donde

n= Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confiabilidad

P= Probabilidad de ocurrencia

Q= Probabilidad de no ocurrencia

N= Población

e= Error de muestreo

Cálculos:

n=?

Z= 95% = 0,95/2= 0.4750 Z= 1.96

P= 50% = 0.5

Q= 50% = 0.5

N= 89

E= 5% = 0.05

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) \cdot 89}{(1,96)^2 \cdot (0,5) \cdot (0,5) + (89 - 1)0,05^2}$$

$$n = 72,41$$

$$n = 72 \text{ clientes}$$

Por el número de personal administrativo no se aplicará la fórmula pues se realizará la encuesta a las catorce personas.

### 3.5 OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

**Cuadro No. 3.2 Variable Independiente: Auditoría de Gestión**

CONCEPTO	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p><b>AUDITORÍA DE GESTIÓN</b></p> <p>Es el examen que se efectúa a una entidad por un profesional externo e independiente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales; su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección.</p>	<p>Eficiencia (Recursos)</p>	<p>Directamente relacionada con el aprovechamiento de los recursos (humanos materiales, tecnológicos) para la maximización de los ingresos.</p>	<p>¿Sabe usted si la empresa asigna los recursos necesarios que le permita cumplir con los objetivos pre establecidos? ¿Sabe usted si las ganancias obtenidas son reinvertidas en beneficio de la empresa?</p>	<p>Encuesta</p>
	<p>Eficacia Objetivos</p>	<p>Grado de cumplimiento de los objetivos presupuestados versus los ejecutados</p>	<p>¿Sabe usted si la empresa cuenta con objetivos? ¿Se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos con que cuenta la entidad? ¿Sabe usted si las ventas se incrementan considerablemente en los meses de mayor demanda? ¿Conoce los procesos administrativos que la entidad maneja?</p>	
	<p>Calidad</p>	<p>Pretende evaluar el grado de satisfacción del cliente directamente relacionado con la entidad</p>	<p>¿Cómo calificaría usted el servicio de la empresa? ¿Ha tenido usted inconvenientes con los productos ofrecidos por la empresa? ¿Sabe usted si la Auditoría de Gestión se utiliza como una herramienta para la toma de decisiones?</p>	

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**CUADRO No. 3.3 Variable Dependiente: Rentabilidad**

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN
<p><b>Rentabilidad</b></p> <p>Se refiere a la relación entre el beneficio obtenido en un periodo de tiempo y el capital invertido en la actividad económica que ha dado lugar a tal beneficio. La rentabilidad puede medirse a través del monitoreo de los estados financieros</p>	<p>Rentabilidad del patrimonio</p>	<p><i>Rentabilidad del Patrimonio</i></p> $= \frac{\text{Utilidad antes de impuesto}}{\text{Patrimonio}} \times 100$	<p>¿Sabe usted si las inversiones en el negocio generan la rentabilidad esperada?</p> <p>¿Sabe usted si la rentabilidad obtenida es reinvertida en la actividad del negocio?</p> <p>¿Considera usted que la aplicación adecuada de una Auditoría de Gestión generaría una mayor rentabilidad?</p>	<p>Encuesta</p>
	<p>Estados Financieros</p>	<p>Balances General</p> <p>Estado de Resultados</p>	<p>¿Sabe usted si la empresa realiza créditos externos para el giro del negocio?</p> <p>¿Sabe usted si se utilizan adecuadamente los estados financieros para la toma de decisiones?</p>	

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

### 3.6 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La investigación trata sobre la aplicación de una Auditoría de Gestión y su incidencia en la rentabilidad en la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo durante el primer semestre del año 2013, cuyo objetivo es verificar el cumplimiento de sus objetivos y metas a través de la aplicación de una Auditoría de Gestión con la finalidad de medir el nivel de impacto en la rentabilidad de la empresa.

Utilizará como elementos de observación al personal administrativo, clientes, y proveedores.

Para recolectar la información necesaria para la presente investigación se utilizaran las siguientes técnicas e instrumentos:

**Cuadro N° 3.4 Técnicas e Instrumentos**

<b>TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN</b>
<b>Información secundaria</b>	Tesis de Grado de Comercialización
<b>Lectura científica</b>	Libros especializados
<b>Internet</b>	Páginas web
<b>Información primaria</b>	Ficha de observación
<b>Observación</b>	Cámara
<b>Encuesta</b>	Cuestionario

Elaborado por: Gabriela Guzmán

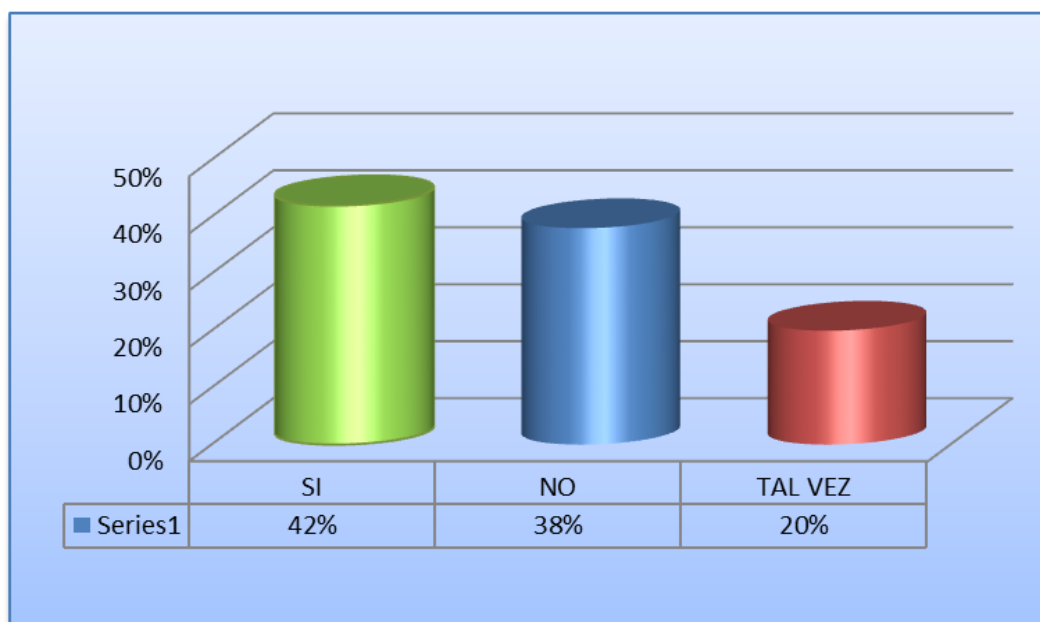
### 3.7 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS

#### 3.7.1 Plan de procesamiento de información

-Revisión de la información recolectada en el campo, para realizar una depuración de la información innecesaria y trabajar únicamente con los datos más representativos.

-Tabulación según variables de cada hipótesis aplicando métodos estadísticos.

-Representación gráfica, para una mejor comprensión de los resultados estadísticos.



**Gráfico N° 3.1:** Ejemplo representación gráfica

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

### **3.7.2 PLAN DE ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

-Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos e hipótesis.

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

-Comprobación de hipótesis, con la aplicación del método del CHI CUADRADO.

-Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo consta la presentación, el análisis e interpretación de resultados luego de haber realizado una encuesta dirigida al; personal administrativo y clientes de la empresa, con el objeto de identificar la percepción que tienen acerca la importancia de la aplicación de una Auditoría de Gestión y de que forma incide en la rentabilidad.

#### 4.2 Encuesta dirigida a los clientes de la ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR HUGO CAICEDO.

##### PREGUNTA No.1 ¿Cómo calificaría usted el servicio de la empresa?

Tabla N° 4.1 ¿Cómo calificaría usted el servicio de la empresa?

Categoría	F	Fr	fa	Fra	f%
Excelente	7	0,10	7	0,10	10%
Bueno	33	0,46	40	0,56	46%
Regular	29	0,40	69	0,96	40%
Malo	3	0,04	72	1,00	4%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados

f = Frecuencia

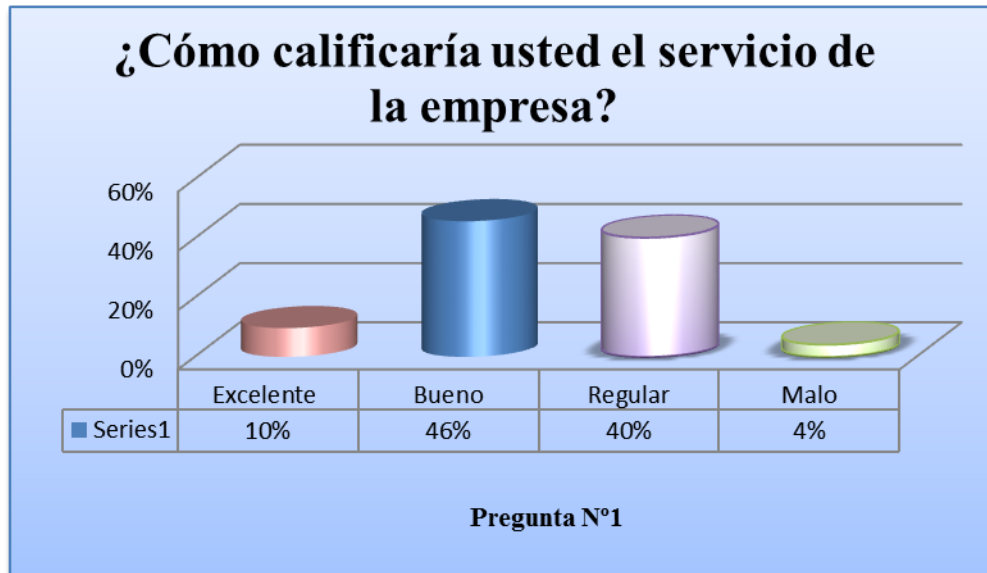
fr = Frecuencia Relativa



fa = Frecuencia Acumulada

fra = Frecuencia Relativa Acumulada

f% = Frecuencia Porcentual



**Gráfico N°4.1** ¿Cómo calificaría usted el servicio de la empresa?

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Análisis:**

- El 10% de los clientes consideran excelente el servicio proporcionado por la empresa.
- El 46% de los clientes consideran bueno el servicio proporcionado por la empresa.
- El 40% de los clientes consideran regular el servicio proporcionado por la empresa.
- El 4% de los clientes consideran malo el servicio proporcionado por la empresa.

**PREGUNTA N° 2.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos adquiridos?**

**Tabla N° 4.2 ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos adquiridos?**

Categoría	f	Fr	fa	Fra	f%
Excelente	24	0,33	24	0,33	33%
Muy Bueno	33	0,46	57	0,79	46%
Bueno	9	0,13	66	0,92	13%
Regular	6	0,08	72	1,00	8%
Malo		0,00	72	1,00	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.2 ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos adquiridos?**

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Análisis:**

- El 33% de los clientes consideran que los productos adquiridos son excelentes.
- El 46% de los clientes consideran que los productos adquiridos son muy buenos.
- El 13% de los clientes consideran que los productos adquiridos son buenos.
- El 8% de los clientes consideran que los productos adquiridos son regulares.

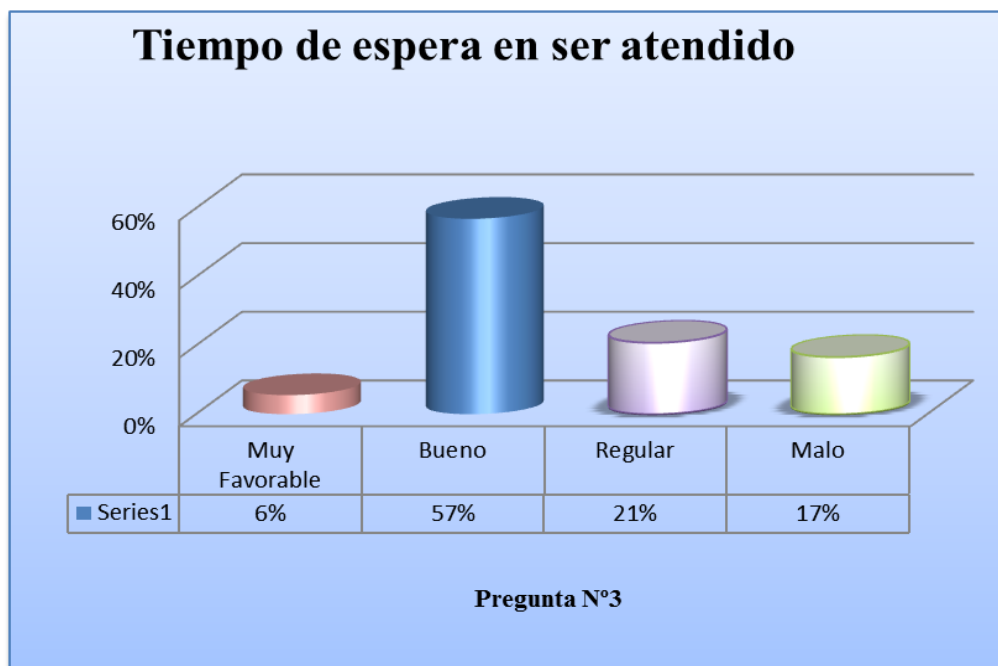
**PREGUNTA N° 3.- Tiempo de espera en ser atendido**

**Tabla N° 4.3 Tiempo de espera en ser atendido**

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>Muy Favorable</b>	4	0,06	4	0,06	6%
<b>Bueno</b>	41	0,57	45	0,63	57%
<b>Regular</b>	15	0,21	60	0,83	21%
<b>Malo</b>	12	0,17	72	1,00	17%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.3** Tiempo de espera en ser atendido

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Análisis:**

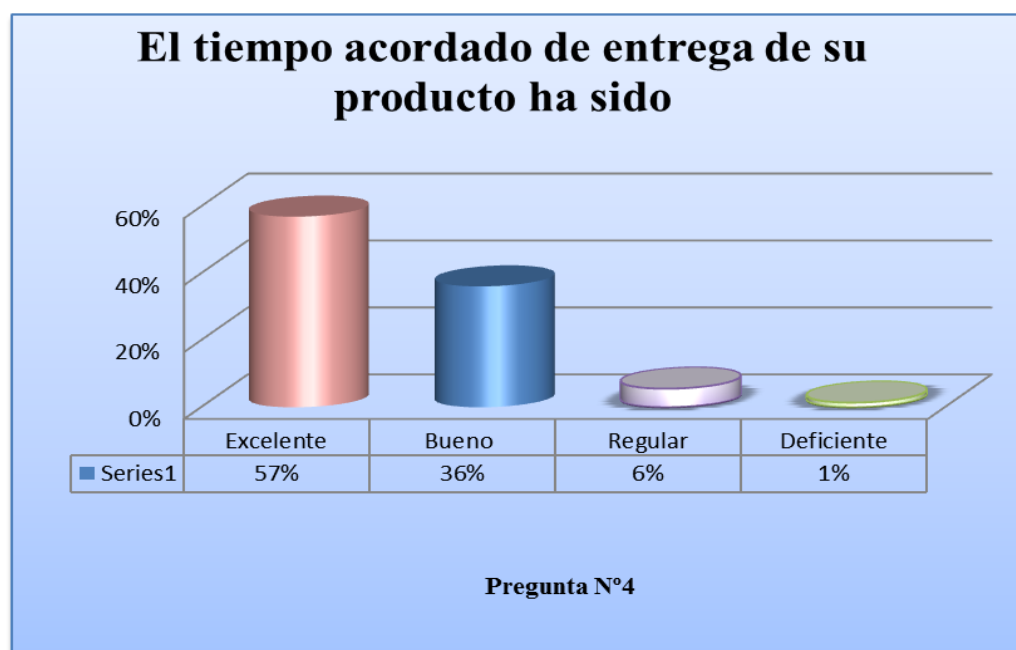
- El 6% de los clientes consideran que el tiempo de espera es muy favorable.
- El 57% de los clientes consideran que el tiempo de espera es bueno.
- El 21% de los clientes consideran que el tiempo de espera regular.
- El 17% de los clientes consideran que el tiempo de espera es malo.

**PREGUNTA N° 4.- El tiempo acordado de entrega de su producto ha sido:**  
**Tabla N° 4.4 El tiempo acordado de entrega de su producto ha sido:**

Categoría	F	Fr	Fa	Fra	f%
<b>Excelente</b>	41	0,57	41	0,57	57%
<b>Bueno</b>	26	0,36	67	0,93	36%
<b>Regular</b>	4	0,06	71	0,99	6%
<b>Deficiente</b>	1	0,01	72	1,00	1%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.4** El tiempo acordado de entrega de su producto ha sido

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Análisis:**

- El 57% de los clientes consideran que el tiempo de entrega de los productos es excelente.
- El 36% de los clientes consideran que el tiempo de entrega de los productos bueno.
- El 6% de los clientes consideran que el tiempo de entrega de los productos es regular.
- El 1% de los clientes consideran deficiente el tiempo de entrega de los productos.

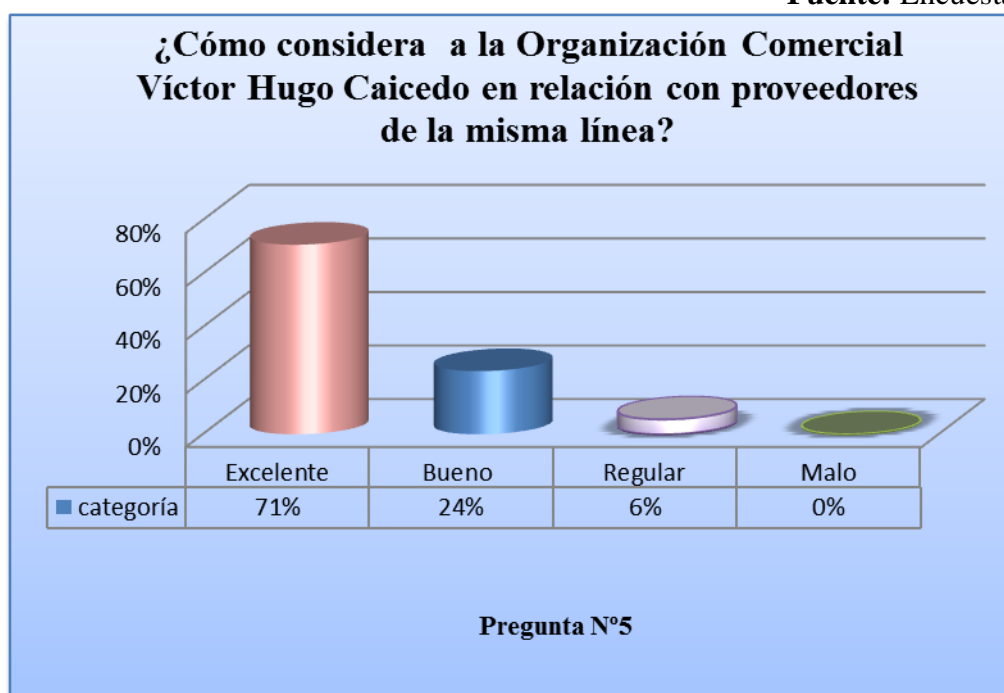
**PREGUNTA N° 5.- ¿Cómo considera a la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo en relación con proveedores de la misma línea?**

**Tabla N° 4.5 Cómo considera a la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo en relación con proveedores de la misma línea**

Categoría	f	Fr	fa	Fra	f%
<b>Excelente</b>	51	0,71	51	0,71	71%
<b>Bueno</b>	17	0,24	68	0,94	24%
<b>Regular</b>	4	0,06	72	1,00	6%
<b>Malo</b>		0,00	72	1,00	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

Elaborado por: Gabriela Guzmán

Fuente: Encuestados



**Gráfico N°4.5 Cómo considera a la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo en relación con proveedores de la misma línea.**

Elaborado por: Gabriela Guzmán

**Análisis:**

- El 71% de los clientes categorizan como excelente a la empresa frente a la competencia.
- El 24% de los clientes categorizan como buena a la empresa frente a la competencia.
- El 6 % de los clientes categorizan como regular a la empresa frente a la competencia.

### 4.3 Encuesta dirigida al personal administrativo de la ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR HUGO CAICEDO.

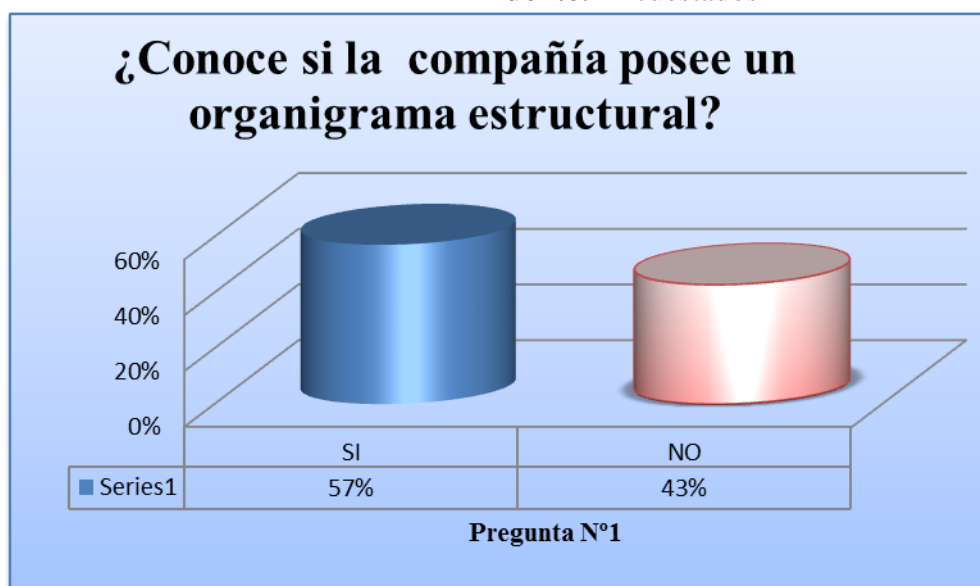
**PREGUNTA N°1.- ¿Conoce si la compañía posee un organigrama estructural?**

**Tabla N° 4.6** ¿Conoce si la compañía posee un organigrama estructural?

Categoría	f	Fr	fa	Fra	f%
SI	8	0,57	8,00	0,57	57%
NO	6	0,43	14,00	1,00	43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

Elaborado por: Gabriela Guzmán

Fuente: Encuestados



**Gráfico N°4.6** ¿Conoce si la compañía posee un organigrama estructural?

Elaborado por: Gabriela Guzmán

#### Análisis:

- El 57% de los encuestados indicaron que conocen el organigrama estructural que posee la empresa.
- El 43% encuestados indicaron que desconocen si existe algún organigrama estructural en la empresa.

**PREGUNTA N°2.- ¿Sabe usted si la empresa cuenta con objetivos institucionales?**

**Tabla N°4.7** ¿Sabe usted si la empresa cuenta con objetivos institucionales?

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	11	0,79	11,00	0,79	79%
<b>NO</b>	3	0,21	14,00	1,00	21%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.7** ¿Sabe usted si la empresa cuenta con objetivos institucionales?

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Análisis:**

- El 79% de los encuestados manifestaron que conocen que la empresa posee objetivos institucionales
- El 21% de los encuestados manifestaron que no tienen conocimiento respecto a la pregunta planteada.

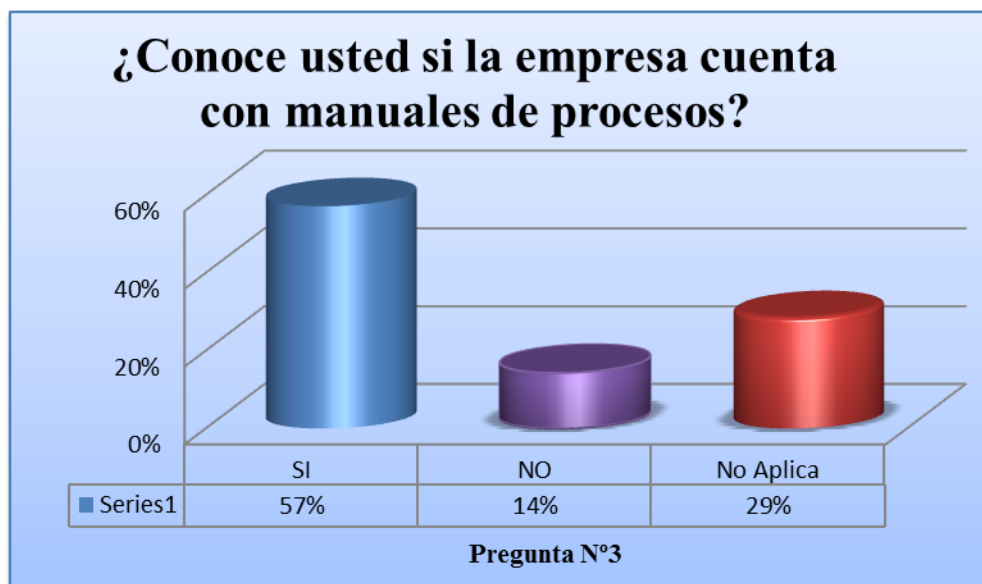
**PREGUNTA N°3.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de procesos?**

**Tabla N° 4.8 ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de procesos?**

Categoría	f	Fr	fa	Fra	f%
SI	8	0,57	8,00	0,57	57%
NO	2	0,14	10,00	0,71	14%
No Aplica	4	0,29	14,00	1,00	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1,00</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.4 ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de procesos?**

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Análisis:**

- En un 57% de los encuestados se apreció que tienen conocimiento de la existencia de manuales de procesos.
- En un 14% de los encuestados se apreció que no tienen conocimiento de la existencia de manuales de procesos.
- En un 29% de los encuestados no se pudo aplicar la encuesta.



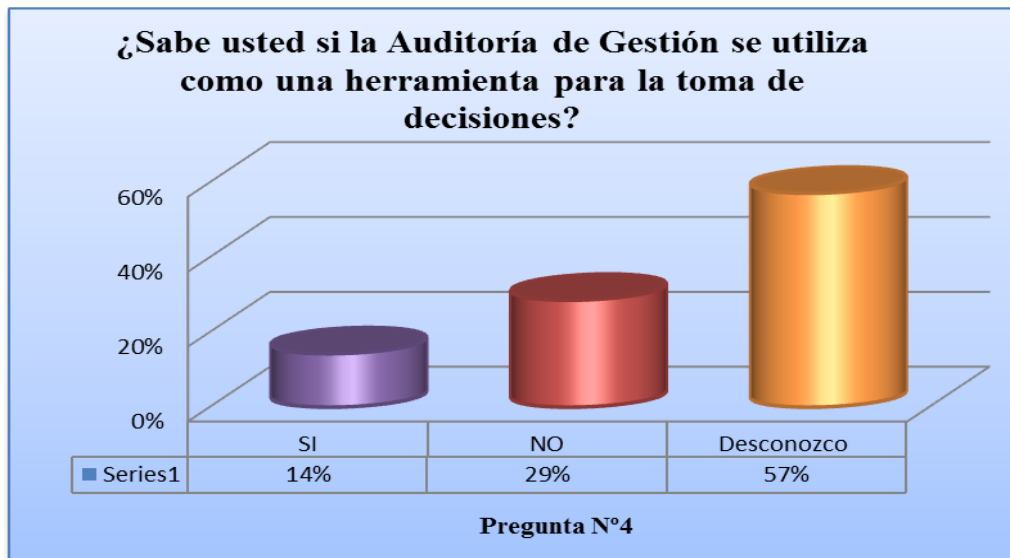
**PREGUNTA N°4.- ¿Sabe usted si la Auditoría de Gestión se utiliza como una herramienta para la toma de decisiones?**

**Tabla N° 4.9** ¿Sabe usted si la Auditoría de Gestión se utiliza como una herramienta para la toma de decisiones?

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	2	0,14	2,00	0,14	14%
<b>NO</b>	4	0,29	6,00	0,43	29%
<b>Desconozco</b>	8	0,57	14,00	1,00	57%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1,00</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.9** ¿Sabe usted si la Auditoría de Gestión se utiliza como una herramienta para la toma de decisiones?

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Análisis:**

- El 14% de los encuestados manifestaron que conocen de la aplicación de auditorías en general.
- El 29% de los encuestados manifestaron que no conocen de la aplicación de alguna auditoría.
- El 57% de los encuestados manifestaron que desconocen sobre la pregunta

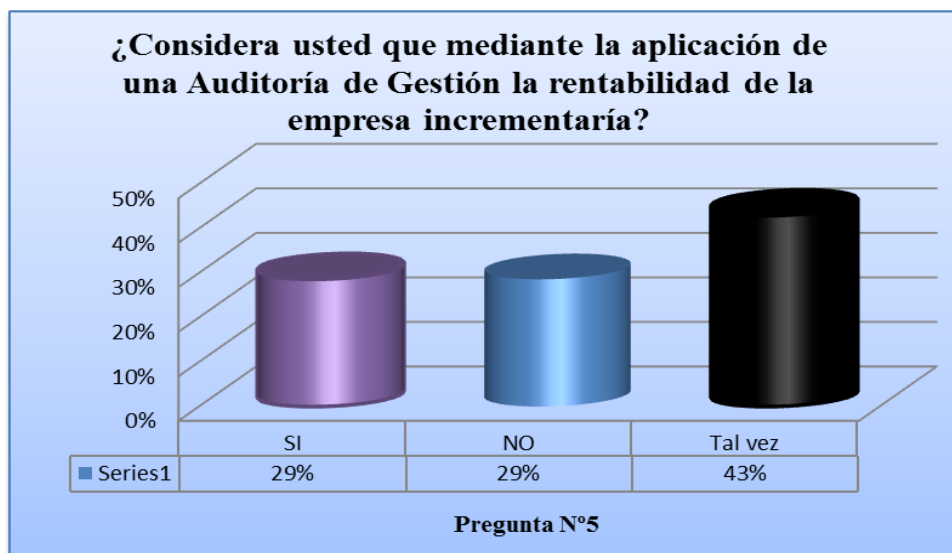
**PREGUNTA N°5.- ¿Considera usted que mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión la rentabilidad de la empresa incrementaría?**

**Tabla N° 4.10** ¿Considera usted que mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión la rentabilidad de la empresa incrementaría?

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	4	0,29	4	0,29	29%
<b>NO</b>	4	0,29	8	0,57	29%
<b>Tal vez</b>	6	0,43	14	1,00	43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.10** ¿Considera usted que mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión la rentabilidad de la empresa incrementaría?

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Análisis:**

- El 29 % de los encuestados concluyen que la Aplicación de una Auditoría de Gestión incrementaría la rentabilidad de la empresa.
- El 29% de los encuestados concluyen que la Aplicación de una Auditoría de Gestión no incrementaría la rentabilidad de la empresa.
- El 43% de los encuestados concluyen que la Aplicación de una Auditoría de Gestión incrementaría la rentabilidad de la empresa.

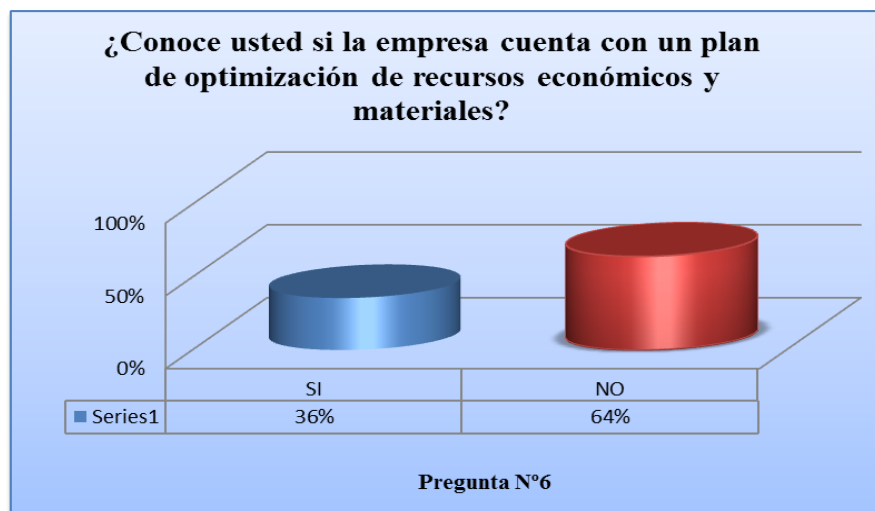
**PREGUNTA N°6.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de optimización de recursos económicos y materiales?**

**Tabla N°4.11** ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de optimización de recursos económicos y materiales?

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	5	0,36	5	0,36	36%
<b>NO</b>	9	0,64	14	1,00	64%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1,00</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.11** ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de optimización de recursos económicos y materiales?

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Análisis:**

- El 36 % de los encuestados indicaron que conocen que existe un plan para la optimización de los recursos de la empresa.
- El 64% de los encuestados indicaron que no conocen si la empresa posee un plan para la optimización de sus recursos.

**PREGUNTA N° 7.- ¿Considera Ud. que una evaluación periódica ayudara al cumplimiento de los objetivos de las áreas de la organización?**

**Tabla N° 4.12** ¿Considera Ud. que una evaluación periódica ayudara al cumplimiento de los objetivos de las áreas de la organización?

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	10	0,71	10	0,71	71%
<b>NO</b>	4	0,29	14	1,00	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.12** ¿Considera Ud. que una evaluación periódica ayudara al cumplimiento de los objetivos de las áreas de la organización?

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Análisis:**

- El 71 % de los encuestados indicaron que una evaluación periódica a cada área de la empresa ayudaría al cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- El 29 % de los encuestados indicaron que realizar una evaluación periódica a la empresa no daría como resultado una mejora en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

**PREGUNTA N°8.- ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía?**

**Tabla N°4.13** ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía?

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	3	0,21	3	0,21	21%
<b>NO</b>	11	0,79	14	1,00	79%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.13** ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía?

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Análisis:**

- El 21 % de los encuestados indicaron que conocen de la realización de reingenierías en los procesos que influyen en la rentabilidad.
- El 79 % de los encuestados indicaron que no conocen de la realización de reingenierías en los procesos.

**PREGUNTA N°9.- ¿El clima laboral es favorable para el desarrollo de las actividades de la Compañía?**

**Tabla N°4.14** ¿El clima laboral es favorable para el desarrollo de las actividades de la Compañía?

<b>Categoría</b>	<b>F</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	12	0,86	12	0,86	86%
<b>NO</b>	2	0,14	14	1,00	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.14** ¿El clima laboral es favorable para el desarrollo de las actividades de la Compañía?

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Análisis:**

- El 86 % de los encuestados indicaron que el clima laboral en el que se desempeñan es agradable para el desenvolvimiento de su trabajo.
- El 14% de los encuestados indicaron que no se maneja un buen clima laboral en la empresa.

## INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES

### PREGUNTA No.1 ¿Cómo calificaría usted el servicio de la empresa?

Tabla N° 4.15

Categoría	F	Fr	fa	Fra	f%
Excelente	7	0,10	7	0,10	10%
Bueno	33	0,46	40	0,56	46%
Regular	29	0,40	69	0,96	40%
Malo	3	0,04	72	1,00	4%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

Elaborado por: Gabriela Guzmán

Fuente: Encuestados

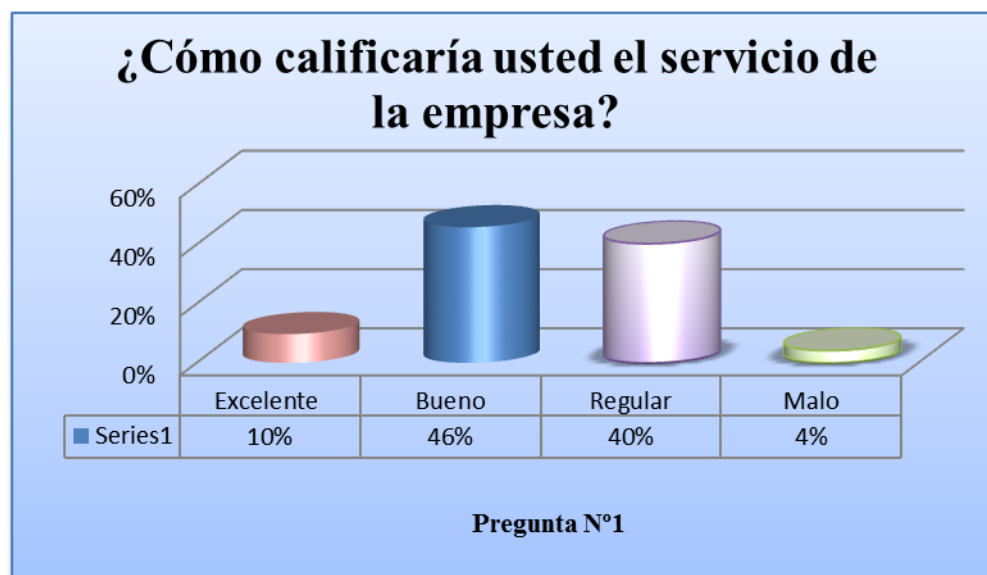


Gráfico N°4.11

Elaborado por: Gabriela Guzmán

### Interpretación:

Este punto refleja la percepción que tienen los clientes con relación al servicio que ofrece la empresa al trato y el grado de eficiencia con que son atendidos. Se puede evidenciar que los clientes que consideran tener un buen trato contra quienes lo consideran regular están en una balanza no aceptable pues la organización apunta a un servicio de calidad lo cual obviamente no se está dando.

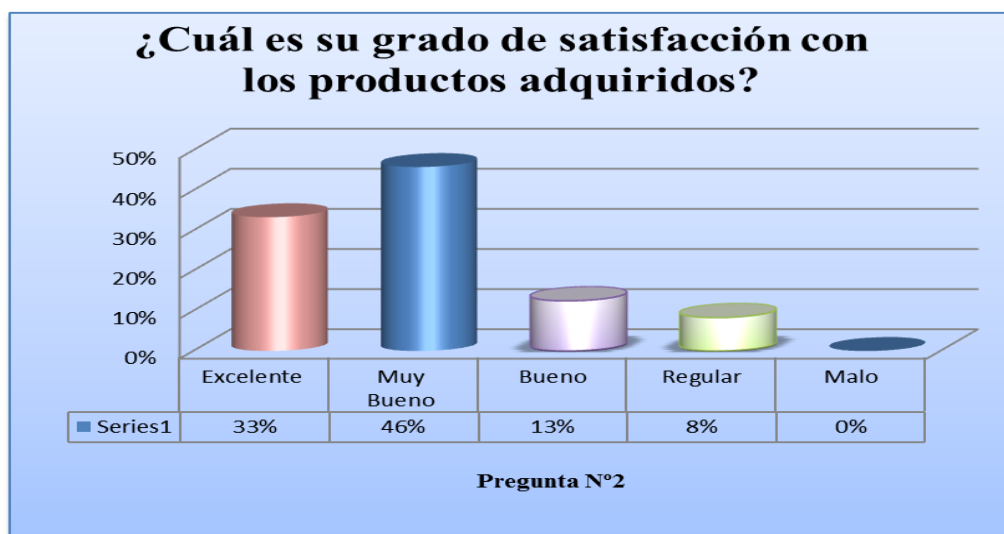
**PREGUNTA N° 2.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos adquiridos?**

**Tabla N° 4.2 ¿Cómo calificaría usted el servicio de la empresa?**

Categoría	F	Fr	fa	Fra	f%
Excelente	24	0,33	24	0,33	33%
Muy Bueno	33	0,46	57	0,79	46%
Bueno	9	0,13	66	0,92	13%
Regular	6	0,08	72	1,00	8%
Malo		0,00	72	1,00	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.2**¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos adquiridos?

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

### **Interpretación:**

Existe en su mayoría una muy buena percepción del producto que ofrece la empresa esta es una gran herramienta al momento de sobresalir ante la competencia pues el prestigio que ha ganado la empresa se debe principalmente a los productos que comercializa.



### PREGUNTA N° 3.- Tiempo de espera en ser atendido

Tabla N° 4.3 Tiempo de espera en ser atendido

Categoría	f	Fr	fa	Fra	f%
Muy Favorable	4	0,06	4	0,06	6%
Bueno	41	0,57	45	0,63	57%
Regular	15	0,21	60	0,83	21%
Malo	12	0,17	72	1,00	17%
Total	72	1			100%

Elaborado por: Gabriela Guzmán

Fuente: Encuestados

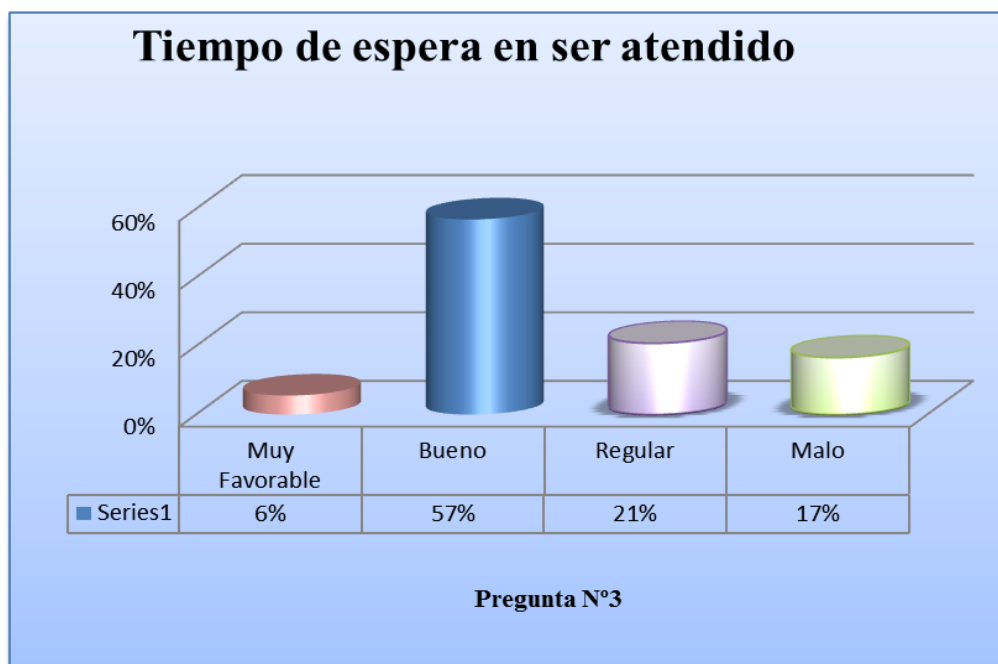


Gráfico N°4.3 Tiempo de espera en ser atendido

Elaborado por: Gabriela Guzmán

#### Interpretación:

A pesar de que más del 50% de los clientes declararon estar de acuerdo con el tiempo de espera en ser atendidos, existe la otra parte que opina que este tiempo debería ser más corto, hay que considerar también que existieron personas que declararon que el tiempo de espera es malo y esto muchas de las veces empuja a que los clientes opten por buscar otra empresa que los provea.

**PREGUNTA N° 4.- El tiempo acordado de entrega de su producto ha sido**  
**Tabla N° 4.4 El tiempo acordado de entrega de su producto ha sido**

Categoría	F	Fr	fa	Fra	f%
Excelente	41	0,57	41	0,57	57%
Bueno	26	0,36	67	0,93	36%
Regular	4	0,06	71	0,99	6%
Deficiente	1	0,01	72	1,00	1%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

Elaborado por: Gabriela Guzmán

Fuente: Encuestados



**Gráfico N°4.4 El tiempo acordado de entrega de su producto ha sido**

Elaborado por: Gabriela Guzmán

**Interpretación:**

Para los clientes el tiempo de entrega de los productos es muy bueno, hay un pequeño porcentaje que opina que es deficiente pero este margen es controlable.

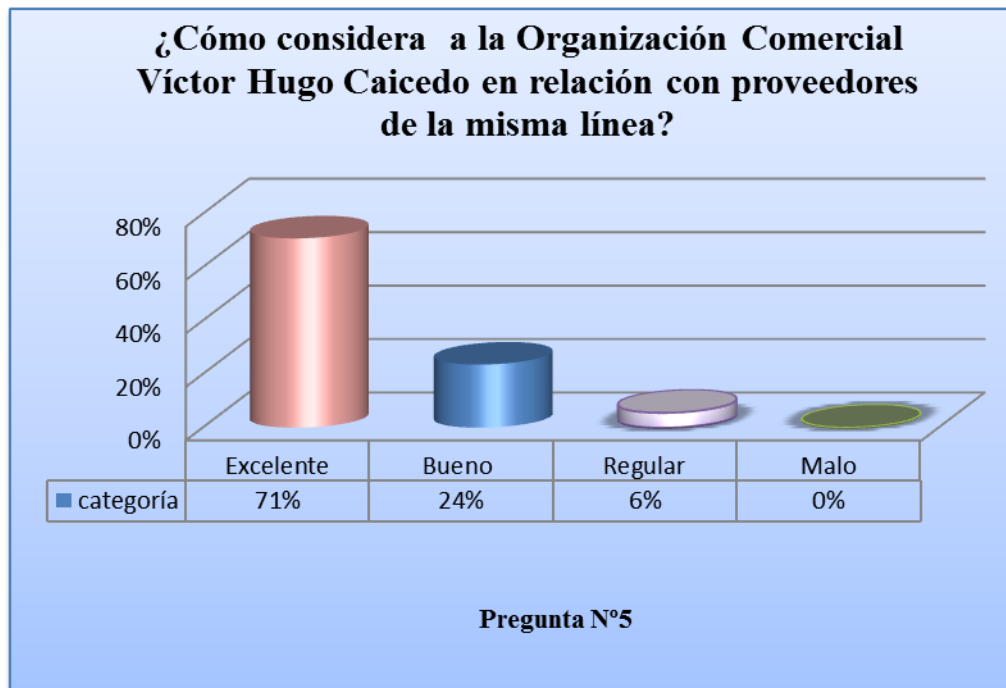
**PREGUNTA N° 5.- ¿Cómo considera a la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo en relación con proveedores de la misma línea?**

**Tabla N° 4.5 Cómo considera a la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo en relación con proveedores de la misma línea.**

Categoría	f	Fr	fa	Fra	f%
Excelente	51	0,71	51	0,71	71%
Bueno	17	0,24	68	0,94	24%
Regular	4	0,06	72	1,00	6%
Malo		0,00	72	1,00	0%
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

Elaborado por: Gabriela Guzmán

Fuente: Encuestados



**Gráfico N°4.5 Cómo considera a la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo en relación con proveedores de la misma línea.**

Elaborado por: Gabriela Guzmán

**Interpretación:**

Una gran ventaja es contar con una imagen bien posicionada en el mercado y eso se ha podido evidenciar en la encuesta realizada a los clientes de la empresa, la mayoría de sus clientes han optado ser parte de ella por ser está una de las mejores en el tipo de productos que comercializan.

#### 4.4.1 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS ENCUESTA DIRIGIDA AL PERSONAL ADMINISTRATIVO

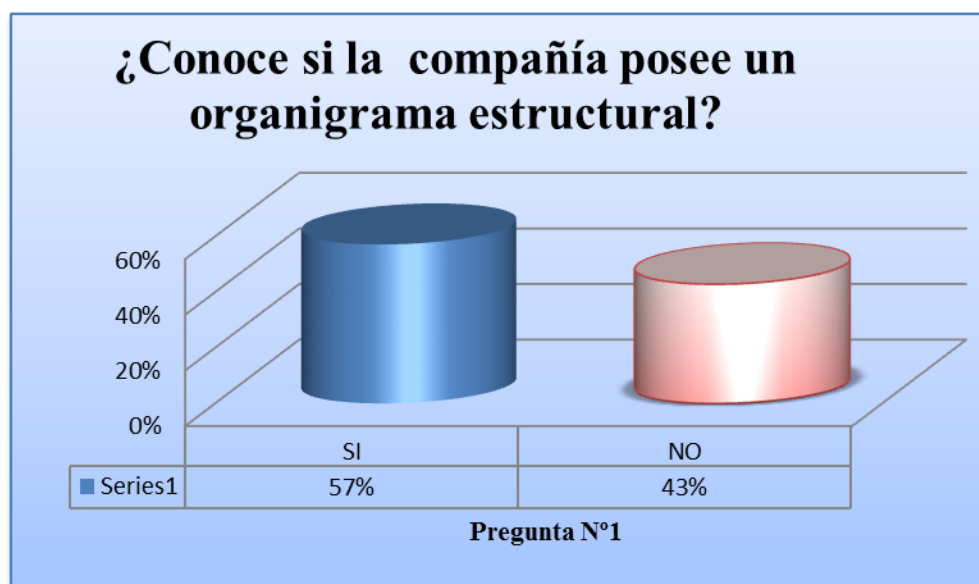
**PREGUNTA N°1.- ¿Conoce si la compañía posee un organigrama estructural?**

**Tabla N° 4.12**

Categoría	f	Fr	fa	Fra	f%
SI	8	0,57	8,00	0,57	57%
NO	6	0,43	14,00	1,00	43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.12**

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

#### **Interpretación:**

Se puede interpretar que en mayor porcentaje los encuestados responden conocer que la institución posee un organigrama estructural, pero el porcentaje de quienes no lo conocen llega casi a hacer el cincuenta por ciento, se debe considerar de fundamental importancia este indicador debido a que esto es la descripción de los puestos de trabajo así como la asignación de responsabilidades. Posteriormente tendrá lugar el establecimiento de las relaciones de autoridad y coordinación, mediante la determinación de niveles de jerarquía a escalones de autoridad.

**PREGUNTA N°2.- ¿Sabe usted si la empresa cuenta con objetivos institucionales?**

**Tabla N°4.13**

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	11	0,79	11,00	0,79	79%
<b>NO</b>	3	0,21	14,00	1,00	21%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.13**

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Interpretación:**

Conocer acerca de los objetivos institucionales en una empresa es una tarea que compete a todos los funcionarios, sin embargo es muy apreciable notar que en la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo, la mayoría de quienes forman parte de la entidad tienen conocimiento y en mínima porción desconocen esta temática.

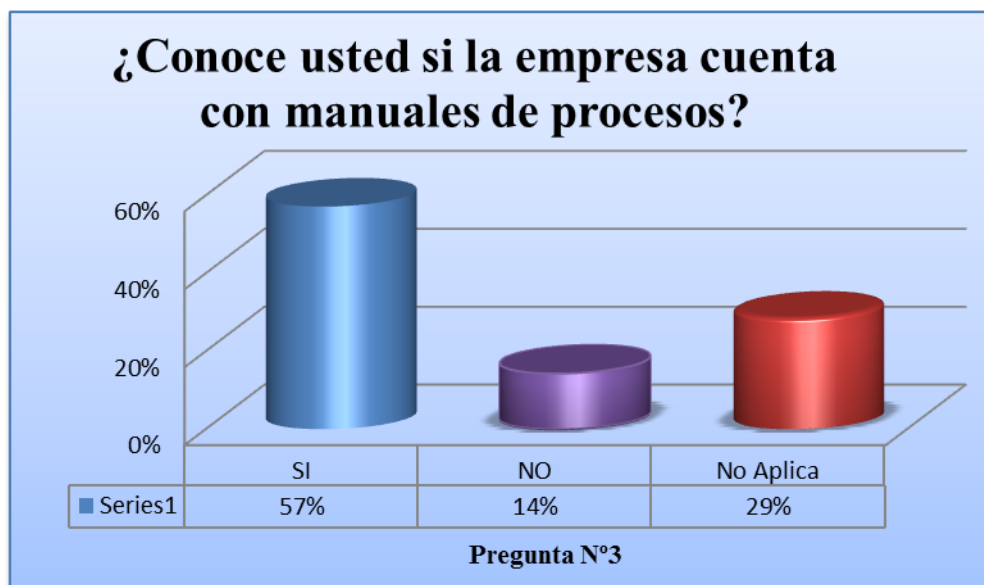
**PREGUNTA N°3.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de procesos?**

**Tabla N° 4.14**

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	8	0,57	8,00	0,57	57%
<b>NO</b>	2	0,14	10,00	0,71	14%
<b>No Aplica</b>	4	0,29	14,00	1,00	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1,00</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.14**

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Interpretación:**

Los manuales de procesos son necesarios en la Organización para establecer las tareas designadas a cada miembro de la institución, y así obtener como consecuencia un personal altamente eficaz y eficiente.

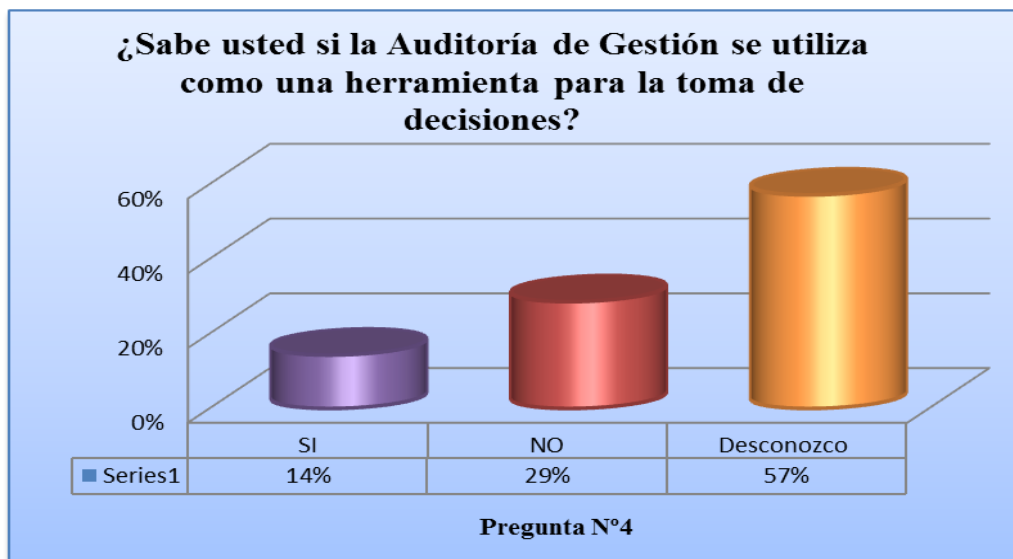
**PREGUNTA N°4.- ¿Sabe usted si la Auditoría de Gestión se utiliza como una herramienta para la toma de decisiones?**

**Tabla N° 4.15**

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	2	0,14	2,00	0,14	14%
<b>NO</b>	4	0,29	6,00	0,43	29%
<b>Desconozco</b>	8	0,57	14,00	1,00	57%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1,00</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.15**

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Interpretación:**

Para tomar decisiones económicas, la empresa debe medir el cumplimiento de objetivos, índices de liquidez, la capacidad de inversión, información que se obtiene mediante la aplicación de una Auditoría, debido a que su aplicación ayuda a tomar decisiones rentables y oportunas al departamento administrativo financiero de la institución.

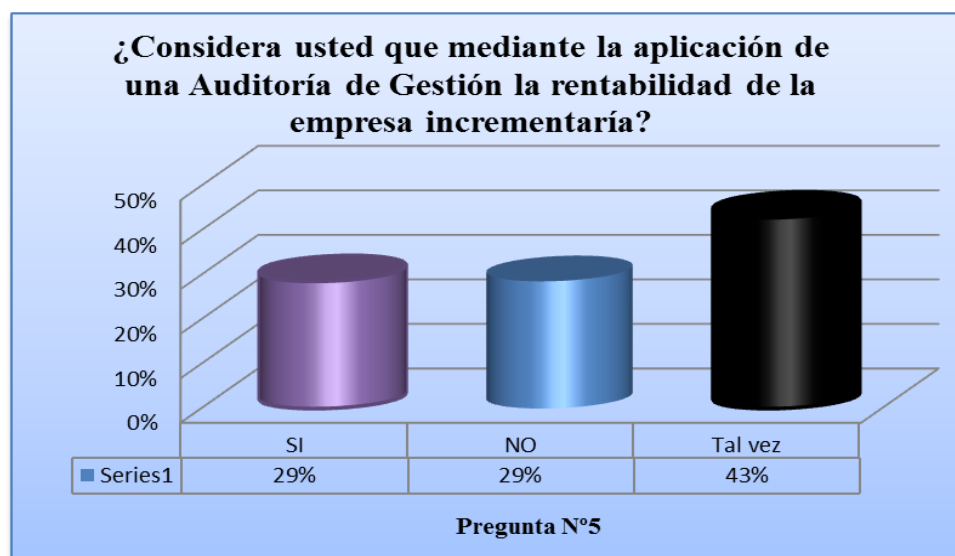
**PREGUNTA N°5.- ¿Considera usted que mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión la rentabilidad de la empresa incrementaría?**

**Tabla N° 4.16**

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	4	0,29	4	0,29	29%
<b>NO</b>	4	0,29	8	0,57	29%
<b>Tal vez</b>	6	0,43	14	1,00	43%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.16**

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Interpretación:**

Según lo encuestado son pocas las personas que tienen conocimiento de lo que trata una auditoría de gestión y el impacto que esta tendría en la rentabilidad, es por esa razón que se plantea su ejecución para que se mida la calidad de cada actividad designada, con el objetivo de comunicar mediante el informe de auditoría cuál es su fuerte, que tipo de procesos se pueden ir perfeccionando y mediante esto sus empleados prioricen la mejora en procesos y servicios a través del cumplimiento de las tareas planificadas y que esto se vea reflejado en el resultado mensual.



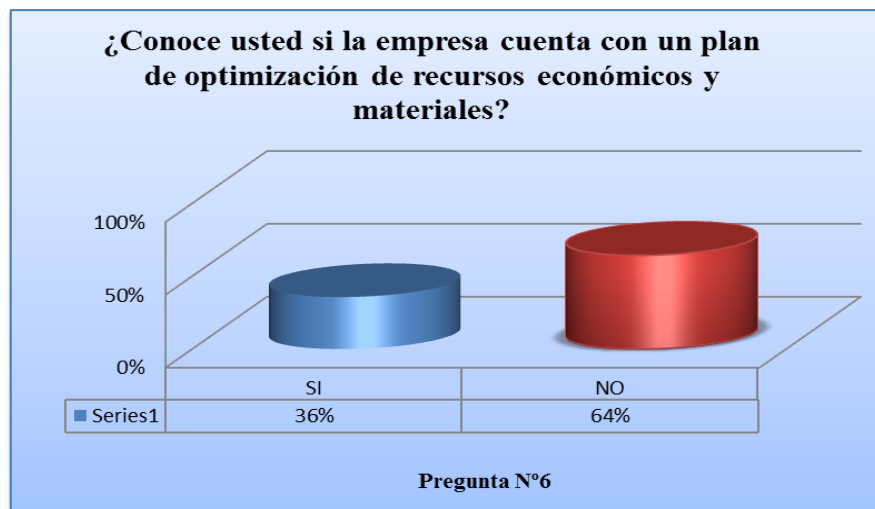
**PREGUNTA N°6.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de optimización de recursos económicos y materiales?**

**Tabla N°4.17**

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	5	0,36	5	0,36	36%
<b>NO</b>	9	0,64	14	1,00	64%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1,00</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.17**

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Interpretación:**

El poder contar con estrategias que ayuden a la optimización de los recursos tanto económicos como materiales de cada área, ayudaría significativamente pues esto representaría un incremento significativo en su rentabilidad.

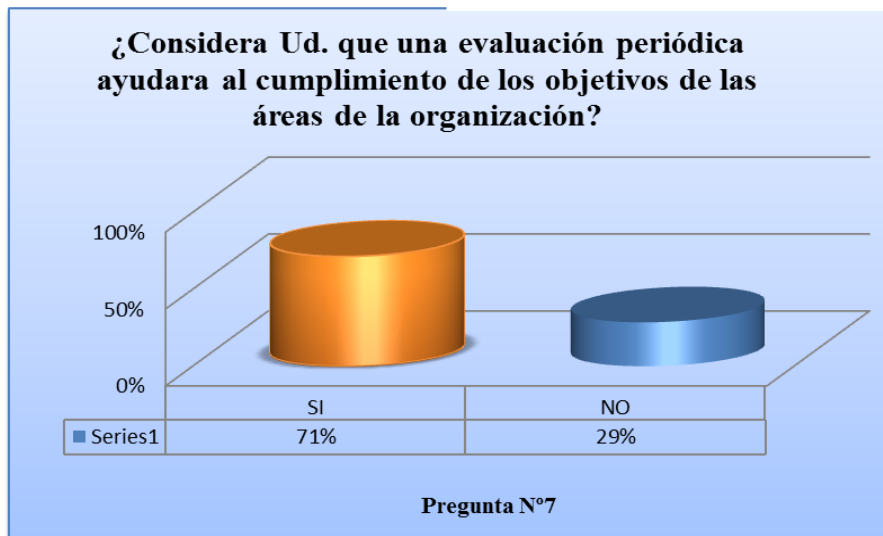
**PREGUNTA N°7.- ¿Considera Ud. que una evaluación periódica ayudara al cumplimiento de los objetivos de las áreas de la organización?**

**Tabla N° 4.18**

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	10	0,71	10	0,71	71%
<b>NO</b>	4	0,29	14	1,00	29%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.18**

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Interpretación:**

El realizar una evaluación en general a la empresa es una retroalimentación de las actividades desarrolladas además de ser una oportunidad de mejora tanto para quienes forman parte de la empresa como de los procesos, la ventaja en este punto es que la mayoría considera relevante realizar estas evaluaciones.

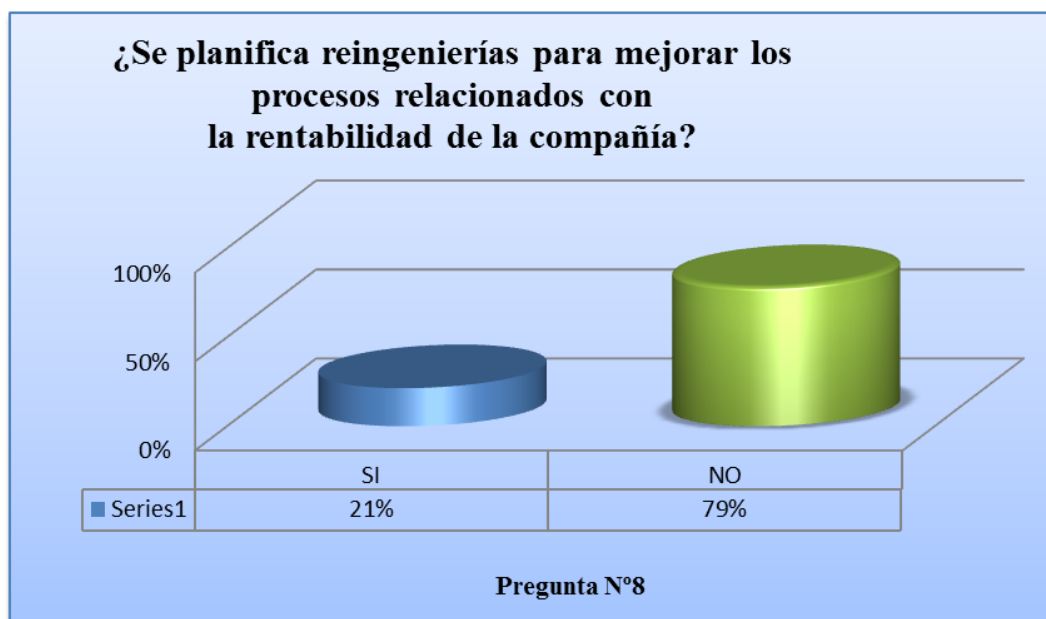
**PREGUNTA N°8.- ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía?**

**Tabla N°4.19**

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	3	0,21	3	0,21	21%
<b>NO</b>	11	0,79	14	1,00	79%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.19**

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Interpretación:**

La reingeniería de procesos es de gran importancia, ya que busca llegar a la raíz de los problemas que se han presentado en las actividades, no trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, busca implementarlos, con el fin de crear ventajas competitivas y estratégicas, con base en los avances tecnológicos, logrando una gestión administrativa y operacional de calidad total.

**PREGUNTA N°9.- ¿El clima laboral es favorable para el desarrollo de las actividades de la Compañía?**

**Tabla N°4.20**

<b>Categoría</b>	<b>f</b>	<b>Fr</b>	<b>fa</b>	<b>Fra</b>	<b>f%</b>
<b>SI</b>	12	0,86	12	0,86	86%
<b>NO</b>	2	0,14	14	1,00	14%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>1</b>			<b>100%</b>

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Fuente:** Encuestados



**Gráfico N°4.20**

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

**Interpretación:**

EL clima laboral es un factor indispensable para el logro y desarrollo de las actividades, la calidad de este clima, medio ambiente (parte física y humana), influye directamente en la productividad de los empleados, un buen clima orienta hacia el cumplimiento de los objetivos generales por lo cual se debe evaluar y medir, como si se tratara del presupuesto anual.

#### 4.4 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

#### 4.5 PLANTEO DE HIPÓTESIS

##### a) Modelo Lógico

**H<sub>0</sub>** = La aplicación adecuada de una auditoría de gestión en la ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO no permitirá obtener índices de rentabilidad óptimos y aceptables.

**H<sub>1</sub>** = La aplicación adecuada de una auditoría de gestión en la ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO permitirá obtener índices de rentabilidad óptimos y aceptables.

##### b) Modelo Matemático

**H<sub>0</sub>**; O = E

**H<sub>1</sub>**; O ≠ E

##### c) Modelo estadístico

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

X<sup>2</sup>= Chi cuadrado

O = Frecuencias observadas

E = Frecuencias esperadas

Grado de libertad = (Filas -1) (Columnas -1)

Gl=(f -1) (c-1)

Gl= (3-1) (3-1)

Gl= 4

Nivel de Confianza = 1-0,10 =0,90

Con un nivel de confianza de 0,10 escogido para la investigación y con 4 Gl. El chi Cuadrado de acuerdo a la tabla estadística es 7,78.

#### 4.6 SELECCIÓN DE PREGUNTAS

**PREGUNTA 4** ¿Sabe usted si la Auditoría de Gestión se utiliza como una herramienta para la toma de decisiones?

**PREGUNTA 5** ¿Considera usted que mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión la rentabilidad de la empresa incrementaría?

#### 4.7 Cálculo de Frecuencia Esperada

(Total o marginal del renglón) (Total o marginal de la columna)

$$fe = \frac{\text{Total o marginal del renglón} \times \text{Total o marginal de la columna}}{N}$$

$$fe = \frac{(4)(2)}{14}$$

$$fe = 0,57$$

#### Matriz de Frecuencia Observada y Esperada

POBLACIÓN		PREGUNTA N°4			TOTAL
		SI	NO	DESCONOZCO	
PREGUNTA N°5	SI	FO=2 FE=0,57	FO=2 FE=1,14	FO=0 FE=2,29	4
	NO	FO=0 FE=0,57	FO=1 FE=1,14	FO=3 FE=2,29	4
	TAL VEZ	FO=0 FE=0,86	FO=1 FE=1,71	FO=5 FE=3,43	6
	TOTAL	2	4	8	14

**Tabla N° 4.21 Matriz de Frecuencia Observada y Esperada**

**Fuente:** Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

#### 4.8 CÁLCULO DEL CHI CUADRADO

O	E	O-E	(O-E) <sup>2</sup>	(O-E) <sup>2</sup> /E
2	0,57	1,43	2,04	3,58754386
2	1,14	0,86	0,74	0,64877193
0	2,29	-2,29	5,24	2,29
0	0,57	-0,57	0,32	0,57
1	1,14	-0,14	0,02	0,01719298
3	2,29	0,71	0,50	0,220131
0	0,86	-0,86	0,74	0,86
1	1,71	-0,71	0,50	0,29479532
5	3,43	1,57	2,46	0,71862974
$\chi^2$				9,20706484

Tabla N°4.22 : Matriz de Datos Obtenidos

Fuente: Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo

Elaborado por: Gabriela Guzmán

#### 4.9 GRÁFICO DE HIPÓTESIS

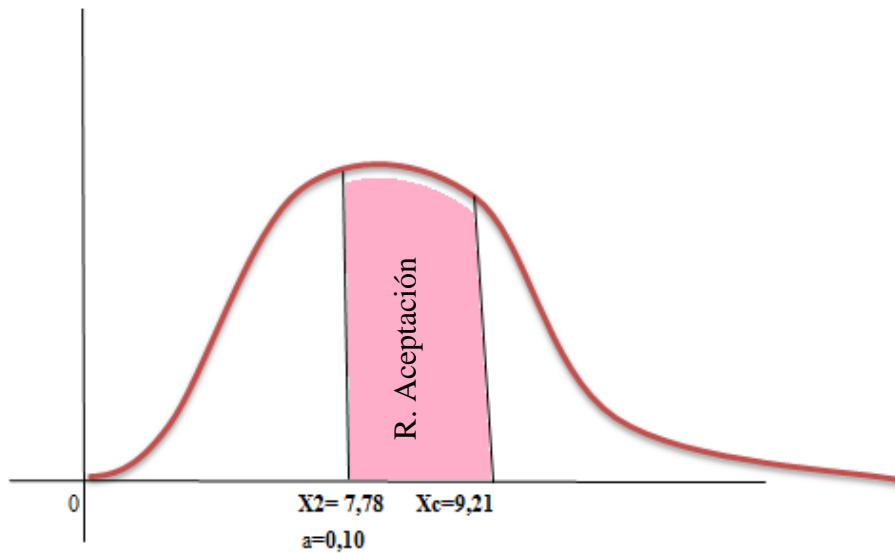


Figura N° 4.1 Hipótesis

Elaborado por: Gabriela Guzmán

#### **4.10 REGLA DE DECISIÓN**

Se acepta la hipótesis alterna si,  $X^2_c$  es mayor o igual a  $X^2_t$ , caso contrario se rechaza.

$$X^2_c = 9,21 > X^2_t = 7,78$$

#### **4.11 CONCLUSIÓN**

Por los datos obtenidos de la investigación y de acuerdo con la condición establecida, se rechaza la hipótesis nula y se acepta la alterna.

**H1** = La aplicación adecuada de una auditoría de gestión en la ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR HUGO CAICEDO permitirá obtener índices de rentabilidad óptimos y aceptables.



## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

Una vez realizada la investigación de campo enfocada a la aplicación de una Auditoría de Gestión y luego de haber obtenido los resultados de la investigación y contrastado con los objetivos y la hipótesis se llegó a determinar las siguientes conclusiones:

-Se ha podido evidenciar que la organización no ha aplicado una auditoría de gestión y no tiene conocimiento acerca del alcance y relevancia que tienen , es importante señalar que el realizar un examen de auditoría en general es de gran relevancia debido a que por medio del informe que emiten se obtiene un breve resumen sobre la marcha de la empresa, se evalúan sus metas, examinan su gestión y a sus actores, para posteriormente dar seguimiento a las recomendaciones dadas en mejora de la organización.

-Uno de los aspectos relevantes que se pudo identificar en la investigación es que la administración no tiene claro cuáles son las herramientas que permiten medir la gestión de las actividades de la empresa tanto en sus procesos y a nivel externo (satisfacción del cliente), esto tiene gran importancia pues sus resultados sirve para determinar la forma en que incide en la rentabilidad y si la misma está acorde con los objetivos propuestos por la empresa.

-La gerencia debería realizar de forma periódica una evaluación de la gestión administrativa, pues se corre el riesgo de que sus procesos, procedimientos y técnicas utilizadas no sean 100% eficientes, por lo que se puede incurrir en gastos innecesarios que afecten la rentabilidad.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

Se plantea las siguientes recomendaciones a fin de lograr que la empresa alcance sus objetivos planteados y sus actividades sean realizadas adecuadamente y que estén acorde a los requerimientos de las necesidades de sus clientes.

-Implementar en la planeación estratégica de la organización la realización de una Auditoría de Gestión que sirva de herramienta de evaluación para la administración, de modo que esta sea la retroalimentación que requiere cada miembro de la empresa para realizar mejoras en su desempeño.

-Un factor determinante para la organización será el implementar un sistema de indicadores en áreas estratégicas de manera que se puedan tener mejores resultados en el mediano y largo plazo, el adecuado uso y aplicación de estos indicadores y los programas de mejoramiento continuo en los procesos logísticos de la empresa, serán una base generación de ventajas frente a la competencia.

-Implementar programas específicos para que los indicadores de gestión que han sido planteados para cada una de las áreas de la empresa sean debidamente aplicados y evaluados, a fin de analizar de manera objetiva, la situación de éstas y como afectan el resultado económico de la empresa.

-Considerar y ejecutar las recomendaciones planteadas en los procedimientos evaluados, para mejorar en forma sustancial los niveles de eficiencia, eficacia y economía determinados en este examen de auditoría.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA**

#### **6.1 DATOS INFORMATIVOS**

**Título:**

Auditoría de Gestión en la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo para analizar su incidencia en la rentabilidad en el Primer Semestre del 2013.

**Institución ejecutora:** Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo

**Ubicación:** Luis A. Martínez y Rocafuerte.

**Cantón:** Ambato

**Provincia:** Tungurahua

**Beneficiarios:** Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo

**Tiempo estimado para la ejecución:**

**Inicio:** Octubre 2013

**Fin:** Febrero 2014

**Equipo técnico responsable:**

**Investigadora:** Gabriela Guzmán

**Apoyo investigación:** Ing. Eduardo Faz (Tutor)

### **Costo de la Propuesta:**

**Tabla N° 6.1 Propuesta**

<b>DETALLE</b>	<b>COSTO UNIT</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>TOTAL</b>
Hojas de papel bond	5	5	25
Pendrive	20	1	20
Copias	0,02	100	2
Movilización	1	100	100
Alimentación	2	50	100
Honorarios			600
<b>TOTAL</b>			847
<b>(+)10% Imprevistos</b>			85
<b>VALOR TOTAL</b>			932

**Elaborado por:** Gabriela Guzmán

## **6.2 ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA**

Debido a los cambios que se han producido en el entorno, las empresas se han visto obligadas a adoptar mecanismos formales que aseguren que todas y cada una de las actividades de la empresa se realicen de forma deseada y contribuyan a la consecución de los objetivos globales; de ahí surge la necesidad de controlar lo que está ocurriendo dentro de estas empresas.

La Auditoría de Gestión es una herramienta fundamental utilizada por la mayoría de organizaciones para medir la eficiencia, eficacia y economía de los recursos, es por esta razón que los resultados de la investigación realizada permiten definir el impacto que tiene la aplicación de la auditoría de gestión en la rentabilidad de la empresa en estudio.

## **6.3 JUSTIFICACIÓN**

Con este proyecto se contribuirá de manera significativa a la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo debido a que esta es una herramienta que servirá

para la toma de decisiones eficiente además del aporte que se dará para mejorar la eficacia de las políticas y procedimientos en mejora de sus resultados en base a los informes que serán entregados a la gerencia.

La auditoría de gestión es una técnica relativamente nueva de asesoramiento que ayuda a analizar, diagnosticar y establecer recomendaciones, con el fin de conseguir con éxito una estrategia. Uno de los motivos principales por el cual se realizará la auditoría de gestión es el cambio que se hace indispensable para reajustar la gestión o la organización de la misma.

La Auditoría de Gestión, es un recurso vital en el análisis de las situaciones presente y futura de la compañía, el mismo que apunta al futuro, ayudando a la dirección para alcanzar los objetivos y a adaptarse a los cambios del entorno.

Finalmente motiva la realización de este trabajo el hecho que servirá como fuente de consulta para alumnos, profesores, y personas interesadas en el tema.

## **6.4 OBJETIVOS**

### **6.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Ejecutar la Auditoría de Gestión al área de ventas para evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados en el plan estratégico con la finalidad de medir su rentabilidad.

### **6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

-Aplicar las fases de Auditoría de Gestión para determinar las evidencias con el propósito de emitir un informe.

-Elaborar un informe de Auditoría de Gestión con sus debidas conclusiones y recomendaciones con la finalidad que sea considerada como una herramienta para la toma de decisiones oportunas.

## **6.5 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD**

Luego de la investigación se determina que es factible la realización de la presente propuesta, debido a que el mundo cambiante de los negocios obliga que las compañías realicen una revisión y retroalimentación radical de sus procesos, para alcanzar mejoras eficientes en las áreas críticas y actuales de rendimiento, que los ejecutivos y los gerentes tendrán que emplear, además es factible la realización de la presente propuesta porque se plantea en base a dos componentes: organizacional y económico financiero y además se tiene el apoyo de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

### **6.5.1 Organizacional**

Resulta factible la aplicación de la propuesta en la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo debido a que se cuenta con la colaboración y predisposición de la gerencia y sus empleados.

### **6.5.2 Económico Financiero**

La Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo cuenta con los recursos económicos suficientes para la ejecución de la propuesta que será de gran beneficio para la empresa

### **6.5.3 Política**

Es factible pues para la organización es fundamental conocer sus objetivos y metas establecidos debido a que por medio de su difusión ayudara a incrementar su nivel empresarial.

### **6.5.4 Socio-cultural**

Es importante en el ámbito social debido a que las empresas privadas deben tener una adecuada evaluación sobre el grado de cumplimiento de sus objetivos esto

permitirá tomar decisiones de manera oportuna, los mismos se verán reflejados en el grado de satisfacción de los accionistas y de sus clientes internos y externos.

## **6.6 FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICO- TÉCNICA**

### **Auditoría de gestión**

**Gestión.-** Es la actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos.

En el desarrollo de la dirección empresarial cada día adquiere más importancia el enfoque de la administración estratégica como elemento clave para el éxito de una empresa lo cual, a su vez, ha facilitado el enfoque de la auditoría de gestión al disponer de un marco conceptual de las características y el proceso de una buena dirección empresarial.

### **Alcance y enfoque del trabajo**

La auditoría de gestión examina las prácticas de gestión. Los criterios de evaluación de la gestión que han de diseñarse para cada caso específico, pudiéndose extender a casos similares.

No existen principios de gestión generalmente aceptados, que estén codificados, sino que se basan en la práctica normal de la gestión.

Las recomendaciones sobre la gestión han de ser extensas y adaptadas al área examinada, analizando las causas de las ineficacias y sus consecuencias.

En la auditoría de gestión, el desarrollo concreto de un programa de trabajo depende de las circunstancias particulares de cada entidad. Sin embargo, se señalan a continuación los enfoques que se le pueden dar al trabajo, dentro de un plan general, en las áreas principales que conforman una entidad:

*Auditoría de la gestión global del ente:*

- Evaluación de la posición competitiva.
- Evaluación de la estructura organizativa.
- Balance social.
- Evaluación del proceso de la dirección estratégica.

- Evaluación de los cuadros directivos.

*Auditoría de gestión del sistema comercial:*

- Análisis de la estrategia comercial.
- Oferta de bienes y servicios.
- Sistema de distribución física.
- Política de precios.
- Función publicitaria.
- Función de ventas.
- Promoción de ventas.

*Auditoría de gestión del sistema financiero:*

- Capital de trabajo.
- Inversiones.
- Financiación a largo plazo.
- Planeación financiera.
- Área internacional.

*Auditoría de gestión del sistema de producción:*

- Diseño del sistema.
- Programación de la producción.
- Control de calidad.
- Almacén e inventarios.
- Productividad técnica y económica.
- Diseño y desarrollo de productos.

*Auditoría de gestión de los recursos humanos:*

- Productividad.
- Clima laboral.
- Políticas de promoción e incentivos.
- Políticas de selección y formación.
- Diseño de tareas y puestos de trabajo.

*Auditoría de gestión de sistemas administrativos:*

- Análisis de proyectos y programas.
- Auditoría de la función de procesamiento de datos.



- Auditoría de procesamientos administrativos y formas de control interno en las áreas funcionales.

## **METODOLOGÍA DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

### **Planeación y evaluación del plan de gestión**

La planeación de la auditoría de gestión debe incluir asuntos como los siguientes:

- a. Conocimiento de los productos, mercados, clientes, canales de distribución y alianzas de colaboración.
- b. Conocimiento de los objetivos, estrategias y riesgos del negocio.
- c. Conocimiento de los procesos claves del negocio.
- d. Conocimiento de los elementos básicos de un plan de gestión.

La evaluación del plan de gestión comprende:

- El análisis del plan de gestión adoptado por la empresa, es decir el conjunto de políticas y estrategias definidas por la entidad para alcanzar sus objetivos de corto, mediano y largo plazo; análisis de los programas, subprogramas y proyectos que este ejecutando la empresa para lograr los objetivos y resultados del plan de gestión.

*Análisis del ambiente interno.*

- Fortalezas
- Debilidades

*Análisis del ambiente externo.*

- Oportunidades
- Amenazas

*Dirección organizacional.*

- Filosofía
- Objetivos
- Metas

- Revisión de la documentación que genera la entidad.
- Documentar los procesos y sub procesos importantes.
- Identificar los riesgos principales del negocio.

- Evaluar los controles de la empresa.
- Elaborar conclusiones relativas a las debilidades en la formulación de las estrategias y las deficiencias en la ejecución.
- Revisión de la implementación del plan estratégico, para lo cual se revisarán los resultados financieros y operacionales.
- Revisar los resultados financieros, comerciales y operativos cotejándolos con los puntos de referencia establecidos y los estándares de la industria a fin de identificar desviaciones importantes y tendencias emergentes.
- Toma de acciones correctivas.

### **Selección y diseño de los medidores de desempeño**

El proceso de la auditoría de gestión requiere de un modelo cuantitativo expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento se pueda llevar a cabo fácilmente. En la selección y diseño de los indicadores se debe:

- Identificar los indicadores que mejor reflejen las metas y objetivos propuestos.
- Identificar los indicadores claves del desempeño o factores críticos de éxito.
- Identificar para cada uno de los indicadores propuestos las fuentes de información y las acciones necesarias para que esta información sea oportuna y confiable.
- Analizar el desempeño financiero

### **Medir el desempeño**

- Establecer las mediciones reales con los indicadores seleccionados.
- Comparar los resultados reales con los resultados esperados.

### **Elaboración del informe comunicando los resultados y las recomendaciones.**

## **PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN**

### **Elementos básicos de un plan de gestión**

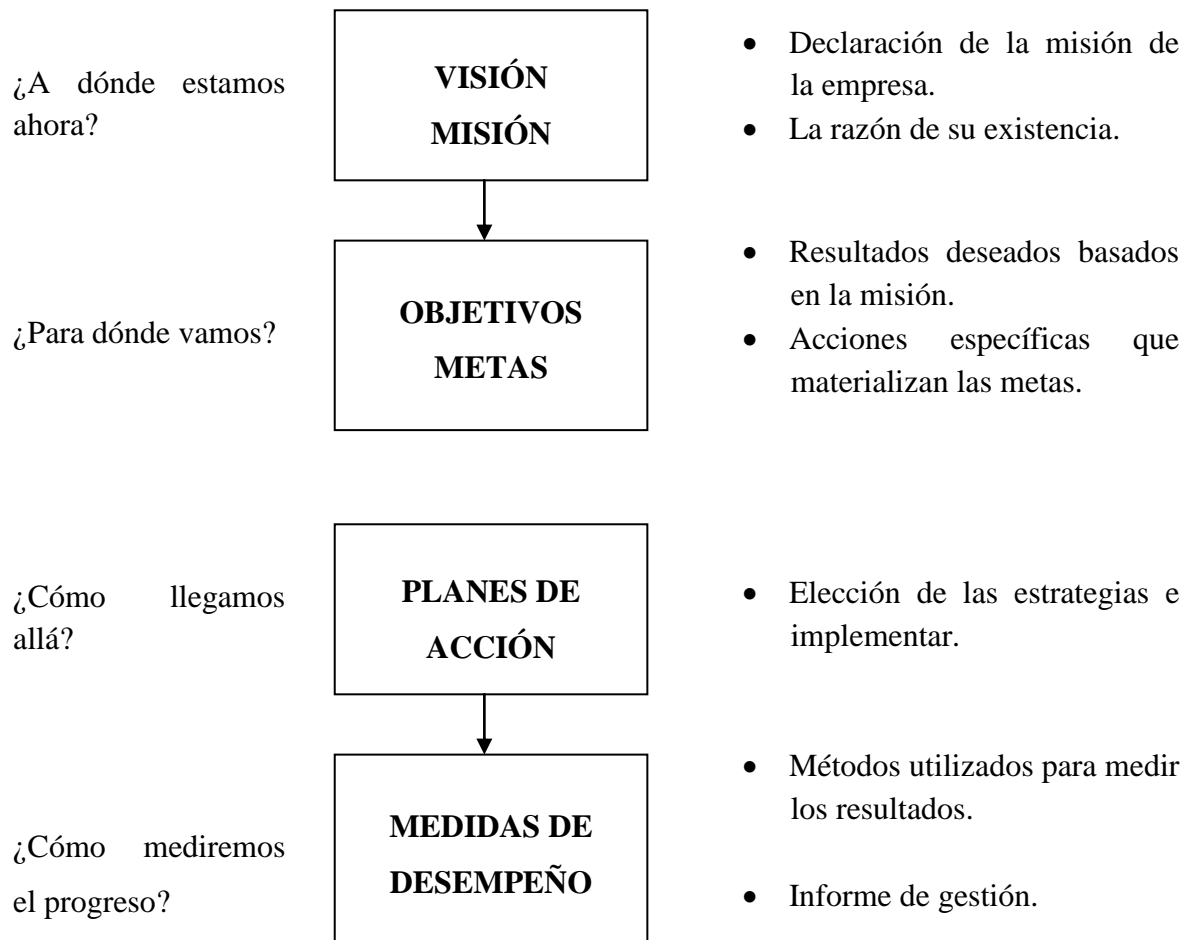
## **ESTRATEGIAS**

Son los medios por los cuales una empresa pretende lograr sus objetivos. Las empresas emplean diferentes estrategias o medios para lograr sus objetivos.

El concepto de estrategia abarca el propósito general de una organización. No es sorprendente, por lo tanto, que se requiera de varias dimensiones para lograr una definición adecuada. Una definición global que abarque los principales componentes de la estrategia puede ser la siguiente:

- Es un patrón de decisiones coherentes, unificador e integrativo;
- Determina y revela el propósito organizacional en términos objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;
- Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar;
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la empresa, y las fortalezas y debilidades de la organización;
- Abarca todos los niveles jerárquicos de la empresa; y
- Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que se propone hacer a sus grupos asociados.

## Proceso de la administración estratégica



## SELECCIÓN Y DISEÑO DE LOS MEDIDORES DE DESEMPEÑO

### Métodos de medición de la Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión examina las prácticas gerenciales para evaluar la eficiencia y eficacia de la administración en relación con los objetivos y planes generales de la empresa. Para la medición de la gestión es necesario establecer indicadores cuantitativos y cualitativos, bien sea elaborado por la entidad, por el sector a la que pertenece, o de fuentes externas, como son las razones o índices financieros de uso frecuente en el análisis de los estados financieros.

### **Mediciones cualitativas**

Estas mediciones proporcionan valoraciones de una empresa en forma de datos no numéricos que se resumen y organizan de forma subjetiva para extraer conclusiones sobre el manejo de la entidad.

Las mediciones cualitativas son simples respuestas a preguntas claves formuladas por el evaluador. Aunque no existe un cuestionario estándar que merezca un respaldo universal hay preguntas claves aplicables a la mayoría de las empresas

Los métodos de medición cualitativa pueden ser de gran utilidad, pero debe tenerse cuidado en su aplicación ya que los mismos se basan en el juicio del evaluador. Si el juicio se aplica incorrectamente, se invalidará el resultado de la auditoría.

Preguntas claves para la medición cualitativa de la empresa

#### ***Finanzas***

- ¿Cuáles son las debilidades y fortalezas financieras de la empresa de acuerdo con los análisis de las razones financieras?
- ¿Puede la compañía obtener el capital requerido a corto plazo?
- ¿Se encuentra la empresa en capacidad de obtener capital a largo plazo mediante endeudamiento y/o capital?
- ¿Tiene la empresa suficiente capital de trabajo?
- ¿Son efectivos los procedimientos de presupuestación de capital?
- ¿Las políticas de pago de dividendos son razonables?
- ¿Mantiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?
- ¿Posee la gerencia financiera de la empresa la experiencia apropiada y se encuentra bien entrenadas?

### **Mediciones cuantitativas**

Estas mediciones proporcionan valores de una empresa en forma de datos numéricos que se sintetizan y se organizan para sacar las conclusiones de la evaluación. Los datos que se recogen con tales mediciones son, por lo general, más fáciles de resumir y de organizar que los recopilados mediante las mediciones

cualitativas. Con todo, interpretar y hallar el resultado de las medidas cuantitativas y de las acciones correctivas requieren de buen juicio, de lo contrario se convertirán en una evaluación subjetiva.

Las mediciones cuantitativas miden asuntos como el número de unidades producidas por unidad de tiempo, los costos de producción, los niveles de eficiencia en la producción, al ausentismo laboral, el crecimiento de las ventas, los niveles de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad, etc.

El proceso de control de gestión requiere de un modelo cuantitativo, expresado en forma de indicadores cuyo seguimiento y evaluación se pueda llevar a cabo con facilidad.

### **Análisis de los estados financieros**

El buen desempeño financiero es la esencia de toda empresa que persiga fines de lucro; aunque el logro de los beneficios no es el único objetivo de la organización, sigue siendo uno de los fundamentales y los gerentes consideran a la utilidad como uno de los objetivos centrales.

Una de las fuentes de información de más amplia divulgación de todas las empresas de cualquier industria, son los estados financieros básicos que se divulgan periódicamente. Es natural entonces que se aproveche esta información que es pública para evaluar la posición competitiva de diferentes empresas de una industria. Para ello se utiliza una técnica ampliamente difundida conocida como análisis de los estados financieros.

La metodología conocida como análisis de los estados financieros, constituye uno de los mejores enfoques metodológicos para reunir información cuantitativa a nivel de la empresa, la cual es una fuente de gran valor para efectuar el análisis competitivo de la entidad. Sin embargo, los criterios financieros cuantitativos, aunque tienen carácter fundamental, sólo constituyen una parte del proceso de evaluación estratégica.

## **ANÁLISIS FINANCIERO POR EL MÉTODO DE RAZONES**

La situación financiera se considera con frecuencia como la mejor medida de la posición competitiva de una empresa y de su atractivo para los accionistas; y las razones financieras es la forma más utilizada para llevar a cabo el análisis de los estados financieros, lo que explica que estas razones sean las más utilizadas para realizar una evaluación de estrategias.

El análisis de razones tiene como objetivo caracterizar a la entidad en unas pocas dimensiones básicas consideradas como fundamentales para evaluar la salud financiera de una empresa. El análisis de las razones financieras es el método más usado para determinar las fortalezas y debilidades de una empresa en las áreas de inversión, financiación y dividendos.

Al existir una relación muy estrecha entre las áreas funcionales de la empresa, las razones financieras pueden también señalar puntos débiles y fuertes en las actividades de gerencia, mercadeo, producción, investigación y desarrollo.

Establecer las fortalezas y debilidades financieras de una empresa es fundamental para la formulación efectiva de las estrategias. La liquidez, el apalancamiento, el capital de trabajo, la rentabilidad, la utilización de activos, el flujo de efectivo y la estructura de capital de una empresa pueden ser decisivos en las formulaciones de estrategias. Los factores financieros con frecuencia conducen al cambio en las estrategias existentes y en los planes de ejecución.

## **RIESGOS DE AUDITORÍA**

Según *MALDONADO E. Milton K.* AUDITORÍA DE GESTIÓN (1984;56) señala:

“El riesgo de Auditoría puede definirse como la posibilidad de emitir un informe de auditoría incorrecto por no haber detectado errores o irregularidades significativas que modificarían el sentido de la opinión vertida en el informe”

Es relevante que toda organización cuente con una herramienta, que garantice la correcta evaluación de los riesgos a los cuales están expuestos los procesos y

actividades de una entidad, es por eso que la aplicación de una auditoría debe considerarse como una herramienta para la mejora e implementación de procesos que contribuyan a la obtención de recursos económicos planificados.

- **Riesgo Inherente**

Son aquellos que se presentan inherentes a las características del Sistema de Control Interno

- **Riesgo de Control**

Que es aquel que existe y que se propicia por falta de control de las actividades de la empresa y puede generar deficiencias del Sistema de Control Interno.

- **Riesgo de detención**

Es aquel que se asume por parte de los auditores que en su revisión no detecten deficiencias en el Sistema de Control Interno



## 6.7 METODOLOGÍA MODELO OPERATIVO



## **6.8 ADMINISTRACIÓN**

La presente propuesta está realizada en dos partes, la primera cuenta con una Auditoría de Gestión para la evaluación del cumplimiento de los objetivos de la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo para luego en base a ella se realice un informe con las recomendaciones a considerar para su aplicación.

### **AUDITORÍA DE GESTIÓN**

En la ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO se inicia el 11 de Enero de 2014, una Auditoría de Gestión con el propósito de emitir un informe que contribuya el mejoramiento de algunos procesos existentes en la empresa.

La validez de estos resultados se sustenta en criterios, técnicos tanto conceptuales como metodológicos, que se aplican dentro de la Administración por Procesos y que, finalmente se presentan una serie de recomendaciones para la implementación del mejoramiento continuo de los procesos de la entidad, que permitirá enfocarse a una cultura organizacional basada en la Administración por Procesos eficientes y que satisfagan los requerimientos de los clientes internos y externos.

Para lo cual exponemos a continuación la siguiente Auditoría de Gestión, para evaluar los procesos existentes.

### **6.9 PREVISIÓN DE LA EVALUACIÓN**

La previsión de la evaluación lo realizamos según lo determinado tanto en los seguimientos de la Auditoría de Gestión.

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**  
**DE LA**  
**“ORGANIZACIÓN**  
**COMERCIAL VICTOR HUGO**  
**CAICEDO”**

## ÍNDICE

FASE I: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO GENERAL.....A

FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA.....B

FASE III: EJECUCIÓN.....C

FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS.....D

**FASE I:**

**ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO**

**GENERAL**

# Auditors and Assessor G&J

<b>PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA</b>  <b>FASE I: ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO GENERAL</b>  <b>VISITA PREVIA</b>  <b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b>					<div style="border: 2px solid black; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="font-size: 2em; color: red; font-weight: bold;">A</span> </div>
<b>CLIENTE:</b> Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo <b>ALCANCE:</b>					
<b>OBJETIVO:</b> Familiarizarse con el entorno de la empresa y así obtener un diagnóstico integral de las Áreas que las componen y de sus actividades					
Nº	Procedimientos	Ref/ Pt	Elaborado por	Fecha	Observaciones
1	Propuesta Técnica de Auditoría	A1	G.R.G.E	06/01/2014	
2	Reunión general con el personal relacionado a los procesos en la empresa	A2	G.R.G.E	12/01/2014	
3	Visitar las instalaciones de la empresa	A3	G.R.G.E	12/01/2014	
4	Entrevista al personal responsable de cada área	A4	G.R.G.E	12/01/2014	
5	Elaborar y aplicar un cuestionario de control interno	A5	G.R.G.E	12/01/2014	
6	Realizar la Matriz de ponderación de Riesgos y determinar el nivel de confianza de la Auditoría	A6	G.R.G.E	12/01/2014	
7	Carta de compromiso	A7	G.R.G.E	12/01/2014	
8	Elaborar el Informe de análisis general y diagnóstico	A8	G.R.G.E	13/01/2014	
<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>					Fecha: 06/01/2014
<b>Revisado por: E.F</b>					Fecha: 06/01/2014

# *Auditors and Assessor G&J*

**A1 1/7**

## **ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO**

**PROPUESTA DE AUDITORÍA:** Auditoría de Gestión

**AUDITOR INDEPENDIENTE:** Gabriela Elizabeth Guzmán  
Ramírez.

**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO:** Colegio de Contadores Públicos de  
Tungurahua No. 300480

**PERÍODO:** Primer semestre de 2013

**DOMICILIO DE LA ORGANIZACIÓN:** Ambato

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	06/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	06/01/2014

# *Auditors and Assessor G&J*

**A1 2/7**

## **CONSTANCIA**

*Para constancia, tengo bien en AFIRMAR que no mantengo ningún tipo de relación de trabajo o Familiar con la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo, me permito informa este particular con el fin de presentar mi propuesta de Auditoría de Gestión a su prestigiosa Institución.*

*Ambato, 06 de Enero de 2014*

*Atentamente,*

*Gabriela Elizabeth Guzmán Ramírez*

**AUDITOR EXTERNO CALIFICADA POR LA DNC # 004**

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	06/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	06/01/2014



# *Auditors and Assessor G&J*

**A1 3/7**

Ambato, Enero 06 de 2014

Ing.

CAICEDO MIÑO ENRIQUE WLADIMIR

**GERENTE ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO**

Presente.

De mi consideración:

Emitiendo repuesta a su circular CV COAC SO Circ.001 recibida el 02 de enero del presente, pongo a vuestra consideración la siguiente propuesta de auditoría.

A fin de dar a conocer cómo ha evolucionado mi trabajo, doy a conocer los siguientes antecedentes, referencias y experiencias profesionales.

Atentamente,

*Gabriela Elizabeth Guzmán Ramírez*

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	06/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	06/01/2014

# *Auditors and Assessor G&J*

**A1 4/7**

## ***ANTECEDENTES***

Los servicios de Auditoría externa, los vengo desarrollando hace 2 años atrás con dedicación, responsabilidad, honestidad y sólidos conocimientos en Contabilidad, Auditoría y Tributación, a lo largo de mi vida profesional he tenido el agrado de trabajar con ; empresas de producción, comerciales, Cooperativas de Ahorro y Crédito y Bancos, lo cual es mi mejor carta de presentación.

Quiénes conformamos el equipo de trabajo de auditoría, podemos realizar actividades de contaduría pública autorizada por el Colegio de Contadores del Ecuador.

A continuación les presentamos nuestra propuesta de trabajo:

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	06/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	06/01/2014

## **PROPUESTA DE AUDITORÍA**

### **OBJETIVOS**

1. Aplicar indicadores para medir el grado de cumplimiento en la gestión en el área de ventas.
2. Elaborar un informe con sus debidas conclusiones y recomendaciones que agreguen valor a la gestión empresarial y sea considerado como una herramienta para la toma de decisiones oportunas.

### **ESTRATEGIAS**

1. Establecer los indicadores de mayor relevancia para la aplicación en la Auditoría.
2. Aplicar encuestas dirigidas al área de ventas para obtener mayor información que sustente el informe final.

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	06/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	06/01/2014

# *Auditors and Assessor G&J*

**A1 6/7**

## **NATURALEZA**

La auditoría de gestión es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia, eficacia y calidad con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente.

## **ALCANCE**

Se auditarán los resultados obtenidos en el área de ventas en el primer semestre del 2013 en base a la información proporcionada en balance general, el estado de resultados y la planificación estratégica de la empresa. Esta información es de responsabilidad de la Administración de la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo.

Nuestra responsabilidad será expresar una opinión sobre dichos estados financieros basada en nuestra auditoría.

Esperamos que los antecedentes expuestos sean merecedores de vuestra confianza para la realización de la auditoría.

Por la favorable atención que se digne dar a la presente me suscribo.

Muy atentamente:

Gabriela Guzmán Ramírez

***“AUDITORS AND ASSESSOR G&J”***

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	06/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	06/01/2014

# Auditors and Assessor G&J

**A1 7/7**

Ambato, Enero 06 de 2014

Ing.

CAICEDO MIÑO ENRIQUE WLADIMIR

**GERENTE ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO**

Presente.

De mi consideración:

La que suscribe, en atención a la invitación verbal por parte de la Gerencia de la empresa para la presentación de la propuesta económica de la Auditoría de Gestión en el primer semestre del año 2013, luego de examinar los documentos pre-contractuales, presento la propuesta económica de cinco mil dólares americanos (USD \$5.000,00), más IVA, según vuestro requerimiento.

Comprometiéndome entregar el trabajo, en un plazo máximo de 75 días laborables, contados a partir de la suscripción del contrato.

Este precio tiene una validez de 30 días calendarios.

Atentamente,

Gabriela Elizabeth Guzmán Ramírez

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	06/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	06/01/2014

# Auditors and Assessor G&J

<b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO</u></b>  <b><u>CAICEDO</u></b>  <b><i>CÉDULA NARRATIVA DE LA REUNIÓN INICIAL</i></b>  <b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b>	<div style="border: 2px solid black; padding: 10px; display: inline-block;"><b>A2 1/1</b></div>
<p>Se realizó la visita el día 12 de Enero del 2014, a la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo, ubicada en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, con el objeto de analizar y desarrollar la planificación de la Auditoría de Gestión para el primer semestre del año 2013, determinando lo siguiente:</p>	
<b>MOTIVO DEL EXAMEN:</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Cumplir con la presentación del trabajo de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica de Ambato.</li><li>2. Medición del cumplimiento de los objetivos y metas propuestos por la organización y su incidencia en la rentabilidad.</li></ol>	
<b>OBJETIVO GENERAL DEL EXAMEN:</b>	
<p>Ejecutar la Auditoría de Gestión durante el primer semestre de año 2013, al área de ventas para evaluar el cumplimiento de los objetivos fijados en el plan estratégico con la finalidad de evidenciar su incidencia en la rentabilidad.</p>	
<b>OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL EXAMEN:</b>	
<p>-Aplicar las fases de Auditoría de Gestión para determinar las evidencias con el propósito de emitir un informe.</p> <p>-Elaborar un informe de Auditoría de Gestión con sus debidas conclusiones y recomendaciones con la finalidad que sea considerada como una herramienta para la toma de decisiones oportunas.</p>	

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	12/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	12/01/2014

<p style="text-align: center;"><b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO</u></b> <b><u>CAICEDO</u></b></p> <p style="text-align: center;"><i>CUESTIONARIO DE VISITA PARA CONOCIMIENTO</i></p> <p style="text-align: center;"><i>PREVIO DE LA EMPRESA</i> Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</p>	<div style="border: 2px solid black; padding: 10px; display: inline-block;"><b>A3 1/2</b></div>
<b>A. INFORMACIÓN GENERAL</b>	
<p><b>Nombre de la empresa:</b> Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo</p> <p><b>Proceso:</b> Cuestionario de conocimiento previo de la empresa</p>	
<b>B. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA</b>	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>¿Qué tipo de Empresa es?</b> Es una empresa de tipo comercial</li><li>2. <b>¿Cuál es la dirección de la Empresa?</b> Ciudad de Ambato calle Luis A. Martínez 04-10 y Rocafuerte</li><li>3. <b>¿Existe visión, misión y objetivos en la empresa?</b> Si existen.</li><li>4. <b>¿Cuál es la actividad a la que se dedica la empresa?</b> Venta al por mayor de papelería en general.</li><li>5. <b>¿Cuáles son los departamentos que constituyen la empresa?</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia</li><li>• Administrativo - Financiero</li><li>• Comercial</li></ul></li><li>6. <b>¿Con cuántos empleados cuenta cada nivel?</b><ul style="list-style-type: none"><li>• Gerencia = 2</li><li>• Administrativo- Financiero = 5</li><li>• Comercial =7</li></ul></li></ol>	

**7. ¿Cuáles son los principales productos?**

Lápices, minas, carbonillos, tizas para escribir o dibujar y jaboncillos (tizas) de sastre, papel, cartón, papel autocopia y demás papeles para copiar o transferir, incluido el estucado o cuché, recubierto o impregnado, para clisés de mimeógrafo (stencils) o para planchas offset, incluso impresos, en bobinas (rollos) o en hojas.

**8. ¿Se han realizado Auditorías de Gestión en períodos pasados?**

Nunca se han realizado este tipo de Auditorías

**9. ¿Qué es lo que espera con esta Auditoría?**

Una evaluación sobre el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	12/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	12/01/2014



# Auditors and Assessor G&J

<p><b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO</u></b> <b><u>CAICEDO</u></b> <b><i>CUESTIONARIO DE VISITA PARA CONOCIMIENTO</i></b> <b><i>DEL ÁREA DE VENTAS</i></b> <b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b></p>	<p><b>A4 1/2</b></p>
<b>A.- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA</b>	
<b>¿Qué funciones realiza el personal dentro del Área de Ventas?</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Atención al cliente</li><li>• Despacho de pedidos</li><li>• Facturación</li><li>• Control de inventario</li></ul>	
<b>C.- CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS:</b>	
<b>1.- ¿Qué procesos de control están bajo la responsabilidad del área?</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Control de la entrega del pedido vs lo requerido por el cliente.</li><li>• Facturación de todo lo vendido.</li><li>• Control y cuidado del inventario.</li></ul>	
<b>2.- ¿El área tiene establecidas políticas y manuales para el desarrollo de sus actividades?</b>	
Se basa en la LORTI y políticas internas.	
<b>3.- ¿Qué es lo que se espera con esta Auditoría?</b>	
Evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados en esta área.	
<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	Fecha: 12/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	Fecha: 12/01/2014

# Auditors and Assessor G&J

<b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO</u></b>	
<b><u>CAICEDO</u></b>	
<b><i>CUESTIONARIO DE VISITA PARA CONOCIMIENTO DEL ÁREA ADMINISTRATIVA – FINANCIERA</i></b>	
<b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b>	
<b>A4 2/2</b>	
<b>A.- CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA</b>	
<b>¿Qué funciones realiza el personal dentro del Área Administrativa –Financiera?</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de estados financieros.</li><li>• Registro de ventas y compras diarias</li><li>• Elaboración del presupuesto para cada área</li><li>• Elaboración de pagos a proveedores internos y externos.</li><li>• Actualización y control del cumplimiento de las políticas internas y externas a las que esta sujeta la empresa.</li></ul>	
<b>C.- CONOCIMIENTO DE LOS PROCESOS:</b>	
<b>1.- ¿Qué procesos de control están bajo la responsabilidad del área?</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Control de la ejecución del presupuesto.</li><li>• Arqueos de caja.</li><li>• Revisión periódica de los procesos realizados al azar.</li></ul>	
<b>2.- ¿El área tiene establecidas políticas y manuales para el desarrollo de sus actividades?</b>	
Se basa en los principios de contabilidad generalmente aceptados y políticas internas.	
<b>3.- ¿Qué es lo que se espera con esta Auditoría?</b>	
Evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados en esta área, para obtener un informe con recomendaciones y conclusiones que serán consideradas para la toma de decisiones.	
<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	Fecha: 12/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	Fecha: 12/01/2014

## Auditors and Assessor G&J

<b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO</u></b>				<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"><b>A5 1/1</b></div>
<b><u>CAICEDO</u></b>				
<b><i>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</i></b>				
<b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b>				
N°	PREGUNTA	RESP.		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	¿Se encuentran definidas la Misión y Visión de la empresa?	✓		
2	¿Se ha difundido la Misión y Visión de la empresa entre todas las personas que forman parte de la empresa?	✓		
3	¿Tienen definidos los objetivos institucionales?		✓	Se encuentra definidos los objetivos a corto plazo por área.
4	¿Cuentan con políticas y manuales de procesos para cada área?		✓	Solo el área de contabilidad utiliza como referencia los PCGA.
5	¿Cuentan con un organigrama estructural?	✓		
6	¿Cuentan con un organigrama funcional?	✓		
7	¿Se mantiene un control diario del efectivo que ingresa y sale de la empresa?	✓		
8	¿Existe una persona encargada de supervisar el cumplimiento de los procesos por área?	✓		
9	¿Se realizan controles de inventario sorpresivos?		✓	Se realizan controles continuos.
10	¿La infraestructura es adecuada para la empresa?	✓		
<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>				Fecha: 12/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>				Fecha: 12/01/2014

## Auditors and Assessor G&J

<b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO</u></b>			<b>A6 1/2</b>
<b>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO</b>			
<b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b>			
Nº	PREGUNTA	POND.	CALIFICACIÓN
1	¿Se encuentran definidas la Misión y Visión de la empresa?	10	8
2	¿Se ha difundido la Misión y Visión de la empresa entre todas las personas que forman parte de la empresa?	10	10
3	¿Tienen definidos los objetivos institucionales?	10	10
4	¿Cuentan con políticas y manuales de procesos para cada área?	10	9
5	¿Cuentan con un organigrama estructural?	10	7
6	¿Cuentan con un organigrama funcional?	10	7
7	¿Se mantiene un control diario del efectivo que ingresa y sale de la empresa?	10	8
8	¿Existe una persona encargada de supervisar el cumplimiento de los procesos por área?	10	7
9	¿Se realizan controles de inventario sorpresivos?	10	7
10	¿La infraestructura es adecuada para la empresa?	10	8
<b>TOTAL</b>		<b>100</b>	<b>81</b>
		<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	Fecha: 12/01/2014
		<b>Revisado por: E.F.</b>	Fecha: 12/01/2014

# Auditors and Assessor G&J

<p><b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO</u></b>  <b><u>CAICEDO</u></b></p> <p><b>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y</b>  <b>RIESGO</b></p> <p><b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b></p>	<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; display: inline-block; color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">A6 2/2</div>
--	--

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{CALIFICACIÓN TOTAL}}{\text{PONDERACIÓN TOTAL}} \times 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{81}{100} \times 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 81\%$$

**MATRIZ DE PONDERACIÓN**



BAJA	MODERADA	ALTA
15% - 50%	51%-75%	76%  95%
ALTA	MODERADA	BAJO

**RESULTADO:**

**CONFIANZA:ALTA**

**RIESGO:BAJO**



<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	Fecha: 12/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	Fecha: 12/01/2014

**CARTA DE COMPROMISO**

Ambato 12 de Enero de 2014

Señor

CAICEDO MIÑO ENRIQUE WLADIMIR

**GERENTE GENERAL**

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO**

Presente.-

De mis consideraciones:

Por medio de la presente tengo el grado de confirmar la aceptación y entendimiento de este compromiso contractual entre la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo y la firma auditora Auditors and Assessor G&J.

La auditoría de gestión será realizada con el propósito de conocer la efectividad, eficiencia de los procesos de calidad que inciden en la rentabilidad entre el 01 de enero de 2013 al 30 de junio de 2013, la misma que servirá de guía para el logro de las expectativas a corto y largo plazo. Ninguna de las partes puede finalizar el contrato antes de (30) días de entrega el aviso por escrito correspondiente a la contraparte. En el caso de terminación, como auditor, se compensará por los servicios prestados hasta la fecha de finalización.

La Auditoría se efectuará de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas y Aseguramiento que se apliquen dado el alcance de la auditoría.

## *Auditors and Assessor G&J*

**A7 2/2**

Dichas normas requieren que una auditoría sea diseñada y realizada para obtener certeza razonable mediante la observación, preguntas y evaluación acerca de la efectividad de las tareas; no obstante, cualquier asunto significativo relacionado con los procesos a ser evaluados que surja durante la auditoría, será comunicado en las conclusiones y recomendaciones del informe

Se evaluarán las labores llevadas a cabo por el personal relacionado a los procesos a auditar, para conocer si las actividades son desarrolladas de manera eficiente y eficaz.

Las obligaciones que incluyen son:

- Aplicación de una Auditoría de Gestión
- Preparación y exposición del informe final ante el personal, el que incluye conclusiones y recomendaciones para la implementación de los cambios propuestos.
- Se espera una colaboración total con su personal y confiamos en que ellos pondrán a disposición la documentación e información que se requiera en relación con la auditoría .

**Atentamente,**

---

***Gabriela Guzmán R.***

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	Fecha: 12/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	Fecha: 12/01/2014

**INFORME DE DIAGNOSTICO GENERAL**

Señor

CAICEDO MIÑO ENRIQUE WLADIMIR

**GERENTE GENERAL**

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO**

**Presente**

Me permito comunicar que una vez ejecutada la Fase I que corresponde al Análisis y Diagnóstico General, a través del cual se generó una visita previa a la empresa y luego de haber entrevistado a los responsables de cada área se pudo determinar lo siguiente.

La Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo cuenta con misión y visión la cual contribuye significativamente a alcanzar sus propósitos mediante su difusión entre quienes forman parte de la empresa.

El personal de cada área de la organización conoce cuál es su función y cuáles son sus encargados en el caso de que se presentara cualquier caso eventual.

Actualmente no se realizan evaluaciones de rendimiento por área, pero poseen objetivos estratégicos los mismos que sirven de lineamientos para establecer y evaluar cómo se va desarrollando el trabajo diario

Atentamente:

*Gabriela Guzmán R.*

**AUDITORÍA**

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	Fecha: 13/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	Fecha: 13/01/2014



**FASE II:**

**PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA**

# *Auditors and Assessor G&J*

<p><b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO</u></b>  <b><u>CAICEDO</u></b></p> <p><i>PROGRAMA DE AUDITORÍA</i></p> <p><i>FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</i></p> <p><b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b></p>	<div style="border: 2px solid black; width: 60px; height: 60px; margin: auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="color: red; font-size: 24px; font-weight: bold;">B</span> </div>				
<p><b>CLIENTE:</b> Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo</p>					
<p><b>OBJETIVO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar la planificación específica para determinar cuáles son los procedimientos de auditoría a emplearse; mismos que permitirán obtener la satisfacción necesaria para emitir una opinión.</li> </ul>					
N°	PROCEDIMIENTOS	Ref/Pt	Elaborado por	Fecha	Observaciones
1	Elaborar el programa de auditoría	B	G.E.G.R	14/01/2014	
3	Elaborar el memorando de planificación	B1	G.E.G.R	14/01/2014	

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	Fecha: 14/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	Fecha: 14/01/2014

# Auditors and Assessor G&J

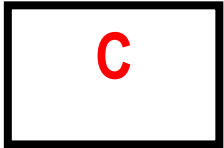
<p><b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR HUGO</u></b></p> <p><b><u>CAICEDO</u></b></p> <p><i>MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN</i></p> <p><i>FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA</i></p> <p><b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b></p>	<div style="border: 2px solid black; padding: 10px; display: inline-block;"> <p style="color: red; font-size: 1.5em; margin: 0;"><b>B1 1/2</b></p> </div>
<b>CLIENTE:</b> Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo	
<b>AUDITORÍA:</b> Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013	
<b>AUDITORÍA DE GESTIÓN A SUBCOMPONENTES:</b>	
<b>-PROCESO DE VENTAS</b>	
<b>PREPARADO POR:</b> Gabriela Guzmán Ramírez	<b>FECHA:</b> 05 de febrero
<b>REVISADO POR:</b> Ing. Eduardo Faz	<b>FECHA:</b> 07 de febrero
<b>FASE 1: REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Memorando de Planificación</li> <li>• Informe de Auditoría</li> <li>• Síntesis de Auditoría</li> </ul>	
<b>FASE 2: FECHA DE INTERVENCIÓN</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orden de trabajo</li> <li>• Inicio del trabajo de campo</li> <li>• Finalización del trabajo de campo</li> <li>• Elaboración del borrador del Informe</li> <li>• Presentación del Informe Final</li> </ul>	<p>16 de enero de 2014</p> <p>17 de enero de 2014</p> <p>24 de febrero de 2014</p> <p>26 de febrero de 2014</p> <p>27 de febrero de 2014</p>
<b>FASE 3: EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO</b>	
SUPERVISOR: Ing. Eduardo Faz	
JEFE DE EQUIPO: Gabriela Guzmán R.	
<b>FASE 4: DIAS PRESUPUESTADOS</b>	
<b>FASE I.</b> Conocimiento Preliminar	2 semanas
<b>FASE II.</b> Planificación	1 semana
<b>FASE III.</b> Ejecución	4 semanas
<b>FASE IV.</b> Informe de Resultados	1 semana

<b>FASE 5: RECURSO FINANCIEROS Y MATERIALES</b>	
-Materiales	\$50,00
-Transporte	\$100,00
-Alimentación	\$200,00
<b>FASE 6: ENFOQUE DE AUDITORÍA</b>	
El enfoque de auditoría a efectuarse en la empresa está orientado a evaluar:  El grado de eficiencia con que la entidad está cumpliendo los objetivos y metas establecidos, si los recursos son utilizados de forma eficiente y eficaz, así también como el de si muestran una imagen de desarrollo institucional.	
<b>OBJETIVO GENERAL.-</b>  Evaluar la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos del área de ventas que inciden en la rentabilidad de la empresa, de manera que permitan optimizar sus recursos.	
<b>OBJETIVO ESPECÍFICO.-</b>  Efectuar un examen detallado a los procesos para identificar posibles debilidades, utilizando técnicas de auditoría y asegurar que los hallazgos obtenidos sean acordes a la realidad.	
<b>ALCANCE</b>  El proceso de auditoría tiende a alcanzar el propósito de emitir un dictamen sobre los procesos que inciden en la determinación de la rentabilidad en el período del 01 de enero del 2013 al 30 de junio de 2013.	
<b>INDICADORES DE GESTIÓN:</b>  Se han seleccionado los siguientes indicadores:  -Indicadores de eficiencia  -Indicadores de eficacia  -Indicadores de calidad	


<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	Fecha: 14/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	Fecha: 14/01/2014

**FASE III:**

**EJECUCIÓN**

<b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR HUGO</u></b> <b><u>CAICEDO</u></b>					
<b>PROGRAMA DE TRABAJO DE AUDITORÍA</b>					
<b>FASE III EJECUCIÓN</b>					
<b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b>					
<b>CLIENTE:</b> Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo					
<b>OBJETIVO:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Determinar el alcance, frecuencia y oportunidad del trabajo de auditoría.</li> </ul>					
N°	PROCEDIMIENTOS	Ref/ Pt	Elab. Por	Fecha	Observaciones
	<i>Conocimiento Preliminar</i>				
	Se basa en los datos obtenidos en el estado de resultados y la planificación estratégica que tiene la empresa.		<b>G.R.G.E</b>		
<b>PROCEDIMIENTOS:</b>					
1	Elaborar el programa de Auditoría por componente: -Ventas	<b>CV</b>	<b>G.R.G.E</b>	<b>17-01-2014</b>	
2	Realizar la Hoja de Hallazgos	<b>CH</b>	<b>G.R.G.E</b>	<b>25-01-2014</b>	
<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>				Fecha: 17/01/2014	
<b>Revisado por: E.F.</b>				Fecha: 17/01/2014	

**PROCESO DE CONTROL  
INTERNO: VENTAS**

<p><b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR HUGO</u></b></p> <p><b><u>CAICEDO</u></b></p> <p><b>PROGRAMA DE AUDITORÍA</b></p> <p><b>FASE III: VENTAS</b></p> <p><b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b></p>	
--	---

**CLIENTE:** Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo

**OBJETIVO:**

Ejecutar la auditoría de gestión para obtener evidencias que permitan sustentar los hallazgos y evaluarlos.

<b>Nº</b>	<b>PROCEDIMIENTOS</b>	<b>Ref/Pt</b>	<b>Elaborado por</b>	<b>Fecha</b>	<b>Observaciones</b>
1	Elaborar el cuestionario de control interno	CV1	<b>G.E.G.R</b>	17/01/2014	
2	Matriz de calificación del nivel de confianza y riesgo	CV2 1/3 CV2 2/3 CV2 2/3	<b>G.E.G.R</b>	17/01/2014	
3	Cédula Analítica Cumplimiento de Objetivos	CV3	<b>G.E.G.R</b>	25/01/2014	

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	Fecha: 17/01/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	Fecha: 17/01/2014



<b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO</u></b> <b><u>CAICEDO</u></b> <b><i>CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO</i></b> <b>CONTROL VENTAS</b> <b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b>		<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">CV1 1/1</div>	
<b>ENTIDAD:</b> Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo			
N°	PREGUNTA	SI	NO
1	¿Existe un manual de funciones y procedimientos?		
	a.- Está escrito?	X	
	b.- Es claro y preciso?		X
2	¿El sistema de operación de ventas es apropiado?	X	
3	¿Son los formularios de nota de pedido:		
	a.- pre numerados?	X	
	b.- se controla la correlatividad?		X
4	¿Son autorizadas las compras en cantidades y tipos de productos?		X
5	¿Son los pedidos de los clientes revisados y aprobados por un funcionario independiente de:		
	a.- Despacho?	X	
	b.- facturación?	X	
6	¿Se utiliza técnicas de proyección de ventas para el cumplimiento de objetivos?	X	
7	¿Son las políticas de servicio de ventas adecuadas para el crecimiento a futuro?		X
8	¿Cuentan con el recurso humano capaz para alcanzar las metas de ventas a corto y mediano plazo?		X
9	¿La empresa cuenta con un programa para mantener y mejorar las relaciones a largo plazo con sus clientes?		X
10	¿Se dirigen los esfuerzos en ventas hacia productos con una mayor margen de rentabilidad?	X	
		<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	Fecha: 17/01/2014
		<b>Revisado por: E.F.</b>	Fecha: 17/01/2014

<b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO</u></b> <b><u>CAICEDO</u></b> <b>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO</b> <b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b>			<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">CV2 1/3</div>		
Nº	COMPONENTE: VENTAS	PT	SI	NO	CT
<b>SUMA</b>		42			
1	¿Existe un manual de funciones y procedimientos?				
	a.- Esta escrito?	7	X		7
	b.- Es claro y preciso?			X	0
2	¿El sistema de operación de ventas es apropiado?	10	X		10
3	¿Son los formularios de nota de pedido:				
	a.- pre numerados?	5	X		5
	b.- se controla la correlatividad?			X	0
4	¿Son autorizadas las compras en cantidades y tipos de productos?			X	0
5	¿Son los pedidos de los clientes revisados y aprobados por un funcionario independiente de:				
	a.- Despacho?	5	X		5
	b.- facturación?	5	X		5
6	¿Se utiliza técnicas de proyección de ventas para el cumplimiento de objetivos?	10	X		10
			<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>		Fecha: 17/01/2014
			<b>Revisado por: E.F.</b>		Fecha: 17/01/2014

<b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO</u></b> <b><u>CAICEDO</u></b>			<div style="border: 2px solid black; padding: 5px; text-align: center; color: red; font-weight: bold; font-size: 1.2em;">CV2 2/3</div>		
<b>MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO</b>					
<b>Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013</b>					
N°	COMPONENTE: VENTAS	PT	SI	NO	CT
<b>SUMA</b>		10			
7	¿Son las políticas de servicio de ventas adecuadas para el crecimiento a futuro?			X	0
8	¿Cuentan con el recurso humano capaz para alcanzar las metas de ventas a corto y mediano plazo?			X	0
9	¿La empresa cuenta con un programa para mantener y mejorar las relaciones a largo plazo con sus clientes?			X	0
10	¿Se dirigen los esfuerzos en ventas hacia productos con una mayor margen de rentabilidad?	10	X		7
	Calificación total :	49			
	Ponderación total:	100			
	Nivel de confianza: $NC=CT/PT \times 100$	49%			
	Nivel de riesgo inherente: $RI=100\% -NC\%$	51%			
			<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>		Fecha: 17/01/2014
			<b>Revisado por: E.F.</b>		Fecha: 17/01/2014

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO**

**CAICEDO**

***MATRIZ DE CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE  
CONFIANZA Y RIESGO***

**ÁREA VENTAS**

**Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013**

**CV2 3/3**

**1.- DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE RIESGO**

Matriz de Ponderación

NIVEL DE CONFIANZA		
BAJO	MODERADO	ALTO
15%-50%	51%-75%	76%-95%
85%-50%	49%-25%	24%-5%
ALTO	MODERADO	BAJO
NIVEL DE RIESGO (100-NC)		

**2.- RESULTADO:**

<b>Nivel de Confianza</b>	49%	<b>Nivel de riesgo</b>	51%
<b>RIESGO</b>	bajo	<b>RIESGO</b>	alto

**3.- CONCLUSIÓN**

Del análisis realizado a este componente se determinó que el nivel de confianza es bajo y el riesgo de control alto, por lo que amerita aplicar pruebas sustantivas.

**Elaborado por: G.R.G.E**

Fecha: 17/01/2014

**Revisado por: E.F.**

Fecha: 17/01/2014

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR HUGO**  
**CAICEDO**  
**CÉDULA ANALÍTICA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**  
**Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013**

**CV3 1/7**

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS OPERACIONALES**

Durante el primer semestre del 2013 la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo venderá \$ 415176.

**INDICADOR DE EFICACIA:** Porcentaje de ventas realizadas la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo en el primer semestre de 2013.

**ESTÁNDAR:** 394417,20 = 95% de 415176 que es el 100%

**RANGO:** (100-95)= 5%

Nombre del Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de ventas realizadas en el primer semestre de 2013.	95% Rango + o - 5%	Semestre	$\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Ventas proyectadas}} \times 100$ $\frac{393675,31}{415176} \times 100 = 82,78\%$	%	Índice= $(82,78/95) \times 100$ Índice= 87,14 Brecha Desfavorable= 12,86%

**Elaborado por: G.R.G.E**

Fecha: 25/01/2014

**Revisado por: E.F.**

Fecha: 25/01/2014

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO**

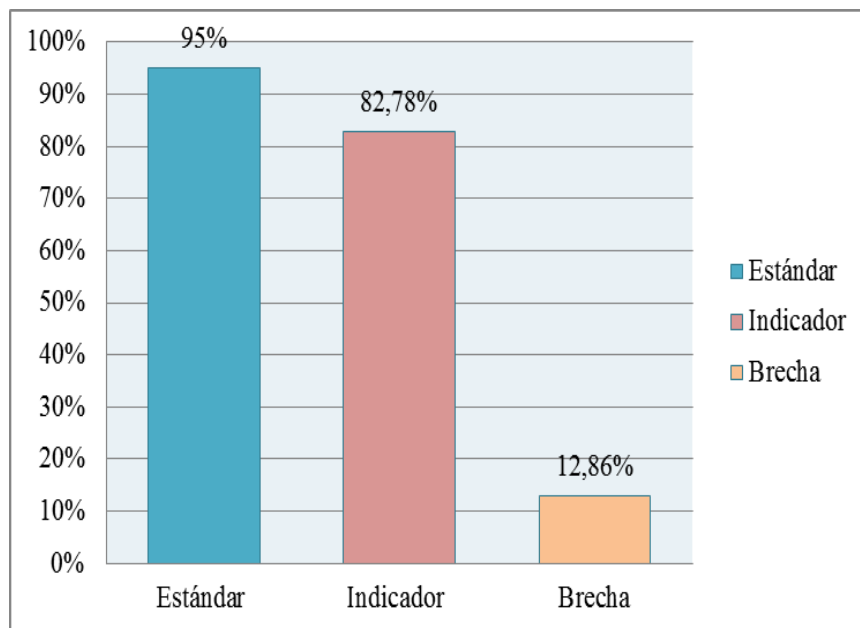
**CAICEDO**

**CÉDULA ANALÍTICA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

**Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013**

**CV3 2/7**

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA**



**INTERPRETACIÓN:**

Se ha proyectado alcanzar el 95% mínimo de ventas programadas, pero las ventas en el primer semestre del 2013 solamente alcanzaron el 82,78%, generando una brecha desfavorable del 12,86%.

**Elaborado por: G.R.G.E**

Fecha: 25/01/2014

**Revisado por: E.F.**

Fecha: 25/01/2014

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR HUGO**  
**CAICEDO**  
**CÉDULA ANALÍTICA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**  
**Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013**

**CV3 4/7**

**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS OPERACIONALES**

Durante el primer semestre del 2013 la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo tendrá un gasto en el área de ventas \$ 27841,56.

**INDICADOR DE EFICIENCIA:** Porcentaje de gastos realizados en el área de ventas en la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo en el primer semestre de 2013.

**ESTÁNDAR:** 26449,48 = 95% de 27841,56 que es el 100%

**RANGO:** (100-95)= 5%

Nombre del Indicador	Estándar y rango	Periodicidad	Cálculo	Unidad de Medida	Análisis de Resultados
Porcentaje de gastos realizados en el área de ventas el primer semestre de 2013.	95% Rango + o - 5%	Semestre	$\frac{\text{Gastos realizados}}{\text{Gastos programados}} \times 100$ $\frac{24435,61}{27841,56} \times 100 =$ <b>87,77%</b>	%	Índice= $(87,77/95) \times 100$  Índice= 92,39  Brecha Desfavorable= <b>7,61%</b>

**Elaborado por: G.R.G.E**

Fecha: 25/01/2014

**Revisado por: E.F.**

Fecha: 25/01/2014

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO**

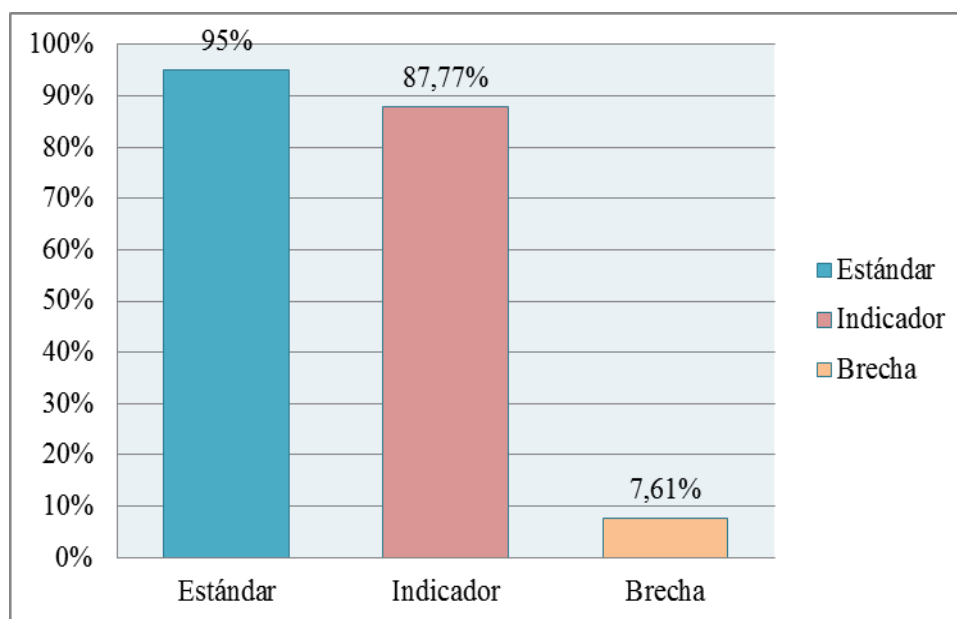
**CAICEDO**

**CÉDULA ANALÍTICA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

**Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013**

**CV3 5/7**

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA**



**INTERPRETACIÓN:**

Se ha proyectado alcanzar como máximo el 95% en gastos del área de ventas, pero sus gastos alcanzaron un 87,77% dando una brecha favorable del 7,61%.

**Elaborado por: G.R.G.E**

Fecha: 25/01/2014

**Revisado por: E.F.**

Fecha: 25/01/2014



**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR HUGO****CAICEDO****CÉDULA ANALÍTICA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS****Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013****CV3 6/7****CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS OPERACIONALES**

Durante el primer semestre del 2013 la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo incrementará la satisfacción de sus clientes en un 75%.

**INDICADOR DE CALIDAD:** Porcentaje de clientes satisfechos en la en la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo.

**ESTÁNDAR:** 71 = 95% de 75 que es el 100%

**RANGO:** (100-95)= 5%

<b>Nombre del Indicador</b>	<b>Estándar y rango</b>	<b>Periodicidad</b>	<b>Cálculo</b>	<b>Unidad de Med</b>	<b>Análisis de Resultados</b>
Porcentaje de clientes satisfechos	95% Rango + o - 5%	Diario	Cientes satisfechos Clientes encuestados X100 33 75 X 100 = 44%	%	Índice= (44/95) x 100 Índice= 46,32 Brecha Desfavorable= 53,68%

Elaborado por: G.R.G.E

Fecha: 25/01/2014

Revisado por: E.F.

Fecha: 25/01/2014

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO**

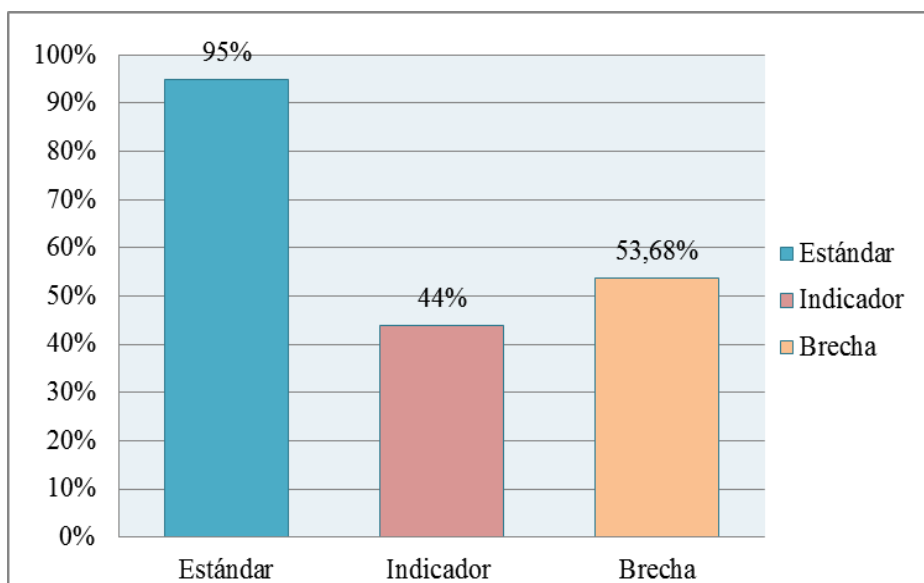
**CAICEDO**

**CÉDULA ANALÍTICA CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS**

**Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013**

**CV3 7/7**

**REPRESENTACIÓN GRÁFICA**



**INTERPRETACIÓN:**

Se ha proyectado alcanzar como mínimo el 95% de clientes satisfechos con el servicio proporcionado por la empresa, pero se alcanzó únicamente un 44% de satisfacción en los clientes que fueron encuestados dando una brecha desfavorable del 53,68%.

**Elaborado por:** G.R.G.E

**Fecha:** 25/01/2014

**Revisado por:** E.F.

**Fecha:** 25/01/2014

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO****AUDITORÍA DE GESTIÓN****HOJA DE HALLAZGOS****Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013****CH 1/2**

<b>Título</b>	<b>Ref</b>	<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
Ventas Proyectadas	CV3 1/7	Existe una brecha desfavorable del 12,86% con relación a las ventas programadas.	El objetivo operativo de la planificación del primer semestre del 2013 fue alcanzar un monto en ventas de \$415176.	-Pocos incentivos monetarios (pago de comisión en ventas) -Falta de personal en ventas	- Disminuyen ingresos. -Baja rentabilidad	La falta de incentivos monetarios, escaso personal en el área conlleva al incumplimiento de objetivos propuestos.	El responsable del área deberá crear programas de incentivos monetarios según el cumplimiento individual y grupal de ventas.
Gastos en el área de ventas	CV3 4/7	Existe una brecha desfavorable del 7,61% con relación a los gastos programados.	El objetivo operativo de la planificación del primer semestre del 2013 fue de llegar a un monto de \$27841,56 en gastos	Falta de programación de gastos en el área de ventas por actividad.	-Sobrante de recursos para el área de ventas	Si bien es cierto el gasto en el área ha disminuido con relación a lo programado, pero el inconveniente es no haber alcanzado las ventas programadas, es decir a pesar de tener menos gastos esto no podrían ser cubierto por el desfase en ventas.	El responsable de área deberá realizar un análisis sobre los tipos de gastos que se están incurriendo, para que se puedan programar por importancia.

**ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**HOJA DE HALLAZGOS**

**Del 01 de Enero al 30 de Junio de 2013**

**CH 2/2**

<b>Título</b>	<b>Ref</b>	<b>Condición</b>	<b>Criterio</b>	<b>Causa</b>	<b>Efecto</b>	<b>Conclusión</b>	<b>Recomendación</b>
Satisfacción clientes	CV3 6/7	Se evidencia una brecha desfavorable del 53,68% en la satisfacción de los clientes.	El objetivo operacional para el primer semestre del 2013 fue incrementar en un 75% la satisfacción de los clientes	Falta de capacitación al personal.	Malestar entre los clientes. Efecto dominó (Se divulgan las malas referencias sobre la atención)	Por la falta de capacitación al personal se incrementa la insatisfacción de los clientes.	Programar capacitaciones que ayuden a crear una cultura hacia el servicio y atención al cliente

**Elaborado por: G.R.G.E** 25/01/2014

**Revisado por: E.F.** 25/01/2014

**FASE IV:**

**COMUNICACIÓN**

**DE RESULTADOS**

<p align="center"><b><u>ORGANIZACIÓN COMERCIAL VÍCTOR</u></b></p> <p align="center"><b><u>HUGO CAICEDO</u></b></p> <p align="center"><i>PROGRAMA DE AUDITORÍA</i></p> <p align="center"><i>FASE II: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS</i></p>			<div style="border: 2px solid black; width: 60px; height: 60px; margin: 0 auto; display: flex; align-items: center; justify-content: center;"> <span style="color: red; font-size: 24px; font-weight: bold;">D</span> </div>		
<b>ENTIDAD:</b> Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo					
<b>OBJETIVO:</b>					
<ul style="list-style-type: none"> <li>Emitir un informe de Auditoría de Gestión para dar a conocer las deficiencias detectadas en el desarrollo de la auditoría.</li> </ul>					
Nº	PROCEDIMIENTOS	Ref/Pt	Elaborado por	Fecha	Observaciones
1	Redacción del borrador de informe		<b>G.E.G.R</b>	27/02/2014	
2	Informe Final	<b>D1</b>	<b>G.E.G.R</b>	27/02/2014	

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	Fecha: 27/02/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	Fecha: 27/02/2014

## **INFORME N°. 01-2014**

**Periodo:** 01 de enero 2013 al 30 de Junio de 2013

### **CARTA DE PRESENTACIÓN**

#### **CAPÍTULO I: INFORMACIÓN INTRODUCTORIA**

- Motivo del Examen
- Objetivos del Examen
- Alcance
- Enfoque
- Componentes Auditados

#### **CAPÍTULO II: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE EXAMINADO**

- Informe Control Interno
- Informe Final

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	27/02/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	27/02/2014

Ambato 27 de Febrero de 2013

Ingeniero

Caicedo Miño Enrique Wladimir

GERENTE ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO

Presente

Hemos realizado la auditoría de gestión al área de ventas de la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo, con el objetivo de evaluar, la eficiencia, eficacia y calidad con que se llevan a cabo los procesos.

El examen se realizó de acuerdo con a las Normas Internacionales de Auditoría, en lo que fue aplicable, en consecuencia incluyo técnicas y procedimientos de auditoría que se consideran necesarios en las circunstancias presentadas.

Para la evaluación de la gestión se utilizó parámetros propios de la empresa; sobre los el área de ventas, por el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2013 al 30 de Junio de 2013.

El informe contiene comentarios, conclusiones y recomendaciones para mejoras reales y potenciales en la empresa, incluyendo comentarios sugeridos por personal de la empresa.

Atentamente

Gabriela Guzmán

Auditor

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	27/02/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	27/02/2014



## CAPÍTULO I

### INFORMACIÓN INTRODUCTORIA

#### 1.1 Motivo de examen

El primer motivo es cumplir con la presentación del trabajo de grado previo a la obtención del Título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Técnica de Ambato.

Se realizó esta Auditoría para medir la eficiencia, eficacia y calidad en el:

- Área de Ventas

#### 1.2 Objetivos del examen

##### 1.2.1 Objetivo General

Evaluar la eficiencia, eficacia y calidad del área de ventas, de manera que permitan optimizar sus recursos.

##### 1.2.2 Objetivo Específico

Efectuar un examen detallado al área de ventas para identificar posibles debilidades, utilizando técnicas de auditoría y asegurar que los hallazgos obtenidos sean acordes a la realidad.

Elaborar un informe que permita contribuir con conclusiones y recomendaciones que agreguen valor a la gestión empresarial.

##### **Alcance**

El proceso de auditoría tiende a alcanzar el propósito de emitir un dictamen sobre los hallazgos en el período del 01 de enero del 2013 al 30 de junio de 2013.

##### **Enfoque**

Este es un examen encaminado a la evaluación y seguimiento de los procesos del:

Área de ventas

Para determinar el grado de eficiencia, eficacia y calidad.

### **Componentes Auditados**

Procesos del área de ventas:

-Ventas

<b>Elaborado por: G.R.G.E</b>	27/02/2014
<b>Revisado por: E.F.</b>	27/02/2014

## **CAPÍTULO II: RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE**

### **INFORME FINAL**

Ambato, 27 de febrero de 2014

Ingeniero

Caicedo Miño Enrique Wladimir

**GERENTE ORGANIZACIÓN COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO**

Presente

Se ha realizado una auditoría de gestión al área de ventas de la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo del primer semestre del año 2013 la cual cubre la siguiente temática: comprobar el cumplimiento de objetivos y metas, la evaluación del sistema de control interno para determinar la veracidad, integridad y valuación de área de ventas; y el grado de eficiencia y efectividad en el manejo de sus programas y actividades evaluado con los indicadores de desempeño.

La administración es responsable de la preparación, integridad y presentación razonable de la información del componente ventas; del diseño; estructura efectiva del control interno que permita el logro de los objetivos de la empresa; del cumplimiento de las leyes y regulaciones que afecten a la institución; y del establecimiento de los objetivos, metas y programas así como de las estrategias para la conducción ordenada y eficiente del área.

Nuestra obligación es emitir una opinión; y expresar conclusiones sobre cada uno de los temas de la auditoría de gestión; en base a los procedimientos que hemos considerado necesarios para la obtención de evidencias suficientemente

apropiadas, con el propósito de obtener una seguridad razonable de nuestras conclusiones sobre la temática de la auditoría de gestión.

Realizamos nuestra auditoría de gestión de acuerdo con las normas internacionales de auditoría aplicables a la auditoría de los estados financieros, a la auditoría de control interno, a la auditoría sobre el cumplimiento de leyes y a la auditoría de Gestión.

Estas normas requieren que la auditoría se planifique y se ejecute de tal manera que se obtenga una seguridad razonable en cuanto si el componente ventas están exentos de errores significativos en su contenido; si la estructura del control interno se ha diseñado adecuadamente y está operando de manera efectiva, si se ha cumplido con las principales leyes y regulaciones que le sean aplicables y si es confiable la información que sirvió de base para el cálculo de los indicadores de desempeño en la evaluación de los resultados de la administración. Consideramos que nuestra auditoría de gestión proporciona una base razonable para expresar nuestra opinión sobre la aplicación adecuada de este componente.

## **ÁREA VENTAS**

### **INDICADOR DE EFICACIA:**

<u>Ventas realizadas</u>	<u>393675,31</u>	
Ventas proyectadas X100	415176	X 100 = <b>82,78%</b>

Brecha Desfavorable= **12,86%**

### **CAUSA:**

- Poca capacitación al personal del área de ventas.
- Pocos incentivos monetarios (pago de comisión en ventas).
- Falta de personal en ventas.
- Personal no identificado con la empresa, sus objetivos y metas.
- Desconocimiento de procesos y productos del área de ventas.

## **EFECTO**

- Disminuyen ingresos.
- Baja rentabilidad
- Déficit presupuestario.
- Incumplimiento de metas y objetivos organizacionales.

## **CONCLUSIÓN:**

Para lograr un alto grado de eficacia es necesario trabajar en ambientes altamente motivadores y desafiantes, participativos y con un personal altamente motivado e identificado con la organización, es por ello que el empleado debe ser considerado como un activo vital dentro de ella, por lo que los directivos deberán tener presente en todo momento la complejidad de la naturaleza humana para poder alcanzar los objetivos propuestos con índices de eficacia y de productividad elevados.

## **RECOMENDACIÓN:**

Lo imprescindible para conseguir eficacia en los objetivos de la empresa son empleados adecuados, personas creativas, con capacidad de liderazgo y comprometidos con la organización. Un equipo humano bien seleccionado permitirá obtener mejores rendimientos, ligado a este aspecto está la motivación, aquellos que obtengan mejores rendimientos deben ser recompensados. Los trabajadores deben sentir que se valora su trabajo.

Otro valor a fomentar es la colaboración entre los empleados. Deben sentirse parte primordial del funcionamiento de la empresa, además es importante que todos los empleados conozcan cuáles son los objetivos de la empresa. Esto ayudará a que todos enfoquen su esfuerzo en la misma dirección y sepan para qué están trabajando.

### **INDICADOR DE EFICIENCIA:**

<u>Gastos realizados</u>	<u>24435,61</u>
Gastos programados X100	27841,56 X 100 = <b>87,77%</b>

Brecha Desfavorable= **7,61%**

### **CAUSA**

- Falta de programación de gastos en el área de ventas por actividad.
- No se realiza control diario de los gastos que se realizan.
- No se priorizan los gastos que se deben realizar en el área de ventas.

### **EFECTO**

- Sobrante de recursos para el área de ventas.
- Incumplimiento de objetivos del área; por ejemplo promociones de productos, capacitación, compra de activos.

### **CONCLUSIÓN:**

La eficiencia es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de logro en la realización de objetivos planteados y producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo.

Si bien es cierto el gasto en el área ha disminuido con relación a lo programado, pero el inconveniente es no haber alcanzado las ventas programadas, es decir a pesar de tener menos gastos esto posiblemente no alcance a ser cubierto por el desfase en que existe en ventas.

### **RECOMENDACIÓN:**

La necesidad fundamental de toda organización es mejorar continuamente sus procesos internos conjuntamente con la optimización de recursos que le permitan ser competitivas en un mercado cada vez más feroz donde el que no cambia desaparece. Día a día crece la competencia, nuevas empresas están dispuestas y

tienen la capacidad de brindar más valor al cliente a un precio igual y en muchos casos menores.

Uno de los factores que permitirían alcanzar un nivel de eficiencia óptimo para la empresa es la implementación de un sistema de gestión de la calidad, una organización que buscan ser eficiente y competitiva debe lograr que todas las áreas y funciones trabajen en conjunto concentrándose en los mayores elementos que contribuyen al éxito.

### **INDICADOR DE CALIDAD:**

<u>Cientes satisfechos</u>	<u>33</u>
Cientes encuestados X100	75 X 100 = <b>44%</b>

Brecha Desfavorable= **53,68%**

### **CAUSA**

- Falta de capacitación al personal.
- Poca orientación al servicio del cliente.
- Desconocimiento del personal sobre procesos del área.
- Mala atención
- Atención inoportuna.

### **EFECTO**

- Efecto dominó (Se divulgan las malas referencias sobre la atención)
- Malestar entre los clientes.
- Pérdida de clientes.

### **CONCLUSIÓN:**

El tema de la atención y satisfacción al cliente en esta época es de mayor importancia debido a que es una herramienta muy poderosa al momento de competir con empresas que ofrecen productos con similares características.

La competencia que caracteriza a los mercados dificulta que los consumidores puedan establecer diferencias entre los numerosos productos ofrecidos. Así la

única manera de encontrar que los clientes sigan comprando los productos ofrecidos por la empresa reside en presentarles algo más, relacionado con la atención brindada.

### **RECOMENDACIÓN:**

La empresa debe guiar su atención hacia las necesidades y expectativas del cliente y como satisfacerlas, no concentrándose únicamente en atraer y captar clientes para que adquieran el producto sino también en fidelizarlo para maximizar sus recursos a largo plazo.

Todos quienes forman parte de la organización deben tener en claro que la calidad del servicio forma parte de la estrategia de la empresa y es una de las cualidades más difíciles de imitar o copiar por empresas rivales.

No obstante, en la calidad de servicio, no es cliente aquel que compra un producto solamente, debemos fijarnos también en los clientes internos (empleados) y en los externos (proveedores), debido a que son personas que conforman la base de la satisfacción dentro de la calidad y servicio.



# **ANEXOS**

## Anexos N° 1: RUC

### CONSULTA DE CONTRIBUYENTES SOCIEDADES

**NUMERO RUC:** 1890064813001

**RAZON SOCIAL:** ORGANIZACION COMERCIAL VICTOR HUGO CAICEDO C LTDA

**NOMBRE COMERCIAL:**

**CLASE DE CONTRIBUYENTE:** ESPECIAL

**REPRESENTANTE LEGAL:** CAICEDO MIÑO ENRIQUE WLADIMIR

**FEC. INICIO ACTIVIDADES.:** 09/01/1981 **FEC. CONSTITUCION:** 09/01/1981

**FEC. INSCRIPCION:** 09/01/1981 **FEC. ACTUALIZACION:** 28/04/2004

**ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:**

VENTA AL POR MAYOR DE PAPELERIA EN GENERAL

**DIRECCION PRINCIPAL:**

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

**OBLIGACIONES TRIBUTARIAS**

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

**# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:** del 001 al 002

**ABIERTOS:** 1

**CERRADOS:** 1

**JURISDICCION:** \ REGIONAL CENTRO \ TUNGURAHUA

## **Anexos N°2**

### **ENCUESTA N°1**

#### **OBJETIVO:**

Determinar la incidencia que tiene la auditoría de gestión en la rentabilidad de la empresa Comercial Víctor Hugo Caicedo.

Instrucciones:

Distinguido cliente:

Las respuesta que usted facilite al presente cuestionario son de mucha importancia para determinar la situación actual de la empresa, por consiguiente se le pide que sea lo más sincero posible en sus respuestas.

**Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.**

#### **1.- ¿Cómo calificaría usted el servicio de la empresa?**

Excelente       Bueno       Regular       Malo

#### **2.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con los productos adquiridos?**

Excelente       Muy Bueno       Bueno       Regular       Malo

#### **3.- Tiempo de espera en ser atendido**

Muy Favorable       Bueno       Regular       Malo

#### **4.- El tiempo acordado de entrega de su producto ha sido:**

Excelente       Bueno       Regular       Deficiente

**5.- ¿Cómo considera a la Organización Comercial Víctor Hugo Caicedo en relación con proveedores de la misma línea?**

Excelente

Bueno

Regular

Malo

Gracias por su colaboración

## **Anexos N°3**

### **ENCUESTA N°2**

#### **OBJETIVO:**

Determinar la incidencia que tiene la auditoría de gestión en la rentabilidad de la empresa Comercial Víctor Hugo Caicedo.

Instrucciones:

Distinguido encuestado:

Las respuesta que usted facilite al presente cuestionario son de mucha importancia para determinar la situación actual de la empresa, por consiguiente se le pide que sea lo más sincero posible en sus respuestas.

Gracias por su colaboración

**Marque con una X la respuesta que usted crea conveniente.**

**1.- ¿Conoce si la compañía posee un organigrama estructural?**

Si  No

**2.- ¿Sabe usted si la empresa cuenta con objetivos institucionales?**

Si  No

**3.- ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de procesos?**

Si  No  No aplica

**4.- ¿Sabe usted si la Auditoría de Gestión se utiliza como una herramienta para la toma de decisiones?**

Si  No  Desconozco

**5.- ¿Considera usted que mediante la aplicación de una Auditoría de Gestión la rentabilidad de la empresa incrementaría?**

Si  No  Tal vez

**6.-¿Conoce usted si la empresa cuenta con un plan de optimización de recursos económicos y materiales?**

Si  No

**7.- ¿Considera Ud. que una evaluación periódica ayudara al cumplimiento de los objetivos de las áreas de la organización?**

Si  No

**8.- ¿Se planifica reingenierías para mejorar los procesos relacionados con la rentabilidad de la compañía?**

Si  No

**9.-¿El clima laboral es favorable para el desarrollo de las actividades de la compañía?**

Si  No

Gracias por su colaboración

## Anexos N°4. Productos

ORGANIZACION COMERCIAL  
**VICTOR H. CAICEDO**  
Cia. Ltda.

Bienvenido ! [ Salir ]

[Ingresar al catalogo completo](#)







Usuario:   
 Contraseña:   
 Recordar contraseña?

[Productos con Descuento](#)  
[Promociones](#)

**Productos con Descuento**

Seleccionar Sublinea ▾      Seleccionar Marca ▾

Página 1 de 1    1

<b>Agendas Ejecutiva Diaria Foska Pequeñas J5009</b>  Cod empresa AFDE Unidad    Embalaje FOSKA    \$ 3.5784	<b>Libretas Especiales Tamaño A4 1Linea Apuntes IE</b>  Cod empresa LA41L Unidad    Embalaje IN-ECUATORIANA    \$ 0.3656	<b>Libretas Especiales Tamaño A5 Cuadros IE PROMOCION</b>  Cod empresa LA5C Unidad    Embalaje IN-ECUATORIANA    \$ 0.1828
<b>Marcadores Lion 231C Tiza Liquida Azul</b> 	<b>Marcadores Lion 231C Tiza Liquida Negro</b> 	<b>Marcadores Lion 231C Tiza Liquida Roja</b> 



## BIBLIOGRAFÍA

- MOSCOSO, Sandy. (2006). *Procedimientos de Control para la Recuperación de Cartera y el Mejoramiento Económico de COORTEG*. Tesis de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría. Universidad Técnica de Ambato. Ambato: Facultad de Contabilidad y Auditoría.
- O.RAY, Whittington. (2000). Auditoría un Enfoque Integral. (Doceava edición)
- TAMAYO, M. (2003). El Proceso de la Investigación Científica. (Cuarta edición). México: Editorial Limusa, S.A de C.V. Grupo Noriega Editores.
- CAMPOS, G. (2010). Introducción al arte de la investigación científica. (Primera edición). México: Editorial Lito-Grapo, S.A de C.V.
- CORBETTA, P.(2007). Metodología y Técnicas de investigación social. (Edición Revisada). España: Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- MALDONADO, M.(2011). Auditoría de Gestión. (Cuarta Edición). Quito-Ecuador: Producciones Digitales Abya-Yala.
- YANEL BLANCO LUNA, (2012): Auditoría Integral normas y procedimientos, Bogotá – Colombia, ECOE EDICIONES.
- MUÑOZ, C. (2011). Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis. (Segunda Edición). México: Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. Núm.1031.