



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

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciada en
Contabilidad y Auditoría C.P.A.**

Tema:

“Auditoría de gestión a la empresa Supermarcas”

Autora: Rodríguez Pérez, Erika Priscila

Tutora: Dra. Benítez Gaibor, Marcela Karina

Ambato – Ecuador
2022

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor, con cédula de identidad No. 1803013539, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SUPERMARCAS”**, desarrollado por Erika Priscila Rodríguez Pérez, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Reglamento de Graduación de Pregrado, de la Universidad Técnica de Ambato y en el normativo para 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 los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Agosto 2022

TUTORA



.....
Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

C.I. 180301353-9

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Erika Priscila Rodríguez Pérez con cédula de identidad No. 180442763-9, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SUPERMARCAS”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto Integrador.

Ambato, Agosto 2022

AUTORA



Erika Priscila Rodríguez Pérez

C.I. 180442763-9

CESIÓN DE DERECHOS

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este proyecto integrador, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi proyecto integrador, con fines de difusión pública; además apruebo la reproducción de este proyecto integrador, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial; y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Agosto 2022

AUTORA



.....

Erika Priscila Rodríguez Pérez

C.I. 180442763-9

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA SUPERMARCAS”, elaborado por Erika Priscila Rodríguez Pérez, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Agosto 2022



Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



Dra. Cecilia Toscano

MIEMBRO CALIFICADOR



Dra. Rocío Cando

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de titulación primeramente a Dios de quien proviene mi dependencia y de quien proviene toda sabiduría, mis logros son el resultado de su ayuda.

A mi amado padre Wilmer Rodríguez y amada madre Lourdes Pérez, por su apoyo incondicional, sus esfuerzos y sacrificios realizados durante mi formación académica permitiéndome llegar hasta aquí y convertirme en lo que soy, son mi principal motivación. A mis hermanos y sobrina quienes han estado conmigo en todo momento siendo para mí un ejemplo de responsabilidad y superación. A mi Morita, mi fiel compañera que permanecía a mi lado durante todas mis noches de desvelo, haciéndome sentir en compañía.

Finalmente dedico este trabajo a mi esfuerzo continuo e incansable, me lo dedico a mí porque es el logro de todas las veces que sentí que no podría.

Erika Priscila Rodríguez Pérez

AGRADECIMIENTO

Agradezco infinitamente a Dios y a mis padres por brindarme la oportunidad de superarme, alcanzar este logro es ver uno de mis sueños realizados, esto es por ellos y para ellos.

Agradezco a la Universidad Técnica de Ambato por haberme dado la oportunidad de ser parte de ella, a la facultad de Contabilidad y Auditoría en la cual me he formado académica y profesionalmente gracias a los conocimientos impartidos por quienes fueron mis maestros a lo largo de mi carrera, de manera especial agradezco a mi tutora Dra. Karina Benítez quien supo guiarme con paciencia y dedicación durante la elaboración de este proyecto.

A la empresa SUPERMARCAS, al Ing. Fabricio Acuña por haberme permitido realizar este proyecto en su distinguida empresa y por la colaboración brindada durante la ejecución de este.

A mis amigas que supieron brindarme su amistad y apoyo mutuo para poder culminar nuestra carrera y a todas aquellas personas que han sido parte de mi formación profesional y académica.

Erika Priscila Rodríguez Pérez

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

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN LA EMPRESA SUPERMARCAS”

AUTORA: Erika Priscila Rodríguez Pérez

TUTORA: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

FECHA: Agosto 2022

RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto integrador aplicado a la empresa SUPERMARCAS tiene como finalidad ejecutar una auditoría de gestión con el objetivo de evaluar la eficiencia y eficacia aplicado a los procesos misionales de la empresa comprendidos por el área de gestión de bodega e inventario, compras y ventas. Para la obtención de información y ejecución de esta auditoría se aplican sus las cuales componen: planificación o conocimiento preliminar, planificación específica, ejecución y comunicación de resultados, para su desarrollo preliminar se aplicaron cuestionarios de control dirigido al personal correspondiente mediante la aplicación del COSO 2017 el cual permitió recolectar información sobre las debilidades en el control interno, seguidamente para la ejecución se aplicaron y se analizaron los indicadores de gestión de acuerdo al programa de auditoría de tal manera que se pudo identificar las deficiencias e inconvenientes que se presentan en cada área analizada como la falta de aplicación de políticas y deficiencias en los procesos aplicados en compras, ventas e inventarios, lo cual origina debilidades y falta de controles adecuados, estas deficiencias fueron detalladas en la hoja de hallazgos correspondiente. Posteriormente se generó una comunicación de resultados presentados en un informe el cual contiene las conclusiones obtenidas sobre las deficiencias en cada área y del análisis realizado de acuerdo con los indicadores, además contiene recomendaciones que le permiten a la empresa tomar acciones correctivas, mejoramiento en el desarrollo de la empresa y servir de guía para una buena toma de decisiones.

PALABRAS DESCRIPTORAS: AUDITORÍA DE GESTIÓN, EMPRESAS COMERCIALES, ÁREAS MISONALES, PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA.

TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO
FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING
ACCOUNTING AND AUDITING CAREER

TOPIC: “MANAGEMENT AUDIT IN THE SUPERMARCAS COMPANY”.

AUTHOR: Erika Priscila Rodríguez Pérez

TUTOR: Dra. Marcela Karina Benítez Gaibor

DATE: August 2022

ABSTRACT

The purpose of the integrating project applied to SUPERMARCAS company is to execute a management audit with the objective of evaluating the efficiency and effectiveness applied to the company's mission processes comprised by the warehouse and inventory management, purchasing and sales areas. In order to obtain information and execute this audit, its components are applied: planning or preliminary knowledge, specific planning, execution and communication of results, for its preliminary development, control questionnaires were applied to the corresponding personnel through the application of COSO 2017, which allowed collecting information on the weaknesses in internal control, then for the execution the management indicators were applied and analyzed according to the audit program in such a way that it was possible to identify the deficiencies and drawbacks that arise in each area analyzed as the lack of implementation of policies and deficiencies in the processes applied in purchasing, sales and inventories, which originates weaknesses and lack of adequate controls, these deficiencies were detailed in the corresponding findings sheet. Subsequently, a communication of results was generated and presented in a report containing the conclusions obtained on the deficiencies in each area and the analysis carried out according to the indicators, as well as recommendations that allow the company to take corrective actions, improve the company's development and serve as a guide for good decision making.

KEYWORDS: MANAGEMENT AUDIT, COMMERCIAL COMPANIES, MISSION AREAS, AUDIT PLANNING.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT	x
ÍNDICE GENERAL.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xvi
ÍNDICE DE TABLAS	xvii
CAPÍTULO I.....	1
MARCO TEÓRICO	1
1.1 Introducción	1
1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador	1
1.1.1.1 Historia de la empresa.....	1
1.1.1.2 Detalles estratégicos.....	1
1.1.1.3 Estructura organizacional.....	3
1.1.1.4 Detalles de operación	4
1.1.1.5 Detalles legales.....	4

1.1.1.6 Marca y logo	5
1.1.1.7 Ubicación	5
1.1.2 Descripción del entorno	5
1.1.2.1 La auditoría de gestión como clave para el alcance estratégico organizacional ...	5
1.1.2.2 Riesgos organizacionales que enfrentan las PYMES en el Ecuador.....	7
1.1.2.3 Aplicación de la auditoría de gestión para un mejor desempeño en la empresa SUPERMARCAS	8
1.1.3 Justificación.....	9
1.1.4 Objetivos	11
1.1.4.1 Objetivo general.....	11
1.1.4.2 Objetivos específicos	11
1.2 Revisión de la literatura	11
1.2.1 La teoría administrativa y su relación con la auditoría de gestión.....	11
1.2.1.1 Evolución de la auditoría	12
1.2.2 La auditoría	12
1.2.2.1 Objetivos de la auditoría	12
1.2.2.2 Clasificación de la auditoría.....	13
1.2.2.3 Tipos de auditoría.....	14
1.2.2.4 Técnicas de auditoría.....	15
1.2.2.5 Pruebas de auditoría	15
1.2.2.6 Evidencias de auditoría	16
1.2.2.7 Papeles de trabajo.....	17
1.2.2.8 Hallazgos de la auditoría.....	17
1.2.2.9 Informe de auditoría.....	18
1.2.3 La auditoría de gestión.....	18

1.2.3.1	Importancia de la auditoría de gestión	18
1.2.3.2	Objetivos de la auditoría de gestión	19
1.2.3.3	Fases de la auditoría de gestión.....	19
1.2.3.4	El control interno (COSO)	20
1.2.3.5	Componentes del COSO	21
1.2.4	Clases de indicadores	22
1.2.5	Indicadores de gestión.....	23
CAPÍTULO II.....		26
METODOLOGÍA		26
2.1	Descripción de la metodología.....	26
2.1.1	Unidad de análisis	26
2.1.2	Fuentes y técnicas de recolección de información	26
2.1.2.1	Fuentes de información primaria	26
2.1.3	Procesamiento de la información	29
2.1.4	Fases del desarrollo	31
CAPÍTULO III.....		32
DESARROLLO.....		32
3.	Introducción	32
3.1	Fase I:	34
3.1.1	Guía de visita previa.....	36
3.1.2	Archivo permanente	39
3.1.3	Memorando planificación estratégica	48
3.2	Fase II:.....	56
3.2.1	Planificación específica.....	57
3.2.2	Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo	61

3.2.3 Matriz de enfoque de auditoría	63
3.2.4 Programa de auditoría	64
3.3 Fase III:	65
3.4 Fase IV:	86
CAPÍTULO IV	97
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	97
4.1 Conclusiones	97
4.2 Recomendaciones.....	98
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	99
ANEXOS	108

ÍNDICE DE FIGURAS

CONTENIDO	PÁGINA
Figura 1 Organigrama estructural SUPERMARCAS	3
Figura 2 Logo de la empresa.....	5
Figura 3 Técnicas de auditoría	15
Figura 4 Pruebas de auditoría.....	16
Figura 5 Elementos de los hallazgos.....	17
Figura 6 Fases de la auditoría de gestión	19
Figura 7 Factores clave de éxito de la gestión	23

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1 Tipos de auditoría.....	14
Tabla 2 Tipos de evidencias.....	16
Tabla 3 Indicadores de gestión.....	25
Tabla 4 Cuestionario COSO.....	27
Tabla 5 Guion de entrevista	28
Tabla 6 Fases de la auditoría de gestión.....	31

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto integrador

1.1.1.1 Historia de la empresa

La empresa SUPERMARCAS (1995), fue creada por el Ing. Luis Fabricio Acuña Bayas, iniciando su actividad económica en el año 1995 del mes de 11 junio, esta empresa se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Av. Juan Benigno Vela 02-13 y Tomas Sevilla.

En 2013 SUPERMARCAS, apertura su primera sucursal, en la provincia de Pichincha, ciudad de Quito en la Av. Antonio José de Sucre y Benalcázar, con el objetivo de ampliar su actividad económica y llegar a obtener más apertura en el mercado nacional e internacional.

Actualmente la empresa cuenta con más de 25 años de trayectoria y ha logrado su principal objetivo, además, la empresa cuenta con un número importante de clientes potenciales a nivel nacional, a quienes la empresa distribuye productos de calzado al por mayor.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

La siguiente información estratégica fue obtenida de la documentación brindada por la empresa SUPERMARCAS (2003):

Misión

Comercializar zapatos y otras líneas de productos, con los más altos índices de productividad, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes a la mejor relación valor/precio del mercado.

Visión

Empresa de clase mundial comercializadora de zapatos y otros productos, reconocida como la mejor y más grande del país, con liderazgo y prestigio en ascenso permanente dentro de su segmento de mercado, debido al:

- ✚ Esfuerzo permanente por satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes, con una atención personalizada.
- ✚ Mejoramiento continuo de la calidad de atención a sus clientes.
- ✚ Mejoramiento continuo y la innovación permanente de sus servicios.
- ✚ Excelente nivel de productividad de sus procesos y su organización.
- ✚ Compromiso y la responsabilidad de sus trabajadores y directivos para cumplir la misión y contribuir al Propósito Estratégico de SUPERMARCAS.
- ✚ Desarrollo y las competencias de sus trabajadores y propietarios.
- ✚ Compromiso con el desarrollo de la ciudad de Ambato y el cuidado del medio ambiente.

Valores

Los valores y creencias establecidos en la empresa SUPERMARCAS son:

- **Organización y trabajo en equipo:** Mantenemos estrategias de organización en cuanto al funcionamiento del personal
- **Honestidad:** Todas las funciones por cada empleado son realizadas con transparencia e integridad de la información.
- **Vocación de servicio:** Nos mantenemos comprometidos en atender las necesidades de nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** Mantenemos nuestras políticas y funciones claras dentro de la organización.
- **Entusiasmo y amor al trabajo:** Estamos comprometidos a brindar nuestros servicios y conocimientos para el mejoramiento de la empresa.
- **Espíritu de superación:** Mantenemos nuestras expectativas en el crecimiento de la empresa.
- **Cooperación:** Brindamos apoyo mutuo y compañerismo con el personal.

- **Calidad:** Cumplimos con las expectativas del cliente en cuanto a brindar productos de buena calidad.
- **Puntualidad:** Cumplimos con los horarios establecidos en los días laborables.
- **Discreción:** Manejamos la información de manera adecuada e integra.
- **Respeto:** Atendemos y buscamos mantener un ambiente armónico en aspectos interpersonales y laborales

1.1.1.3 Estructura organizacional

La empresa SUPERMARCAS cuenta con el siguiente organigrama estructural de las áreas mediante la cual ha servido como la estructura general de la empresa y por ello se han determinado sus procesos hasta la actualidad.

Figura 1 Organigrama estructural SUPERMARCAS



Fuente: SUPERMARCAS (2003)

1.1.1.4 Detalles de operación

La empresa SUPERMARCAS tiene como principal actividad económica la comercialización de calzado, juguetería, artículos deportivos y otras líneas de productos, manteniendo como objetivo principal, posicionarse como la distribuidora de calzado más importante en la ciudad de Ambato, debido a que, los productos que comercializa son importados de diferentes países como Brasil, China y Estados Unidos, además, es un importante distribuidor de calzado nacional como Venus, Bunky, Gamos, Buestan, Guifer, entre otros productos como:

- Plásticos
- Vestimenta
- Juguetería
- Artículos para niños
- Artículos deportivos
- Artículos del hogar

1.1.1.5 Detalles legales

El marco legal principal al cual se encuentra sujeta la empresa SUPERMARCAS son las siguientes leyes:

- Constitución de la República del Ecuador
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Reglamento a la Ley del Régimen Tributario Interno
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo

1.1.1.6 Marca y logo

Figura 2 *Logo de la empresa*



Fuente: SUPERMARCAS (2003)

1.1.1.7 Ubicación

La empresa SUPERMARCAS actualmente se encuentra ubicada en la Av. Juan Benigno Vela 02-13 y Tomas Sevilla, Ambato.

1.1.2 Descripción del entorno

1.1.2.1 La auditoría de gestión como clave para el alcance estratégico organizacional

Las auditorías de desempeño en relación con el aspecto administrativo y de gestión en América Latina y los países en vías de desarrollo ha tenido muy poca aplicación en cuanto a las relaciones legales y públicas. Generalmente los países que tienen altos grados de corrupción son aquellos que carecen de prácticas de auditoría considerando la economía como un factor deficiente para su correcto desempeño (Yetano & Castillejos, 2019). Sin embargo, en Europa a partir del año 2014 se adaptaron normas de auditoría que únicamente permita regular al sector público dejando de lado la autorregulación desarrollando varios tipos de supervisión no relacionadas con la auditoría (García, Gisbert, & Navallas, 2021). Es decir, la auditoría es adaptada según sean los desarrollos sociales de cada país por lo que, a pesar de que existan diferentes normas que permiten regular y estructurar los procesos de auditoría no siempre se podrá obtener la misma interpretación de los resultados o la misma transparencia de los sistemas de control que se han establecido.

Según las investigaciones teóricas realizadas por Llumiguallo, Gavilánez & Chávez (2021), la auditoría en general ha tenido una evolución considerable relacionada al desarrollo de la sociedad, la misma que presenta distintas necesidades principales como

establecer controles económicos a las empresas que permitan detectar fraudes y sobre todo que brinden recomendaciones a dichas problemáticas. Por otra parte, la aplicación del proceso de la auditoría de gestión ha permitido que se puedan realizar seguimientos más detallados en los aspectos administrativos de las empresas, debido a que es importante la aplicación de políticas a los procedimientos y así poder mantener un desempeño favorable en las organizaciones (Pionce, 2018). En definitiva, la aplicación de las auditorías en las empresas son procesos claves e importantes que permiten mantener un funcionamiento adecuado en cada procedimiento ya sea administrativo o financiero de una empresa.

La auditoría de gestión es un proceso sistemático que se ajusta a las necesidades organizacionales que se presentan en el ámbito administrativo y financiero. Al igual que la auditoría financiera en el desarrollo de la auditoría de gestión, se establecen métodos que permiten realizar un análisis profundo del desarrollo empresarial, seguidamente a la obtención de resultados la cual permite una correcta toma de decisiones (Merchán, y otros, 2018). El desempeño adecuado de las empresas no solo se basa en el control económico o financiero que de algún modo satisface las necesidades de los empleados y por ende de la empresa. No obstante, para alcanzar su buen desempeño organizacional se deben establecer herramientas complementarias como las auditorías de gestión que permitan el análisis del cumplimiento de objetivos, metas y la correcta toma de decisiones mediante la aplicación de indicadores (Chacón, 2017). En síntesis, las empresas mantienen una misma finalidad de mejorar sus procesos administrativos y de gestión que les permita alcanzar competitividad en los mercados y sobre todo generar innovación. Para alcanzar resultados de desempeño favorable se debe medir el alcance y cumplimiento de sus objetivos o propósitos y el desarrollo empresarial.

Las actividades estratégicas en la gestión empresarial actualmente se toman en consideración global determinando herramientas específicas a las cuales las empresas deben acogerse para mantener un mejor desempeño en cuanto al desarrollo organizacional con el objetivo de ayudar a mejorar la competitividad, optimizar recursos, aumento del valor y amplia visión del negocio tanto financieros como no financieros en niveles internos y externos (Muñoz, Cabrita, Ribeiro , & Diéguez , 2015). Sin embargo, los

cambios a los que están expuestas las organizaciones son impredecible por lo que se debe establecer soluciones posibles a la gestión administrativa que permitan el buen desempeño empresarial tomando en cuenta que al mantenerse en un ambiente evolutivo estas estructuras son irreversibles (Gil, 2016). Es decir, las organizaciones deben reorientarse constantemente para evitar posibles errores, incrementando procesos preventivos, incluir mejoras de competitividad e innovación.

1.1.2.2 Riesgos organizacionales que enfrentan las PYMES en el Ecuador

Las PYMES en el Ecuador son consideradas como fuentes de financiamiento que permiten el crecimiento económico del país mediante la generación de nuevas fuentes de trabajo y expansión en el mercado ya sea comercial e industrial. Las PYMES están conformadas por grandes, pequeñas y medianas empresas las cuales mayormente en el Ecuador son constituidas por organizaciones familiares, entre otras societarias o personales (Yance , Solis, Burgos, & Hermida, 2017). Las empresas en el Ecuador principalmente se desarrollan en el mercado interno por ello la economía del país depende de su buen desempeño, en este sentido es importante que las empresas realicen estudios previos en el mercado como aplicación de planes de negocios para prevenir futuros fracasos (Coba, Delgado, & Díaz, 2016). En síntesis, las empresas en el Ecuador influyen de manera distinta en el mercado interno del país debido a que el desarrollo de su gestión depende de su tamaño, tipo de planificación y gestión de sus recursos.

En el Ecuador existe un alto número de pequeñas y medianas empresas de las cuales las que más generación de empleo tienen son las industriales que hacen uso de la mano de obra, sin embargo, las mismas no cuentan con una estructura adecuada en la organización que se adapten a los cambios en cuanto a la calidad interna de los procesos (Chávez, Campuzano, & Betancourt, 2018). Las organizaciones están expuestas a correr diferentes riesgos que pueden influir de forma positiva o negativa en el desempeño de la empresa, uno de los riesgos principales en las organizaciones es la falta de aplicación del control interno, así como también los riesgos a la falta de cumplimiento de normativas legales y las deficiencias en las políticas internas (Barrio, 2019). Es decir, las organizaciones pueden afrontar ciertos riesgos de manera positiva cuando al haber sido analizada estas

no presenten mayores deficiencias, así mismo pueden tener riesgos que afectan negativamente al desarrollo empresarial por falta de controles y análisis internos y externos que generan incertidumbres al momento de establecer objetivos.

Los riesgos organizacionales provienen de la falta de aplicación de controles a los procedimientos internos, falta de utilización de factores estratégicos como misión, visión y objetivos y factores operativos como la aplicación de políticas. En el Ecuador a través de una encuesta realizada se puede determinar que un 70% de las PYMES utilizan su plan estratégico en sus actividades operacionales y el otro 40% no cuenta con planes estratégicos en cuanto a las políticas un 60% de las PYMES las aplica (Palacio & Mantilla, 2019). En síntesis, en el Ecuador la mayoría de las empresas crean planes estratégicos mas no los practican, en otros casos existe una igualdad en que las empresas no consideran importante establecer políticas internas. Toda actividad empresarial requiere de una correcta toma de decisiones al aplicar planes estratégicos y establecer políticas las PYMES pueden desarrollarse de manera adecuada previniendo que resguarden la existencia futura de la empresa.

1.1.2.3 Aplicación de la auditoría de gestión para un mejor desempeño en la empresa SUPERMARCAS

SUPERMARCAS es una empresa comercial que está estructurada por diferentes áreas de trabajo las cuales desempeñan diferentes actividades que hacen posible el desarrollo de la actividad económica y administrativa, estas áreas son fundamentales para que la empresa pueda tener un buen desarrollo en el mercado y de las cuales depende su buen desempeño comercial. La empresa en su trayectoria no ha establecido análisis profundos en cuanto al desarrollo administrativo y estratégico que se maneja en cada proceso, por ende, no se conoce con certeza si su desarrollo es eficiente y si sus recursos son aprovechados adecuadamente. Del mismo modo se ha podido determinar que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada y es por ello por lo que se requiere realizar una reestructuración con el fin de poder gestionar adecuadamente las funciones internas, los recursos y asignaciones de cargos. Además, es importante mencionar que la empresa no

ha realizado auditorias de gestión por lo tanto no se conoce si mantiene un buen desempeño organizacional o a su vez si se cumple o no las metas y objetivos planteados.

1.1.3 Justificación

Las Pymes en el Ecuador son fuentes económicas primordiales que permiten mantener un mejor desarrollo financiero en el país, además, son generadoras de nuevas fuentes de empleo. Las organizaciones requieren estar sujetas y adaptadas a las actualizaciones tecnológicas, administrativas, financieras y organizacionales para mantener un buen desarrollo y permanencia en el mercado, así mismo es importante que las organizaciones realicen controles permanentes de análisis financiero y administrativo (Defín & Acosta, 2016).

La implementación de una auditoría actualmente es esencial para el desarrollo empresarial debido a que es un sistema de control más importante en la ciencia contable y del estudio del desarrollo empresarial, en relación con la contabilidad, esta aporta estrategias y pautas comerciales a las entidades. Para Biler (2017), el objetivo que engloba cada tipo de auditoria es emitir diagnósticos sobre el estado económico y administrativo de la empresa para poder obtener respuestas a las faltas encontradas mediante una mejor toma de decisiones, así mismos, la auditoria puede ser aplicada a un área específica que requiera ser examinada y así proporcionar información sobre fraudes, errores de control y errores técnicos.

La aplicación de una auditoria de gestión en la empresa consta de realizar exámenes específicos a cada departamento o área, midiendo y analizando el control interno, la administración, el sector financiero y económico. Como producto final de la ejecución de una auditoría se pueden generar informes donde se detallen las deficiencias o hallazgos con el fin de que estos informes emitidos proporcionen soluciones y estrategias para mantener un mejor desarrollo en la empresa (Erazo, Robles, Cifuentes, & Saquisari, 2021).

El área comercial y de ventas de la empresa requiere atención estratégica y de procesos, dado que es el canal por el cual se genera la actividad principal de la empresa y por ende

la actividad económica, entonces, es el área en el cual se requiere de más atención y análisis de movimiento en los estados financieros, análisis de cumplimiento de metas y objetivos y el desarrollo de procedimientos adecuados a los procesos evaluando el desempeño financiero y de gestión (Gamboa, Ortega, Valderrama, & Zea, 2017).

El presente proyecto obedece a la finalidad de establecer una auditoría de gestión en la empresa SUPERMARCAS considerando la necesidad de medir la eficiencia y eficacia en sus procesos administrativos y financieros. Siendo como beneficiario directo la empresa comercial SUPERMARCAS, debido a que mediante la aplicación de la auditoría de gestión se ha podido determinar las deficiencias en su desarrollo organizacional. Los beneficios de esta auditoría han permitido detectar amenazas posibles que afecten el funcionamiento adecuado de la empresa, a su vez establecer mejores estrategias que permitan prevenir futuros fracasos e implantar mejoras para un buen desempeño de la organización. En el presente proyecto se ha puesto en práctica los diferentes conocimientos adquiridos que contribuyen en el desarrollo de este, en el ámbito de la auditoría en la cual se aplican principalmente sus fases, la aplicación del control interno, ámbitos económicos, financieros y de gestión.

Los procesos de auditoría se basan en una planificación previa a la ejecución la cual requiere de revisión documental que contenga la información general de la empresa y otros métodos que sean considerados necesarios según sea el caso para la obtención de evidencias suficientes, de cumplimiento y sustantivas. Los procesos comerciales requieren una relación directa con el desempeño que lleve la administración en la empresa, por el contrario, la empresa no podrá alcanzar los objetivos establecidos en el ámbito económico y de gestión. Durán, Alcívar, León & Vélez (2018), mencionan que es importante dentro de la auditoría en el proceso de planificación que se evalúe la participación en el mercado comercial, los procedimientos de compra de inventarios, políticas de ventas, trato del vendedor con el cliente, procedimiento para el manejo de efectivo y bancos, dentro de la ejecución se presentan y se obtienen los hallazgos para finalmente comunicar a través de un informe de auditoría lo que se ha podido evidenciar y determinar soluciones a los hallazgos.

La información que debe ser obtenida para el desarrollo de la auditoría debe constar generalmente con una metodología cuantitativa y cualitativa, además, los análisis que deben establecer bases teóricas, obtenidas de diversas fuentes de información, los análisis deben ser informativos, documentales y financieros, para poder ser aplicados se pueden realizar cuestionarios, entrevistas y constataciones.

1.1.4 Objetivos

1.1.4.1 Objetivo general

Ejecutar la Auditoría de Gestión en la empresa “SUPERMARCAS” para la medición de la eficiencia, eficacia y calidad de la gestión empresarial.

1.1.4.2 Objetivos específicos

- Elaborar la planificación de la auditoría para la evaluación de control interno, estimación del riesgo de auditoría y establecimiento de áreas críticas.
- Ejecutar la auditoría a través de la aplicación de indicadores de gestión y papeles de trabajo para la obtención de evidencias suficientes y competentes
- Emitir un informe de auditoría de gestión con las conclusiones y recomendaciones identificadas para la contribución de la administración departamental.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 La teoría administrativa y su relación con la auditoría de gestión

La teoría administrativa nace de la necesidad de establecer reorientaciones a los procesos empresariales esta teoría consiste en establecer nuevos enfoques en los procesos de gestión y su alcance, además determina guías para que los empresarios establezcan fundamentos en sus tomas de decisiones (Arias M. , 2017). De la misma manera, al aplicar la teoría administrativa para el desarrollo de la auditoría de gestión se debe tomar en cuenta los procesos estratégicos y económicos que han sido aplicados en la empresa y los mismos deben ser analizados de manera cuantitativa y cualitativa. Por lo tanto, esta teoría permite a través de la auditoría de gestión conocer los riesgos organizacionales los cuales impiden el funcionamiento adecuado de la empresa.

1.2.1.1 Evolución de la auditoría

La evolución de la auditoría se remonta desde la prehistoria cuando se aplicaban procesos de fiscalización o controles por parte de los feudales a las prácticas comerciales públicas, es así a los cuales se les designa “auditores” debido a que inicialmente tenían la función de escuchar las problemáticas y plasmarlas en un escrito. En los siglos XVIII y XIX los países de Inglaterra, Alemania y Francia sufren afectaciones económicas a causa de la revolución industrial de esta problemática surge la necesidad de contratar personas preparadas en establecer controles económicos a las industrias, dando origen a la auditoría financiera. Desde entonces la aplicación de control de los auditores ha obtenido un gran alcance a la mejora del ámbito financiero. La auditoría ha existido desde tiempos históricos significativos, debido a los impactos económicos que han surgido y conforme ha ido avanzando el tiempo se han establecido diferentes tipos de auditoría cada una instaurando técnicas, fases, procedimientos, controles y exámenes específicos a los componentes (Bravo, Bravo, & López, 2018).

1.2.2 La auditoría

De acuerdo con Chilán, Zambrano & Bravo (2020), la auditoría es un examen que consta de varios enfoques como financieros, de gestión y de control, que tiene como objetivo establecer evaluaciones y controles a procesos anteriores desarrollados en una entidad con la finalidad de emitir opiniones sobre los hallazgos detectados durante su ejecución. De modo similar Nieto, Serrano, Díaz, Aragón & Moreno (2021), define a la auditoría como un sistema de evaluación que da a conocer el cumplimiento adecuado en cuanto a la eficiencia y eficacia de una organización

1.2.2.1 Objetivos de la auditoría

De acuerdo con Cantos (2019), los objetivos de la auditoría son:

- ✚ Determinar si la información financiera es realizada bajo los parámetros de contabilidad generalmente aceptados.
- ✚ Determinar el cumplimiento de las leyes que son regidas a la entidad.

- ✚ Verificar el cumplimiento de políticas y procedimientos administrativos, económicos y financieros.
- ✚ Evaluar los sistemas de control en una entidad con la finalidad de comprobar si estos son eficientes, confiables y de cumplimiento.
- ✚ Medir el alcance del logro de objetivos y metas de la entidad.
- ✚ Evaluar la eficiencia y eficacia de los procesos administrativos y financieros.
- ✚ Emitir informes sobre los hallazgos midiendo el cumplimiento de los procesos operativos financieros, de control interno, de cumplimiento y de gestión.
- ✚ Asegurar la confiabilidad de la información obtenida, a través de la aplicación de pruebas de cumplimiento y sustantivas.
- ✚ Establecer soluciones que contribuyan a la toma de decisiones sobre las deficiencias detectadas durante el proceso de auditoría.
- ✚ Promover la aplicación de principios, políticas y normas a los procesos transaccionales, administrativos y de gestión.
- ✚ Mantener una razonabilidad en los estados financieros estableciendo diferencias entre los saldos y tomar medidas correctivas.

1.2.2.2 Clasificación de la auditoría

Saucedo (2018), clasifica a la auditoría por el campo de acción en:

Externa: Es aquella auditoría la cual es ejecutada por un contador o auditor público independiente que no mantenga relación alguna con la información empresa.

Interna: Es aquella auditoría la cual es ejecutada por un contador o auditor, quien mantiene una dependencia y relación con la información que maneja la empresa.

1.2.2.3 Tipos de auditoría

Tabla 1 *Tipos de auditoría*

Tipo de Auditoría	Descripción
Auditoría financiera	Realiza evaluaciones determinadas a los estados financieros con la finalidad de comprobar su razonabilidad.
Auditoría Operacional	Es la encargada de evaluar objetivamente las operaciones y procesos de gestión de una empresa.
Auditoría Fiscal	Evalúa cumplimientos de un marco legal a través de las operaciones.
Auditoría Administrativa	Consiste en la evaluación organizacional de los procesos administrativos en general.
Auditoría Informática	Evalúa el hardware y software de los sistemas con el fin de determinar si el uso de un sistema es el adecuado.
Auditoría Integral	Permite realizar un examen específico por cada tipo de auditoría con la finalidad de establecer mejoras continuas y en la toma de decisiones.
Auditoría Ambiental	Evalúa si los procesos establecidos en los recursos ambientales son desarrollados bajo sus reglamentaciones.
Auditoría de Calidad	Evalúa la calidad de los productos o servicios.
Auditoría Gubernamental	Evalúa a entidades del sector público.

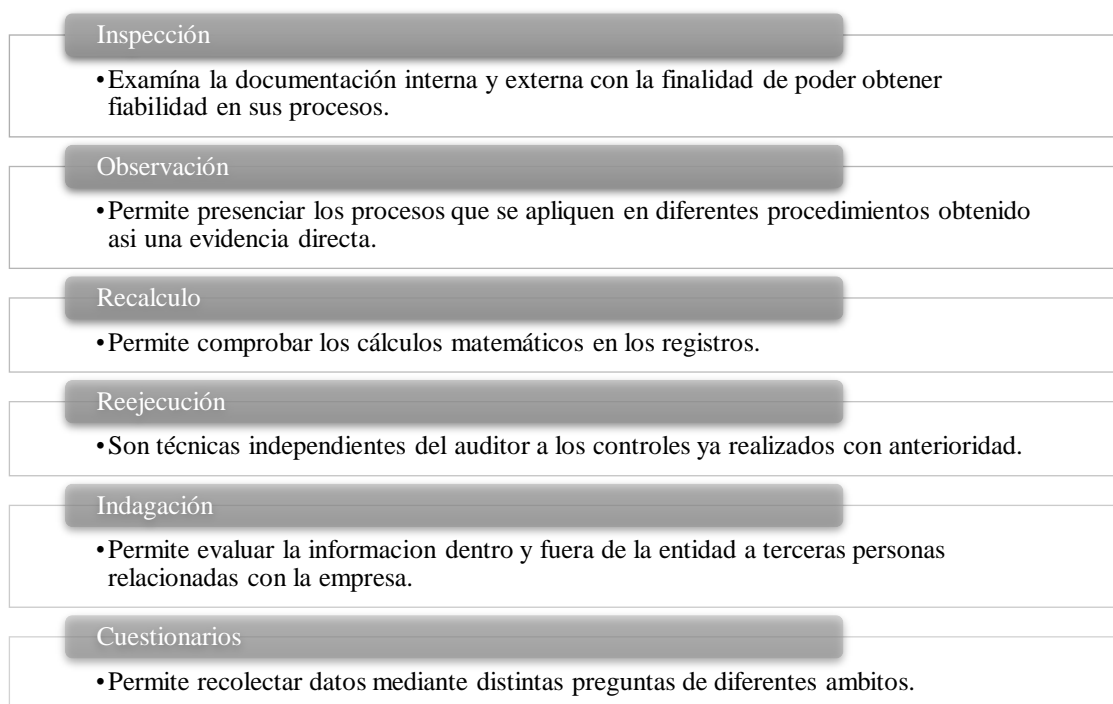
Fuente: Saucedo (2018)

Elaborado por: Rodríguez (2022)

1.2.2.4 Técnicas de auditoría

Según Moreno, Guifo, Ducuara & Sandoval (2018), las técnicas de auditoría son métodos o herramientas que son utilizados por el auditor con el objetivo de establecer análisis o evaluaciones para una correcta obtención de información que brinden confiabilidad en sus procesos y encontrar las deficiencias en los controles internos, por ello se describen los siguientes tipos:

Figura 3 *Técnicas de auditoría*



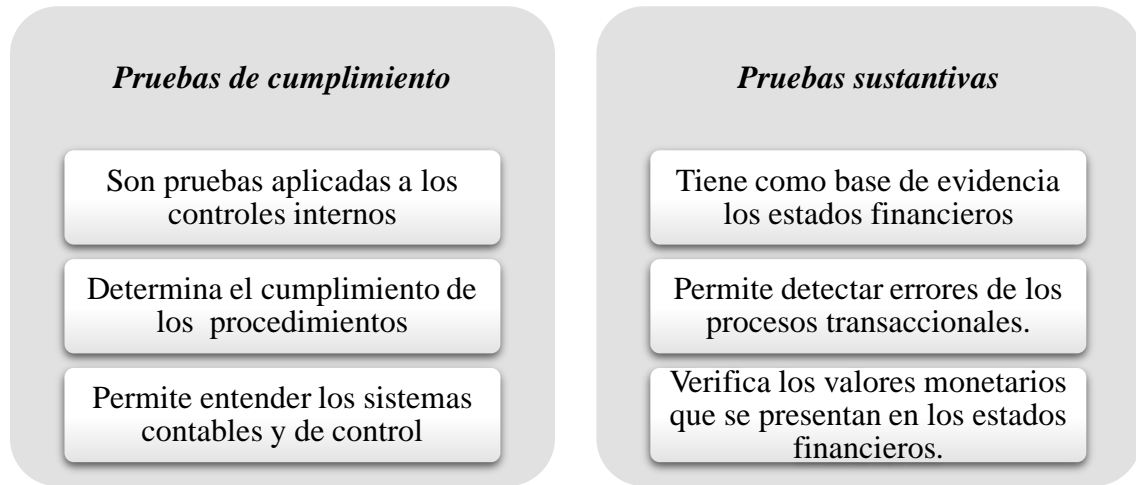
Fuente: Moreno, Guifo, Ducuara & Sandoval (2018)

Elaborado por: Rodríguez (2022)

1.2.2.5 Pruebas de auditoría

Las pruebas de auditoría son evidencias que se requieren obtener para establecer los procedimientos de evaluación en la ejecución de la auditoría y a su vez son documentos esenciales que le orientan al auditor para la obtención de la información necesaria de una entidad que permita sustentar un juicio de valor. Baila (2019), clasifica a las pruebas de auditoría de la siguiente manera:

Figura 4 Pruebas de auditoría



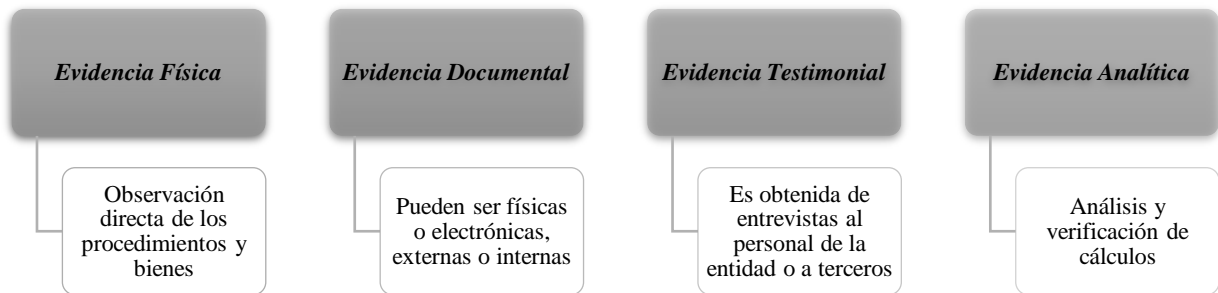
Fuente: Baila (2019)

Elaborado por: Rodríguez (2022)

1.2.2.6 Evidencias de auditoría

Las evidencias de auditoría permiten al auditor mantener un respaldo de documentación y de diferentes procedimientos los cuales son las bases para poder emitir una opinión en los informes de auditoría, presentados por los hechos económicos y administrativos que hayan ocurrido en una entidad (Hernández, Almeida, Barragán, & Vargas, 2017).

Tabla 2 Tipos de evidencias



Fuente: Hernández, Almeida, Barragán & Vargas (2017)

Elaborado por: Rodríguez (2022)

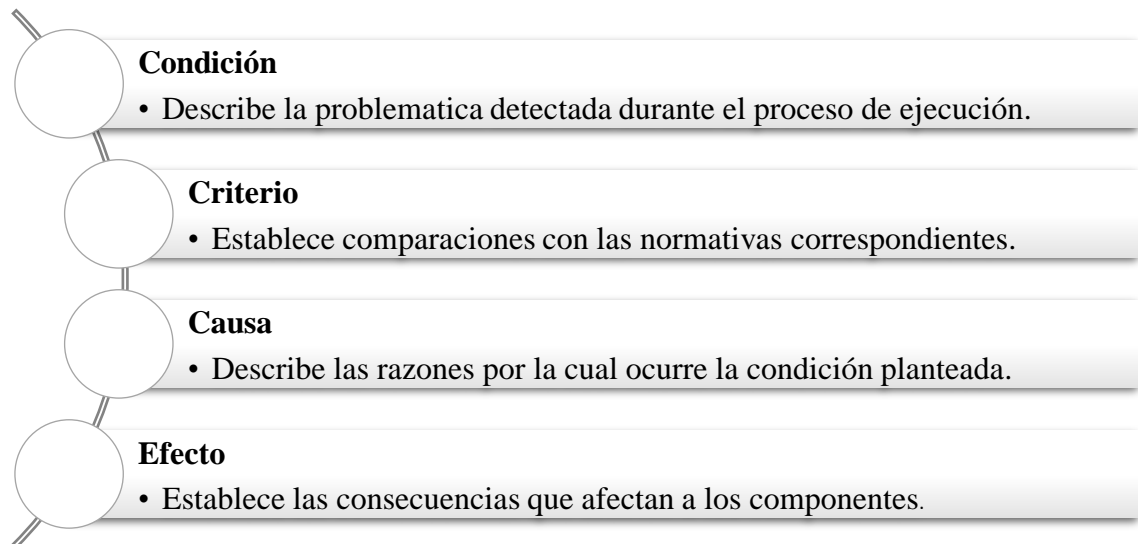
1.2.2.7 Papeles de trabajo

Los papeles de trabajo son evidencias establecidas y generadas por un auditor externo lo cual le permite tener constancia de los procesos realizados durante la ejecución de la auditoría. Además, son consideradas herramientas que posibilitan la elaboración de cédulas contables o extractos de gráficas organizacionales y cuestionarios que le permiten al auditor documentar los hallazgos obtenidos en el desarrollo de la auditoría con el fin de obtener la suficiente evidencia para poder sustentar una opinión (Montes & Vallejo, 2021).

1.2.2.8 Hallazgos de la auditoría

Los hallazgos de auditoría son los resultados obtenidos en la ejecución del proceso auditor que permiten reconocer el incumplimiento de normas o metas sobre los procesos contables y administrativos con la finalidad de que el auditor pueda emitir un juicio de valor los mismos que pueden ser comunicados (Restrepo, 2018).

Figura 5 *Elementos de los hallazgos*



Fuente: Restrepo (2018)

Elaborado por: Rodríguez (2022)

1.2.2.9 Informe de auditoría

El informe de auditoría es un documento generado por el auditor con la finalidad de dar a conocer una opinión concreta principalmente a los estados financieros respecto a las evaluaciones establecidas en una entidad. El informe de una auditoría de gestión los informes son presentados de acuerdo con el tipo de procedimientos aplicados en la empresa, este informe puede contener tablas o gráficos desarrollados de manera independiente por cada auditor. La emisión del informe de la auditoría de gestión se basa en la hoja de hallazgos realizadas por el auditor, el informe es denominado comunicación de resultados y el mismo presenta sus recomendaciones (Melo, 2017).

1.2.3 La auditoría de gestión

De acuerdo con Arias (2018), la auditoría de gestión es definida como una evaluación con enfoque administrativo que permite conocer de manera cuantitativa y cualitativa la eficiencia y eficacia de los procesos en una organización obteniendo como resultado posibles desviaciones en los procesos los cuales afectan el buen desempeño de la entidad. Del mismo modo Pinargote & Vásquez (2018), mencionan que la auditoría de gestión es una herramienta fundamental que permite prevenir desviaciones en los procesos organizacionales estableciendo guías que permitan el mejoramiento de la entidad en cuanto al cumplimiento y aplicación de sus objetivos, metas y el control del cumplimiento de la misión, visión.

1.2.3.1 Importancia de la auditoría de gestión

La auditoría de gestión esta direccionada a varias áreas organizacionales es por ello por lo que su importancia es fundamental en el ámbito administrativo debido a que permite desarrollar herramientas que generen una anticipación de resultados, de tal manera que permite un crecimiento tanto económico y eficaz en las entidades (Guibert, 2018). Del mismo modo, la auditoría de gestión permite que las organizaciones puedan llevar una continuidad eficaz en su administración debido a que a través de ella podemos conocer las deficiencias que interrumpen el buen desempeño empresarial la misma que a su vez brinda recomendaciones y mejoras a las empresas (Biler, 2017).

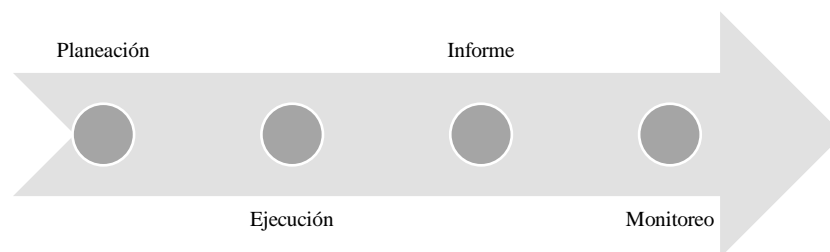
1.2.3.2 Objetivos de la auditoría de gestión

Montes, Porras, Muñoz & Dextre (2017), mencionan los siguientes objetivos:

- ✚ Planificar evaluaciones a los sistemas de control administrativos y gerenciales.
- ✚ Verificar que los sistemas de control interno hayan sido establecidos de acuerdo con las políticas que se manejen en la empresa y que a su vez estos sean adoptados por el personal y área correspondiente.
- ✚ Brindar confiabilidad de los procesos de auditoría, a través de la evidencia suficiente obtenida.
- ✚ Servir de apoyo a la organización en cuanto a la toma de decisiones, según hayan sido corregido los hallazgos.
- ✚ Fomentar la aplicación de controles internos en función a los procedimientos desarrollados por los funcionarios.
- ✚ Implementar acciones correctivas a los controles que hayan sido aplicados de manera inapropiada.
- ✚ Crear normativas que sean relacionadas con el desarrollo de la visión y misión.

1.2.3.3 Fases de la auditoría de gestión

Figura 6 *Fases de la auditoría de gestión*



Fuente: Arias (2018)

Elaborado por: Rodríguez (2022)

Arias (2018) , define de la siguiente manera las fases de la auditoría de gestión:

- ✚ **Planeación:** En esta fase se establecen los objetivos que permitirán el desarrollo de la auditoría mediante la elaboración del cronograma de actividades y determinación de recursos y el personal adecuado de tal manera que se pueda obtener un trabajo eficiente.
- ✚ **Ejecución:** En esta fase se desarrolla toda la planeación en la cual se aplican diferentes técnicas, herramientas y varios procedimientos que le permiten al auditor generar papeles de trabajo a cada componente específico.
- ✚ **Comunicación de resultados:** En esta fase se presentan los hallazgos encontrados durante la ejecución que incluye recomendaciones a las deficiencias encontradas.
- ✚ **Monitoreo:** Permite llevar un control bajo la supervisión del auditor en relación con la administración para un mejor desempeño en cuanto a la aplicación de las recomendaciones.

1.2.3.4 El control interno (COSO)

La evaluación de control interno radica en la aplicación de pruebas de cumplimiento las cuales permiten obtener un conocimiento amplio de las deficiencias encontradas en una organización, de la misma manera permiten obtener una seguridad razonable de los procesos y políticas diseñados en la organización y las cuales se llevan a cabo (Lebracón, 2018).

Para Mantilla (2018), el COSO es definido como un proceso de control y seguridad aplicada a diferentes ámbitos de una organización o área específica con la finalidad de comprender el desempeño organizacional de una entidad. A través de los componentes establecidos en el COSO los cuales son ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y supervisión se puede evaluar la eficacia y eficiencia, confidencialidad de los procesos, cumplimiento de regulaciones y detectar deficiencias con el objetivo de salvaguardar los procesos administrativos.

1.2.3.5 Componentes del COSO

El COSO es una organización estadounidense que ha instaurado componentes a controles específicos que permitan evaluar el desarrollo de las empresas en los ambientes de gestión, control interno y de riesgos, estos componentes surgen de las deficiencias y posibles problemáticas empresariales que han sido estudiadas con anterioridad.

Ambiente de control

Mantilla (2018), define al ambiente de control interno como el componente fundamental que permite conocer el entorno referente a los recursos humanos que se desempeñan en la empresa, es decir directamente al personal y a sus funciones, este entorno se basa en la evaluación del cumplimiento de principios y políticas disciplinarias relacionadas a los controles administrativos, fundamentados en la ética profesional, la integridad, la honradez, la capacidad y superación personal y profesional; el ambiente de control tiene el fin de establecer mejoras a los manuales de funciones y aplicar controles eficaces al desempeño del personal.

Evaluación de riesgos

Barreres (2020), define a la evaluación de riesgos como el componente que le permite al auditor prever riesgos que pueden acontecer debido a una aplicación inadecuada de los procesos administrativos, estos riesgos afectan negativamente al alcance de los objetivos planteados por la entidad, de hecho, el fin que mantiene este componente es establecer prevenciones a través de actividades de control que permitan eliminar dichos riesgos, de la misma manera busca promover cambios en el entorno administrativo para determinar acciones correctivas a tiempo.

Actividades de control

Morales (2017), define al ambiente de control como el componente que mantiene un enfoque a las áreas de administración, gerencia, producción y financiera, que evalúa sus políticas y procedimientos de manera específica a cada etapa, además es importante incluir dentro de cada función el aspecto tecnológico, este componente mantiene el fin de mitigar riesgos al desarrollo de los objetivos.

Información y comunicación

De acuerdo con Mantilla (2018), es el componente que permite conocer los procesos de comunicación que se han establecido en cada área, además da a conocer el tipo de información que se maneja y si se presenta de manera adecuada con razonabilidad en sus procesos como los reportes de estados financieros, información operacional y de cumplimiento. Evalúa los objetivos establecidos por la empresa que permiten gestionar sus operaciones, este componente tiene un enfoque operativo a los sistemas tecnológicos, debido a que estos sistemas son los encargados de intercambiar la información importante y confidencial, este componente tiene el fin de salvaguardar los procesamientos de datos tanto a los softwares y hadwares.

Supervisión y monitoreo

Para Mantilla (2018), es el componente que busca evaluar periódicamente las modificaciones que han sufrido las actividades de control según los errores que han sido detectados con anterioridad, de tal forma que tiene el objetivo de implementar acciones correctivas a las irregularidades.

1.2.4 Clases de indicadores

Los indicadores son análisis estadísticos que permiten conocer los rendimientos o aspectos importantes de varios procesos y en los mismos se aplican comparaciones con procesos de la misma naturaleza, obteniendo así una medición de eficiencia, eficacia o éxito, para ello Franklin (2007) menciona las siguientes clases de indicadores:

Indicadores de estratégicos

Permiten medir el cumplimiento y logro de los objetivos de las actividades planteadas por las organizaciones, sean estas a largo, corto o mediano plazo relacionadas con los planes estratégicos, misión y visión estratégicos.

Indicadores de servicios

Son indicadores de desempeño empleados a los procesos de servicio o producción que permiten establecer mejoras continuas en cuanto a la relación de clientes y proveedores.

Indicadores financieros

Son indicadores que permiten evaluar el aspecto cualitativo en la organización y mediante la cual se puede establecer relaciones de los hechos, estas pueden medir rentabilidad, liquidez, producción y financiamiento.

1.2.5 Indicadores de gestión

De acuerdo con Gaytán (2019), los indicadores de gestión son variables presentadas de manera cualitativa mediante el cual se puede expresar un desempeño en comparación a una referencia global. Los indicadores de gestión generalmente son enfocados a áreas específicas relacionados con los objetivos y metas de una organización permitiendo así llegar a obtener como resultado el cumplimiento o incumplimiento de determinados procesos. Además, la aplicación de estos indicadores permite a la administración conocer aspectos deficientes que afectan su desempeño por ende permite llegar a una correcta toma de decisiones.

Figura 7 Factores clave de éxito de la gestión



Fuente: Beltrán (2005)

Elaborado por: Rodríguez (2022)

Los indicadores de gestión permiten al auditor establecer seguimientos a diferentes variables ya sean administrativas o financieras con el objetivo de brindar información transparente y verídica a las organizaciones. A través de los indicadores se puede determinar los impactos internos como externos del cumplimiento de objetivos y metas,

así mismo como sus consecuencias del incumplimiento de este (Barbei, Neira , González, & Zinno, 2019).

Según May, Hernández & Delgado (2021), mencionan las siguientes clases de indicadores de gestión:

 **Indicadores de eficacia**

Son aquellos que permiten medir el alcance de los objetivos propuestos y si estos han sido ejecutados o no, los mismos que deben estar relacionados de acuerdo con la visión y misión de la organización.

 **Indicadores de eficiencia**

Estos indicadores permiten valorar la ejecución de los procesos, metas y actividades las cuales además facultan un análisis del rendimiento de estos, es decir permiten ver la productividad.

 **Indicadores de calidad**

Son aquellos que permiten evaluar o medir la satisfacción de necesidades mediante estándares de calidad los servicios o productos que preste la empresa.

Tabla 3 *Indicadores de gestión*

PROCESOS	ESTRATEGIA	INDICADOR
Administrativo	<i>Misión y Visión</i>	Empleados que la conocen/Total empleados
	<i>Objetivos</i>	Objetivos de negocio alcanzados / Objetivos definidos
		Objetivos funcionales alcanzados / Objetivos definidos
	<i>Procesos</i>	Procesos de control / Total de procesos
		Procesos de comunicación e información / Total de procesos
		Estrategias implementadas / Total de estrategias
	<i>Políticas</i>	Políticas cumplidas /Políticas establecidas
<i>Procedimientos</i>	Procedimientos aplicados / Procedimientos definidos	
Estructura organizacional	<i>Funciones</i>	Empleados / Número de áreas
		Funciones definidas / Total de áreas
	<i>Recursos humanos</i>	Análisis de puestos / Total de personal
Toma de decisiones	<i>Comunicación</i>	Canales de comunicación utilizados / Canales de comunicación establecidos
	<i>Personal</i>	Total, personal / Grupos de trabajo
Progreso de desempeño	<i>Naturaleza</i>	Controles concurrentes / Total de controles
	<i>Herramientas</i>	Controles presupuestarios / Total de controles
Recursos	<i>Adquisiciones</i>	Adquisiciones realizadas / Adquisiciones programadas
	<i>Inventarios</i>	Artículos con código de barras / Total artículos que se manejan
Visión del negocio	<i>Presupuesto</i>	Presupuesto ejercido / Presupuesto aprobado
Marketing	<i>Productos</i>	Fuerza de ventas / Total de persona

Fuente: Franklin (2007)

Elaborado por: Rodríguez (2022)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

En el desarrollo del proyecto se ha determinado como unidad de análisis la empresa SUPERMARCAS ubicada en la ciudad de Ambato. SUPERMARCAS es una empresa comercializadora de calzado y otras variedades por lo que en el desarrollo de su actividad empresarial se han realizan procesos en las áreas más importantes las mismas que han aportado principalmente en el funcionamiento de la empresa. La problemática radica en que la empresa durante sus años de actividad comercial en el mercado no ha considerado primordial conocer la eficiencia que tienen sus procesos más importantes y si estos están alineados al cumplimiento de sus objetivos.

Por otra parte, SUPERMARCAS carece de un sistema de control interno que sea aplicado a los procesos realizados en función de la actividad empresarial afectando a la empresa al no poder detectar posibles errores, deficiencias e incluso posibles riesgos. Este tipo de problemática presentada no permiten conocer el rendimiento, la eficiencia y eficacia en cuanto al desarrollo de sus operaciones, además no se han podido establecer prevenciones para que la información presentada sea confiable.

2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información

2.1.2.1 Fuentes de información primaria

De acuerdo con Osorio & Añez (2016), una fuente primaria es aquella la cual es creada o formulada a la fuente principal o de primera mano para la obtención de información la misma que puede estar relaciona con personas u organizaciones. A través de este concepto y para el desarrollo del proyecto se ha podido determinar como fuente primaria la obtención de la información documental directa de la empresa, mediante el uso de cuestionarios aplicados en entrevistas y encuestas.

Encuesta

La encuesta ha sido realizada al gerente de la empresa SUPERMARCAS Ing. Fabricio Acuña a través de la aplicación de un cuestionario con el objetivo de recolectar la información necesaria que ha sido utilizada durante el proceso de la auditoría.

Cuestionario

En el diseño del cuestionario se han aplicado preguntas cerradas con opciones de respuesta en escala nominal de acuerdo con la aplicación del método COSO, a través de la cual se ha podido obtener la información sobre el sistema de control administrativo y de gestión de la empresa.

Tabla 4 *Cuestionario COSO*

<i>N°</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Respuesta</i>
<i>AMBIENTE DE CONTROL</i>		
1.	¿La empresa maneja un código de ética que permita regular la conducta de sus empleados?	Si / No
2.	¿La empresa cuenta con un manual de políticas?	Si / No
3.	¿Se realizan seguimientos o evaluaciones al cumplimiento de los procedimientos en los procesos que manejan en la empresa?	Si / No
4.	¿La entidad ha establecido un manual de funciones y se han designado responsabilidades?	Si / No
5.	¿La entidad realiza evaluaciones periódicas al personal con el fin de conocer sus habilidades y competencias?	Si / No
6.	¿La entidad establece beneficios o incentivos por el buen desempeño a los empleados y a su vez establece sanciones por incumplimiento?	Si / No
<i>EVALUACIÓN DE RIESGOS</i>		
7.	¿Se establecen objetivos estratégicos con la finalidad de mantener un mejor desempeño en la empresa?	Si / No
8.	¿La entidad identifica, evalúa y analiza posibles riesgos tanto internos como externos?	Si / No
9.	¿En la evaluación de riesgos se considera la probabilidad de fraude para la consecución de los objetivos?	Si / No
10.	¿La entidad identifica los posibles cambios externos que puedan impactar al sistema de control interno?	Si / No
<i>ACTIVIDADES DE CONTROL</i>		
11.	¿Se han definido actividades de control a las políticas y procedimientos en la entidad?	Si / No
12.	¿La entidad documenta las políticas y procedimientos de cada proceso de acuerdo con las actividades de control establecidas?	Si / No
13.	¿Las políticas y procedimientos establecidos son revisados o corregidos de manera periódica?	Si / No
14.	¿La entidad cuenta con responsables que evalúen el cumplimiento de políticas y procedimientos?	Si / No
<i>INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</i>		

15.	¿Las políticas y procedimientos son difundidos y socializados a los empleados?	Si / No
16.	¿La entidad ha establecido procedimientos de comunicación e información internos?	Si / No
17.	¿La entidad cuenta con un responsable de recibir información de entes externos?	Si / No
MONITOREO		
18.	¿La entidad realiza seguimientos periódicos al logro de los objetivos estratégicos?	Si / No
19.	¿La entidad comunica al personal adecuado las deficiencias encontradas y establece mejoras?	Si / No

Fuente: Montes & Vallejo (2021)

Elaborado por: Rodríguez (2022)

Entrevista

La entrevista ha sido aplicada al gerente de la empresa SUPERMARCAS Ing. Fabricio Acuña con la formulación previa de un guion para la obtención de información general de la empresa.

Guion de entrevista

La entrevista tuvo una duración de una hora aproximadamente dentro de la cual se formularon preguntas abiertas y cerradas en la cual se obtuvo información estratégica de la empresa.

Tabla 5 *Guion de entrevista*

<i>Preguntas</i>	<i>Respuestas</i>
1. ¿La empresa cuenta con visión?	
2. ¿La empresa cuenta con misión?	
3. ¿Cuál es el objeto social con el que fue creada la empresa?	
4. ¿La empresa ha establecido objetivos estratégicos? ¿Cuáles son?	
5. ¿La empresa ha establecido valores corporativos? ¿Cuáles son?	
6. ¿La empresa cuenta con políticas generales? ¿Cuáles son?	
7. ¿Se han identificado los procesos generales que realiza la empresa? ¿Cuáles son?	
8. ¿La empresa cuenta con políticas a los procesos? ¿Cuáles son?	
9. ¿Se han establecido procedimientos a los procesos? ¿Cuáles son?	
10. ¿La empresa cuenta con un FODA?	
11. ¿Cuál es el número de empleados con el que cuenta la empresa?	
12. ¿La empresa cuenta con organigrama estructural especificando la distribución de cada departamento?	
13. ¿Se realiza segregación de funciones con el personal? ¿Cuáles son?	
14. ¿La empresa cuenta con un Software Contable?	

15. ¿La empresa aplica indicadores financieros? ¿Cuáles son?	
16. ¿La empresa aplica indicadores de gestión? ¿Cuáles son?	
17. ¿La empresa se maneja bajo la aplicación de presupuestos?	
18. ¿La empresa ha realizado Auditorias de gestión anteriormente?	
19. ¿Considera que es necesario realizar una auditoría de gestión en su empresa? ¿Por qué?	
20. ¿Le gustaría que se realice la auditoria de gestión en su empresa?	
21. ¿En caso de que se emitan recomendaciones de la auditoría de gestión está usted dispuesto a aplicarlas?	

Fuente: García & Cano (2019)

Elaborado por: Rodríguez (2022)

Observación

Para el desarrollo del proyecto se solicitó a la empresa el plan estratégico, procedimientos y políticas que han sido creadas para cada uno de los procesos que fueron analizados.

2.1.3 Procesamiento de la información

Para la ejecución de este proyecto se realizó una Auditoria de Gestión enfocada a los procesos misionales de la empresa SUPERMARCAS, para el desarrollo adecuado y el análisis para la obtención de resultados se ha implementado las fases de la auditoría que son: planificación, ejecución y comunicación de resultados.

Planificación

En esta fase se desarrolla una planificación preliminar, la cual nos ha permitido obtener información general de la empresa y las áreas con las que cuenta, en la planificación específica se ha obtenido información que permitió evaluar el sistema de control interno a través de la aplicación de encuestas para detectar riesgos y falencias, de la misma manera se determinó la materialidad para poder definir las áreas y procesos a ser auditados con la finalidad de plantear procedimientos sustantivos o de cumplimiento que serán descritos en el programa de auditoría. En esta fase se aplican las siguientes actividades:

- Obtención de la información general de la empresa SUPERMARCAS
- Guía de visita previa
- Conformación del archivo permanente

- Medición de la materialidad
- Identificación de componentes
- Evaluación al sistema de control interno
- Identificación de riesgos
- Programa de auditoría

Ejecución

Seguidamente en la fase de la ejecución se desarrolló el programa de la auditoría mediante la cual se obtuvo documentación requerida y la evidencia suficiente ya sea física, documental o testimonial que permitan sustentar el informe, además se aplican las técnicas, procedimientos de auditoría y desarrollo de papeles de trabajo en el cual se aplicaron indicadores que permitieron analizar la eficiencia y eficacia de la empresa. En esta fase se aplican las siguientes actividades:

- Ejecución de programa de auditoría
- Elaboración de los papeles de trabajo
- Obtención de evidencias suficientes

Comunicación de resultados

Finalizada la fase de la ejecución se analizó los hallazgos y recomendaciones obtenidos y se emitió un informe dirigido al gerente de la empresa SUPERMARCAS en el cual se comunicó las deficiencias encontradas con la finalidad de contribuir al mejoramiento continuo de la gestión y la buena toma de decisiones. En esta fase se aplican las siguientes actividades:

- Formulación de hallazgos
- Redacción del informe de la auditoría de gestión
- Comunicación a la gerencia

2.1.4 Fases del desarrollo

Tabla 6 *Fases de la auditoría de gestión*

FASES	ACTIVIDAD	PRODUCTO
Planeación	Se desarrolla la planificación preliminar permitiendo obtener la información general de la empresa, en la planificación específica se obtiene información para evaluar el sistema de control interno mediante la aplicación de encuestas con la finalidad de detectar riesgos, determinar la materialidad y definir las áreas y procesos a ser auditados y así plantear procedimientos sustantivos o de cumplimiento que serán descritos en el programa de auditoría.	<ul style="list-style-type: none"> • Obtención de la información general de la empresa SUPERMARCAS • Guía de visita previa • Archivo permanente • Identificación de componentes • Evaluación al sistema de control interno • Identificación de riesgos • Programa de auditoría
Ejecución	En la fase de la ejecución se desarrolló el programa de la auditoría mediante la cual se obtuvo documentación requerida y la evidencia suficiente ya sea física, documental o testimonial que permitan sustentar el informe, además se aplican las técnicas, procedimientos de auditoría y desarrollo de papeles de trabajo en el cual se aplicaron indicadores que permitieron analizar la eficiencia y eficacia de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución de programa de auditoría • Elaboración de los papeles de trabajo • Obtención de evidencias suficientes
Comunicación de resultados	Finalizada la fase de la ejecución se analizó los hallazgos y recomendaciones obtenidos y se emitió un informe dirigido al gerente de la empresa en el cual se comunicó las deficiencias encontradas con la finalidad de contribuir al mejoramiento continuo de la gestión y la buena toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> • Formulación de los hallazgos • Redacción del informe de la auditoría de gestión • Comunicación a la gerencia

Fuente: Vásquez & Pinargote (2018)

Elaborado por: Rodríguez (2022)

CAPÍTULO III

DESARROLLO

3. Introducción

Para el siguiente proyecto integrador y para el análisis de este capítulo se aplicó el desarrollo de una auditoría de gestión a la empresa SUPERMARCAS conforme a los objetivos planteados en los capítulos anteriores, obteniendo resultados de acuerdo con las fases de la auditoría de gestión aplicadas, mediante la cual se ha podido desarrollar un marco de referencia preliminar de la empresa, además a través de la aplicación de evaluaciones de control interno a los componentes de gestión bodega e inventario, compras y ventas se ha podido reflejar los resultados en el informe emitido.



AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA
EMPRESA

“SUPERMARCAS”



3.1 FASE I: PLANIFICACIÓN PRELIMINAR



ÍNDICE

FASE	REF.	DESCRIPCIÓN
P L A N I F I C A C I Ó N P R E L I M I N A R	GUÍA DE VISITA PREVIA	
	<u>1</u>	<i>Información general</i>
	<u>2</u>	<i>Información ambiente interno</i>
	<u>3</u>	<i>Información ambiente externo</i>
	ARCHIVO PERMANENTE	
	<u>AP1</u>	<i>Información de la empresa, Antecedentes, Misión, Visión</i>
	<u>AP2</u>	<i>Valores y creencias, Objetivos</i>
	<u>AP3</u>	<i>Políticas generales</i>
	<u>AP4</u>	<i>Organigrama estructural, Procesos</i>
	<u>AP5</u>	<i>Políticas</i>
	<u>AP6</u>	<i>Procedimientos</i>
	<u>AP7</u>	<i>Procesos</i>
	<u>AP8</u>	<i>Personal de la empresa</i>
	<u>AP9</u>	<i>Metas, Indicadores, Presupuestos</i>
	MOMORANDUM DE PLANIFICACIÓN	
	<u>1</u>	<i>Antecedentes y motivo de la auditoría</i>
	<u>2</u>	<i>Objetivo de la auditoría</i>
	<u>3</u>	<i>Alcance de la auditoría</i>
	<u>4</u>	<i>Conocimiento de la organización</i>
	<u>5</u>	<i>Estado actual de observaciones en exámenes anteriores</i>
	<u>6</u>	<i>Principales políticas</i>
<u>7</u>	<i>Principales procedimientos</i>	
<u>8</u>	<i>Identificación de componentes</i>	
<u>9</u>	<i>Evaluación preliminar del riesgo</i>	
<u>10</u>	<i>Conclusión</i>	
<u>11</u>	<i>Matriz de enfoque de auditoría</i>	



3.1.1 GUIA DE VISITA PREVIA

1. INFORMACIÓN GENERAL

1.1. Nombre de la entidad	SUPERMARCAS
1.2. RUC	1801620582001
1.3. Dirección	Av. Juan Benigno Vela 02-13 y Tomas Sevilla
1.4. Correo electrónico	virtualcenter.supermarcas@gmail.com
1.5. Fecha de la visita	27 de mayo de 2022
1.6. Entrevistado:	Ing. Fabricio Acuña Gerente
1.7. Entrevistador:	Erika Priscila Rodríguez Pérez

2. INFORMACIÓN AMBIENTE INTERNO

Preguntas	Véase en:
1. ¿La empresa cuenta con misión?	<u>AP1</u>
2. ¿La empresa cuenta con visión?	<u>AP1</u>
3. ¿Cuál es el objeto social con el que fue creada la empresa?	<u>AP1</u>
4. ¿La empresa ha establecido objetivos estratégicos? ¿Cuáles son?	<u>AP2</u>
5. ¿La empresa ha establecido valores corporativos? ¿Cuáles son?	<u>AP2</u>
6. ¿La empresa cuenta con políticas generales? ¿Cuáles son?	<u>AP3</u>
7. ¿Se han identificado los procesos generales que realiza la empresa? ¿Cuáles son?	<u>AP4</u>
8. ¿La empresa cuenta con políticas a los procesos? ¿Cuáles son?	<u>AP4</u>
9. ¿Se han establecido procedimientos a los procesos? ¿Cuáles son?	<u>AP6</u>
10. ¿La empresa cuenta con un FODA?	<i>No</i>
11. ¿Cuál es el número de empleados con el que cuenta la empresa?	<u>AP8</u>
12. ¿La empresa cuenta con organigrama estructural especificando la distribución de cada departamento?	<u>AP4</u>
13. ¿Se realiza segregación de funciones con el personal? ¿Cuáles son?	<u>AP8</u>
14. ¿La empresa cuenta con un Software Contable?	<u>AP8</u>



15. ¿La empresa aplica indicadores financieros? ¿Cuáles son?	<u><i>AP9</i></u>
16. ¿La empresa aplica indicadores de gestión? ¿Cuáles son?	<i>No aplica</i>
17. ¿La empresa se maneja bajo la aplicación de presupuestos?	<u><i>AP9</i></u>
18. ¿La empresa ha realizado Auditorias de gestión anteriormente?	<i>No</i>
19. ¿Considera que es necesario realizar una auditoría de gestión en su empresa? ¿Por qué?	<u><i>Comentario</i></u>
20. ¿Le gustaría que se realice la auditoria de gestión en su empresa?	
21. ¿En caso de que se emitan recomendaciones de la auditoría de gestión está usted dispuesto a aplicarlas?	

COMENTARIO

El Ing. Fabrcico Acuña consideró que si es necesario aplicar una auditoría de gestión dibido a que a traves de ella se puede conocer deficiencias que no se han podido detectar o conocer dentro de la empresa, dando lugar a que se aplique y se desarrolle la auditoría de gestión en la empresa SUPERMARCAS, además las recomendaciones que se emitan al finalizar la auditoría seran analizadas por la administración y posteriormente seran aplicadas.



3. INFORMACIÓN AMBIENTE EXTERNO

SUPERMARCAS es una empresa comercial que está estructurada por diferentes áreas de trabajo las cuales desempeñan diferentes actividades que hacen posible el desarrollo de la actividad económica y administrativa, estas áreas son fundamentales para que la empresa pueda tener un buen desarrollo en el mercado y de las cuales depende su buen desempeño comercial. La empresa en su trayectoria no ha establecido análisis profundos en cuanto al desarrollo administrativo y estratégico que se maneja en cada proceso, por ende, no se conoce con certeza si su desarrollo es eficiente y si sus recursos son aprovechados adecuadamente. Del mismo modo se ha podido determinar que la empresa no cuenta con una estructura organizacional adecuada y es por ello por lo que se requiere realizar una reestructuración con el fin de poder gestionar adecuadamente las funciones internas, los recursos y asignaciones de cargos. Además, es importante mencionar que la empresa no ha realizado auditorías de gestión por lo tanto no se conoce si mantiene un buen desempeño organizacional o a su vez si se cumple o no las metas y objetivos planteados.



3.1.2 ARCHIVO PERMANENTE

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	SUPERMARCAS
TIPO DE AUDITORÍA:	Auditoría de Gestión
UBICACIÓN:	Av. Juan Benigno Vela 02-13 y Tomas Sevilla

ANTECEDENTES

SUPERMARCAS es una empresa comercial creada en junio del año 1995 por el Ing. Fabricio Acuña, la empresa tiene como principal actividad económica la comercialización de calzado, juguetería, artículos deportivos y otras líneas de productos, manteniendo como objetivo principal, posicionarse como la distribuidora de calzado más importante en la ciudad de Ambato.

MISIÓN

Comercializar zapatos y otras líneas de productos, con los más altos índices de productividad, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes a la mejor relación valor/precio del mercado.

VISIÓN

Empresa de clase mundial comercializadora de zapatos y otros productos, reconocida como la mejor y más grande del país, con liderazgo y prestigio en ascenso permanente dentro de su segmento de mercado, debido al:

- ✚ Esfuerzo permanente por satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes, con una atención personalizada.
- ✚ Mejoramiento continuo de la calidad de atención a sus clientes.



- + Mejoramiento continuo y la innovación permanente de sus servicios.
- + Excelente nivel de productividad de sus procesos y su organización.
- + Compromiso y la responsabilidad de sus trabajadores y directivos para cumplir la misión y contribuir al Propósito Estratégico de SUPERMARCAS.
- + Desarrollo y las competencias de sus trabajadores y propietarios.
- + Compromiso con el desarrollo de la ciudad de Ambato y el cuidado del medio ambiente.

VALORES Y CREENCIAS

- + Organización y trabajo en equipo
- + Honestidad y Honradez
- + Vocación de servicio.
- + Responsabilidad
- + Entusiasmo y amor al trabajo
- + Espíritu de superación.
- + Cooperación.
- + Lealtad y calidez en el trato a clientes y compañeros.
- + Puntualidad, disciplina y discreción.
- + Respeto a los clientes, compañeros y jefes.

OBJETIVOS

1. Proveer a nuestros clientes productos de óptima calidad a un precio competitivo.
2. Crear una cadena de tiendas en las principales ciudades del Ecuador; para la distribución al por mayor y menor de los productos que comercializamos.
3. Proporcionar a nuestro recurso humano una justa remuneración en un buen ambiente de trabajo, apoyando su desarrollo integral, tendiendo hacia una mayor calidad de vida de él y su entorno familiar.
4. Observar a nuestra competencia, estudiar y responder ecuánimemente según las expectativas del mercado.



5. Establecer con nuestros proveedores una larga y duradera relación comercial con las mejores condiciones mutuas de negociación.

POLÍTICAS GENERALES

- ✚ Definir y actualizar cada que sea necesario las Normas Disciplinarias del CCMC y de los GM. (Atrasos, faltas a reuniones y a las capacitaciones, uso de celulares en las reuniones, incumplimiento de decisiones e interrupciones de reuniones).
- ✚ Definir con claridad las justificaciones del incumplimiento de las Normas Disciplinarias.
- ✚ Cumplir y dar ejemplo del cumplimiento de las sanciones especificadas en las Normas Disciplinarias, sin excepción alguna.
- ✚ Entregar siempre su mejor esfuerzo para mejorar la competitividad de SUPERMARCAS.
- ✚ Mejorar cada día la productividad de su trabajo.
- ✚ Adecuar los reglamentos de SUPERMARCAS, con el objetivo de permitir la implementación del SGMC.
- ✚ Verificar en forma transparente y objetiva la calidad del trabajo de todos los colaboradores de SUPERMARCAS.
- ✚ El peso de los votos de cada integrante del CCMC, incluido el Líder y de cada integrante de los GM en su respectivo GM, incluido los Líderes, es igual en todos los casos.
- ✚ Los recursos adicionales generados por el SGMC de SUPERMARCAS, se distribuirán de acuerdo con el nivel de mejoramiento de los indicadores de cada GM.
- ✚ Todos los trabajadores deben reunirse cada semana en su GM, para coordinar sus actividades semanales y realizar sus PDM.
- ✚ El Gerente de SUPERMARCAS, el Líder del GM de Servicios Administrativos, el Líder del GM de Tienda y el Líder del GM de Bodega deben formar el CCMC de SUPERMARCAS, el mismo que debe reunirse cada semana.



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



Fuente: SUPERMARCAS (2021)

PROCESOS

- + Compra
- + Venta
- + Inventarios

POLÍTICAS

Atención a clientes

- + Solucionar oportunamente las necesidades de nuestros clientes.
- + Dar una atención personalizada, esmerada y eficaz a todos nuestros clientes.
- + Proporcionar siempre oportunamente la información que requieren cada uno de nuestros clientes.
- + Entregar completos los pedidos de cada uno de nuestros clientes, en las fechas acordadas.



- ✚ Orientar todos nuestros procesos y actividades a la satisfacción plena de las exigencias de nuestros clientes.
- ✚ Considerar siempre que nuestro trabajo solo se justifica si servimos a nuestros clientes, pues constituyen el eje principal en el cual gira la empresa.
- ✚ Garantizar la calidad de todos los productos que entregamos a nuestros clientes.
- ✚ No poner en riesgo por ninguna circunstancia la calidad de atención a nuestros clientes y la calidad de nuestros productos, que es el objetivo número uno de SUPERMARCAS.
- ✚ Ofertar cada vez productos, que se mantengan a la vanguardia de las tendencias del mercado y elaborados con materiales que garanticen su durabilidad.
- ✚ Brindar información y orientación eficaz sobre el desempeño de los productos que comercializa SUPERMARCAS, a todos nuestros clientes.

Gestión de proveedores

- ✚ Verificar el cumplimiento en precios, calidad, cantidad y tamaños de todos los pedidos.
- ✚ Verificar el cumplimiento de los plazos y demás condiciones acordadas con los proveedores.
- ✚ Calificar y evaluar permanentemente a nuestros proveedores sobre la base de la relación valor – precio de sus productos y servicios.
- ✚ Mantener excelentes relaciones de largo plazo con nuestros proveedores, para obtener todos los insumos a tiempo y con los estándares de calidad previstos.
- ✚ Mantener excelentes relaciones de largo plazo con nuestros proveedores, sobre la base de cooperación y confianza mutua.
- ✚ Registrar mensualmente los productos que han presentado problemas al ser adquiridos, para crear una base de datos que permita calificar a nuestros proveedores.
- ✚ Comercializar exclusivamente productos de la mejor calidad en nuestros segmentos de mercado, que contribuyan a garantizar la mejor relación valor – precio de nuestros productos, en su respectivo segmento de mercado.



PROCEDIMIENTOS

Procesos de compra, recepción, registro, almacenamiento y despacho de mercaderías.

1. Programar, coordinar, y supervisar las actividades diarias de los compañeros en bodega.
2. Planificar, ejecutar y disponer los cambios en bodega de acuerdo con la temporada.
3. Capacitar al personal en los procesos y actividades del área de bodega.
4. Ejecutar la programación para cada temporada.
5. Controlar y optimizar el uso de horas de trabajo del personal de bodega.
6. Descontar la mercadería deñada al personal responsable de la misma.
7. Controlar el registro de deudores de externo.
8. Entregar a servicios administrativos el listado de suministros que bodega necesita.
9. Controlar las llamadas telefónicas a clientes mayoristas.
10. Resolver los problemas que se presenten en el área de Bodega.
11. Comprar el listado de mercadería solicitado por tienda.
12. Llenar las tablas de indicadores.
13. Chequear stock para realizar compras.
14. Recibir la mercadería entregada por los proveedores de SUPERMARCAS.
15. Recibir y chequear que las facturas correspondan al producto recibido.
16. Revisar el registro INEN y la calidad del producto.
17. Registrar el ingreso de mercadería.
18. Chequear códigos y precios.
19. Reportar a gerencia las mercaderías que no tienen precio y código.
20. Codificar la mercadería, sacar muestras y entregar a las tiendas.
21. Reponer mercadería a sucursales.
22. Realizar transferencias de mercadería de bodega a sucursales.
23. Pasar facturas de Pasticaucho.
24. Despachar mercadería a mayorista y externo.



25. Buscar y cuadrar citas con proveedores.
26. Verificar políticas de pago con proveedores.
27. Realizar tareas encomendadas por el CCMC.
28. Arreglar y mantener las bodegas en óptimas condiciones.
29. Entregar las facturas recibidas semanalmente para el flujo de caja.
30. Presentar reporte de compras realizadas de contado a proveedores de plazas.
31. Realizar y actualizar las curvas para pedidos de mercadería utilizando datos estadísticos y aplicando el principio de Pareto.

Proceso de Ventas

1. Programar, coordinar, y supervisar las actividades diarias de los compañeros en Atención al cliente.
2. Planificar, ejecutar y disponer los cambios en el show room de acuerdo con la temporada.
3. Capacitar al personal en merchandising.
4. Aplicar los conocimientos de merchandising en show room al ubicar mercadería.
5. Realizar la programación en cada temporada con tiempos y responsables.
6. Realizar evaluaciones de temporadas y promociones sugeridas.
7. Realizar la programación anual de ventas.
8. Controlar y optimizar el uso de horas de trabajo.
9. Distribuir los horarios del personal diario, días festivos y temporadas altas.
10. Presentar a gerencia el cumplimiento de comisiones semanales y realizar su pago.
11. Llenar las tablas de indicadores.
12. Proponer lo que se va a publicar en redes sociales.
13. Atender, facturar y cobrar en show room.
14. Descontar la mercadería dañada al personal responsable de la misma.
15. Controlar el registro de deudores de tienda.
16. Dar de baja en sistema los pagos de externos.
17. Controlar el inventario de productos de baja rotación presentando opciones de promociones.
18. Presentar a gerencia propuestas de liquidaciones en temporadas.



19. Supervisar, hacer la caja y controlar saldo de Western Unión.
20. Recibir valores de cobros de la casa de Quito.
21. Entregar a servicios administrativos el listado de suministros que tienda necesita.
22. Controlar inventarios y supervisar que no haya negativos.
23. Controlar las llamadas telefónicas a clientes mayoristas.
24. Resolver los problemas que se presenten en el área de Atención al cliente.
25. Entregar el listado de las necesidades de mercadería en tienda a compras y gerencia.
26. Visitar y supervisar las sucursales de la empresa.

PERSONAL DE LA EMPRESA

SUPERMARCAS cuentas con el siguiente número de empleados:

No	CARGOS
1	Gerente
1	Contadora
1	Auxiliar contable
1	Centro de atención telefónica
1	Marketing
1	Jefe de ventas
5	Vendedores
3	Vendedores externos
1	Jefe de bodega e inventario
2	Bodega

Fuente: SUPERMARCAS (2021)



METAS

- ✚ Alcanzar un ambiente de armonía, para impulsar la satisfacción de los requerimientos de todos los clientes, directivos y trabajadores de la Empresa.
- ✚ Contribuir a la mejora continua de la productividad y competitividad de SUPERMARCAS y de la calidad de los productos/servicios que comercializa.
- ✚ Contribuir al desarrollo y bienestar de nuestros, directivos y trabajadores.

INDICADORES FINANCIEROS

SUPERMARCAS aplica los siguientes indicadores financieros:

$$\text{Margen de utilidad} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo Total}}$$

$$\text{Utilidad presupuestada} = \frac{\text{Utilidad presupuestada}}{\text{Costos y gastos presupuestados}}$$

$$\text{Rendimientos de venta} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$$

$$\text{Rotación de inventarios} = \frac{\text{Ventas netas}}{\text{Costo de inventarios}}$$

INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA

SUPERMARCAS realiza la aplicación de presupuestos anuales, el mismo que es elaborado por el Gerente el Ing. Fabricio Acuña.



MEMORANDO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Ambato, 30 de mayo del 2022

Supervisor de la firma

Planificación Estratégica de la empresa SUPERMARCAS

Período auditado: 1 de enero al 31 de diciembre del 2021

1. ANTECEDENTES Y MOTIVO DE LA AUDITORÍA

La empresa SUPERMARCAS precedentemente no ha tenido auditorías de gestión, por lo cual se considera la necesidad de aplicar una auditoría de gestión con el objetivo de establecer un diagnóstico que permita evaluar la eficiencia y eficacia de la gestión a los procesos que se desarrollan en la empresa, además tiene la finalidad de establecer un adecuado control interno. De la misma manera a través de la auditoría de gestión se puede establecer una herramienta de mejora continua en la organización.

2. OBJETIVO DE LA AUDITORÍA

Detectar las deficiencias en la gestión de la empresa SUPERMARCAS determinando la eficiencia, eficacia mediante la evaluación del desempeño en las áreas misionales con la finalidad de emitir criterios que permitan obtener mejoras en la gestión de sus procesos.

3. ALCANCE DE LA AUDITORÍA

Evaluar la gestión de la empresa SUPERMARCAS en términos de eficiencia, eficacia y calidad, con atención a los procesos de compra, venta y gestión de inventarios, durante el periodo 2021, mediante la aplicación de procedimientos de auditoría.



4. CONOCIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Antecedentes

SUPERMARCAS es una empresa que se dedica a la venta al por menor y mayor de calzado, plásticos, juguetería, artículos de bazar, prendas de vestir y helados al por menor. La empresa fue creada por el Ing. Luis Fabricio Acuña Bayas, iniciando su actividad económica en el año 1995 del mes de junio, SUPERMARCAS se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, Av. Juan Benigno Vela 02-13 y Tomas Sevilla.

Base legal

El marco legal principal al cual se encuentra sujeta la empresa SUPERMARCAS son las siguientes leyes:

- ✚ Constitución de la República del Ecuador
- ✚ Ley de Régimen Tributario Interno
- ✚ Reglamento a la Ley del Régimen Tributario Interno
- ✚ Ley de Seguridad Social
- ✚ Código de Trabajo

Estructura de la organización

SUPERMARCAS cuenta con una estructura organizacional conformada por las áreas de gerencia general, seguido del área administrativa la cual esta conforma por contadora y auxiliar contable, el área de ventas se conforma por jefe de tienda y vendedores, finalmente el área de bodega está conformada por el jefe de bodega.

Misión

Comercializar zapatos y otras líneas de productos, con los más altos índices de productividad, para satisfacer los requerimientos de nuestros clientes a la mejor relación valor/precio del mercado.



Visión

Empresa de clase mundial comercializadora de zapatos y otros productos, reconocida como la mejor y más grande del país, con liderazgo y prestigio en ascenso permanente dentro de su segmento de mercado, debido al:

- ✚ Esfuerzo permanente por satisfacer las necesidades de cada uno de sus clientes, con una atención personalizada.
- ✚ Mejoramiento continuo de la calidad de atención a sus clientes.
- ✚ Mejoramiento continuo y la innovación permanente de sus servicios.
- ✚ Excelente nivel de productividad de sus procesos y su organización.
- ✚ Compromiso y la responsabilidad de sus trabajadores y directivos para cumplir la misión y contribuir al Propósito Estratégico de SUPERMARCAS.
- ✚ Desarrollo y las competencias de sus trabajadores y propietarios.
- ✚ Compromiso con el desarrollo de la ciudad de Ambato y el cuidado del medio ambiente.

Objetivos Institucionales

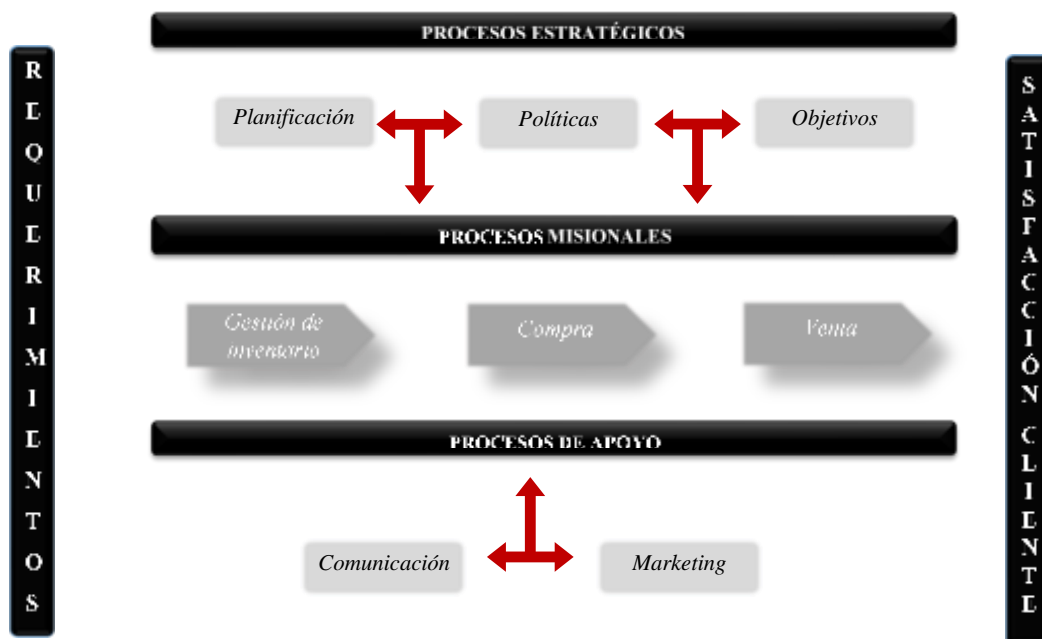
- ✚ Proveer a nuestros clientes productos de óptima calidad a un precio competitivo.
- ✚ Crear una cadena de tiendas en las principales ciudades del Ecuador; para la distribución al por mayor y menor de los productos que comercializamos.
- ✚ Proporcionar a nuestro recurso humano una justa remuneración en un buen ambiente de trabajo, apoyando su desarrollo integral, tendiendo hacia una mayor calidad de vida de él y su entorno familiar.
- ✚ Observar a nuestra competencia, estudiar y responder ecuánimemente según las expectativas del mercado.
- ✚ Establecer con nuestros proveedores una larga y duradera relación comercial con las mejores condiciones mutuas de negociación.



Principales actividades

Comercialización y distribución de calzado, mediante el siguiente mapa de procesos se puede interpretar de manera específica los procesos internos que se realizan en la empresa SUPERMARCAS, los mismos que permiten su desarrollo comercial.

MAPA DE PROCESOS



Fuente: SUPERMARCAS (2021)

Información presupuestaria

La empresa si realizó presupuestos, en el año 2021 como encargado de realizar presupuestos el Ing. Fabricio Acuña.

5. ESTADO ACTUAL DE OBSERVACIONES EN EXÁMENES ANTERIORES

No registra auditorias anteriores la empresa SUPERMARCAS, por lo que no existen observaciones.



6. PRINCIPALES POLÍTICAS

Atención a clientes

- ✚ Solucionar oportunamente las necesidades de nuestros clientes.
- ✚ Dar una atención personalizada, esmerada y eficaz a todos nuestros clientes.
- ✚ Proporcionar siempre oportunamente la información que requieren cada uno de nuestros clientes.
- ✚ Entregar completos los pedidos de cada uno de nuestros clientes, en las fechas acordadas.
- ✚ Orientar todos nuestros procesos y actividades a la satisfacción plena de las exigencias de nuestros clientes.
- ✚ Considerar siempre que nuestro trabajo solo se justifica si servimos a nuestros clientes, pues constituyen el eje principal en el cual gira la empresa.
- ✚ Garantizar la calidad de todos los productos que entregamos a nuestros clientes.
- ✚ No poner en riesgo por ninguna circunstancia la calidad de atención a nuestros clientes y la calidad de nuestros productos, que es el objetivo número uno de SUPERMARCAS.
- ✚ Ofertar cada vez productos, que se mantengan a la vanguardia de las tendencias del mercado y elaborados con materiales que garanticen su durabilidad.
- ✚ Brindar información y orientación eficaz sobre el desempeño de los productos que comercializa SUPERMARCAS, a todos nuestros clientes.

Gestión de proveedores

- ✚ Verificar el cumplimiento en precios, calidad, cantidad y tamaños de todos los pedidos.
- ✚ Verificar el cumplimiento de los plazos y demás condiciones acordadas con los proveedores.
- ✚ Calificar y evaluar permanentemente a nuestros proveedores sobre la base de la relación valor – precio de sus productos y servicios.



- ✚ Mantener excelentes relaciones de largo plazo con nuestros proveedores, para obtener todos los insumos a tiempo y con los estándares de calidad previstos.
- ✚ Mantener excelentes relaciones de largo plazo con nuestros proveedores, sobre la base de cooperación y confianza mutua.
- ✚ Registrar mensualmente los productos que han presentado problemas al ser adquiridos, para crear una base de datos que permita calificar a nuestros proveedores.
- ✚ Comercializar exclusivamente productos de la mejor calidad en nuestros segmentos de mercado, que contribuyan a garantizar la mejor relación valor – precio de nuestros productos, en su respectivo segmento de mercado.

7. IDENTIFICACIÓN DE COMPONENTES

Los componentes para analizar en la presente auditoría de gestión forman parte de los procesos misionales que se realiza en la empresa, estos procesos son considerados como claves u operacionales permitiendo el alcance de su objeto social, estos son:




1. Procesos de Compras
2. Procesos de Ventas
3. Procesos de Gestión de bodega e inventario



8. EVALUACIÓN PRELIMINAR DE RIESGO

Se ha realizado la aplicación del cuestionario de Control interno mediante la utilización del método COSO que permite evaluar los componentes de ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, sistemas información y monitoreo, obteniendo los siguientes resultados:

TABLA DE PONDERACIÓN NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

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

RESULTADOS OBTENIDOS:

Al evaluar los cinco componentes del COSO se ha podido determinar que el componente que presenta un alto riesgo es *Evaluación de riesgos*, mientras que los componentes de *Ambiente de control* y *Sistemas de información y comunicación* presentan un riesgo moderado.

COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO INHERENTE	SEMAFORIZACIÓN NIVEL DE CONFIANZA
<i>Ambiente de control</i>	66,67%	33,33%	
<i>Evaluación de riesgo</i>	50,00%	50,00%	
<i>Actividades de Control</i>	100,00%	0,00%	
<i>Sistemas de Información y Comunicación</i>	66,67%	33,33%	
<i>Supervisión del sistema de control - Monitoreo</i>	100,00%	0,00%	
EVALUACIÓN GENERAL	73,68%	26,32%	



10. CONCLUSIÓN

Una vez analizado el cuestionario de control interno aplicado a la empresa SUPERMARCAS, podemos concluir que el nivel de confianza es del **73,68%** calificado como **moderado** y por ende el nivel de riesgo es del **26,32%**. Por lo que se sugiere que el enfoque de auditoría sea de cumplimiento.

11. MATRIZ DE ENFOQUE DE AUDITORÍA

La siguiente tabla detalla los riesgos y el enfoque planteado por el auditor los cuales establecen pruebas de cumplimiento clasificados por componentes.

SUPERMARCAS
MATRIZ DE RIESGO
EVALUACIÓN DE LA EMPRESA
AÑO 2021




COMPONENTE	RIESGO	CONTROLES INCUMPLIDOS	ENFOQUE DE AUDITORÍA	
			PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
R.INHERENTE= 26,32 % MODERADO				
AMBIENTE DE CONTROL	MODERADO	No cuentan con manual de políticas	Verificar si existen funciones por escrito que permitan orientar las actividades dentro de la empresa.	
		No se realiza evaluaciones periódicas al personal con el fin de conocer sus habilidades y competencias	Verificar la designación de funciones del personal, si asumen sus responsabilidades y cumplen de manera adecuada con las funciones designadas.	
EVALUACIÓN DE RIESGOS	BAJO	No identifica, evalúa y analiza posibles riesgos tanto internos como externos	Constatar si la empresa cuenta con un plan operativo o FODA que permitan conocer sus posibles riesgos.	
		No se considera la probabilidad de fraude para la consecución de los objetivos	Verificar si la empresa cuenta o aplica sanciones por incumplimiento o acciones no adecuadas a sus empleados.	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN	MODERADO	No se ha establecido procedimientos de comunicación e información internos	Constatar si los medios utilizados para transmitir la información de la empresa son los adecuados.	



3.2 FASE II: PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA



3.2.1 PLANIFICACIÓN ESPECÍFICA

INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	
NOMBRE DE LA EMPRESA:	<i>SUPERMARCAS</i>
TIPO DE AUDITORÍA:	<i>Auditoría de Gestión</i>
COMPONENTES AUDITADOS:	 <i>Gestión de bodega e inventarios</i>  <i>Compras</i>  <i>Ventas</i>
PERÍODO AUDITADO:	<i>Enero – Diciembre</i> <i>2021</i>

ÍNDICE		
	REFERENCIA	DESCPCIÓN
P L A N I F I C A C I Ó N E S P E C Í F I C A	<u><i>CCI</i></u>	<i>Cuestionario de control interno</i>
	<u><i>MNCR</i></u>	<i>Matriz de nivel de confianza y nivel de riesgo</i>
	<u><i>CC</i></u>	<i>Conclusiones</i>
	<u><i>MEA</i></u>	<i>Matriz de enfoque de auditoría</i>
	<u><i>PA</i></u>	<i>Programa de auditoría</i>



CUESTIONARIOS DE CONTROL INTERNO

Se ha realizado la aplicación de un cuestionario de control interno al personal encargado del área de bodega e inventarios, compras y ventas mediante el cual se ha podido obtener información de la gestión que se realiza en cada una de ellas, obteniendo la siguiente información:

COMPONENTE: GESTIÓN DE BODEGA E INVENTARIOS				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Existe un manual de procedimientos en el cual se detalle el responsable, recepción y registro de inventarios?	1		
2	¿La empresa cuenta con políticas enfocadas al almacén, bodega e inventarios?		0	
3	¿Se realizan controles continuos en comparación de los registros del sistema y las existencias físicas?	1		
4	¿Se establecen procesos de verificación y autorización para la salida de mercadería?	1		
5	¿Se realizan controles en hojas en las cuales se registren las ordenes de ingresos y egresos?	1		
6	¿Las irregularidades encontradas en los inventarios son comunicadas directamente al gerente de manera inmediata?	1		
7	¿Se realiza periódicamente el conteo y control físico de los inventarios?	1		
8	¿El área encargada de bodega e inventarios cuenta con un registro de inventarios actualizado y detallado?	1		
9	¿En el proceso de almacenamiento de los inventarios se establecen normas de seguridad que permitan mantener resguardada la mercadería?	1		
10	¿La mercadería existente cuenta con códigos únicos y por rubros?	1		
11	¿En el área de bodega e inventario se aplican indicadores de gestión?		0	
TOTAL		9	2	



COMPONENTE: COMPRAS				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿Se ha establecido un manual de políticas y procedimientos?	1		
2	¿El área de compras tiene definido objetivos?	1		
3	¿Los procesos de compra están reflejados mediante un flujograma?	1		
4	¿Las deficiencias encontradas durante el proceso de compra son solucionadas de manera oportuna?	1		
5	¿Existe un control que permita conocer si el proceso de compras se lleva a cabo de manera eficaz?		0	
6	¿Se establecen procesos de verificación y autorización para la adquisición de mercadería?	1		
7	¿La entidad solicita la documentación adecuada al realizar sus compras?	1		
8	¿Todas las facturas recibidas son cotejadas y debidamente registradas?	1		
9	¿La empresa realiza un control de calidad y precio previo a realizar sus compras?		0	
10	¿La empresa cuenta con formatos para los requerimientos de compra?	1		
11	¿Se realizan evaluación y selección de proveedores?	1		
12	¿Se realizan controles periódicos sobre las normas establecidas en los listados de artículos y proveedores?	1		
13	¿La adquisición de inventarios se realiza de acuerdo con una planificación previa y basado en registros de saldos de inventarios?		0	No se toma en cuenta el saldo de inventarios
14	¿La empresa realiza sus compras de manera imprevista cuando existe alta demanda de un producto?	1		
15	¿Existe una sola persona como responsable de autorizar las compras?	1		
16	¿El área de compra cuenta con presupuesto?	1		
17	¿Considera que el área de compra aplica de manera eficaz su presupuesto?	1		
18	¿En el área de compras se aplican indicadores de gestión?	1		
TOTAL		14	3	



COMPONENTE: VENTAS				
N°	PREGUNTAS	SI	NO	OBSERVACIÓN
1	¿El área de ventas tiene definido objetivos?	1		
2	¿La empresa cuenta con políticas de descuento por pronto pago para sus clientes?	1		
3	¿En el área de ventas está definida por una autoridad y responsable?	1		
4	¿Los procesos de venta están reflejados mediante un flujograma?	1		
5	¿Se aplican sistemas de control y operación de ventas?	1		
6	¿Se aplican sistemas de control y operación de cobranzas?	1		
7	¿El área de ventas emite la documentación adecuada a los clientes?	1		
8	¿El área de ventas realiza seguimiento a clientes?	1		
9	¿Se establecen controles a los vendedores sobre el rendimiento de sus ventas?		0	
10	¿Los pedidos de venta son controlados y autorizados?	1		
11	¿Se realizan informes periódicos sobre el desempeño de las ventas?	1		
12	¿La empresa cuenta con políticas de devolución en ventas?	1		
13	¿El área de ventas ha establecido procedimientos de comunicación directa para sus clientes?	1		
14	¿El personal encargado del área de ventas es suficiente según los requerimientos de la empresa?	1		
15	¿El área de ventas cuenta con presupuesto?	1		
16	¿Considera que el área de ventas aplica de manera eficaz su presupuesto?		0	
17	¿En el área de ventas se aplican indicadores de gestión?	1		
TOTAL		15	2	



MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO

Resultados obtenidos:

Al evaluar los componentes de gestión de bodega e inventarios, compras y ventas de la empresa SUPERMARCAS como resultados se ha podido determinar que todos los componentes se encuentran en un nivel de riesgo BAJO por ende su nivel de confianza es ALTO, así como sus resultados se presentan en la siguiente tabla de manera específica:

COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO INHERENTE	SEMAFORIZACIÓN NIVEL DE CONFIANZA
<i>Gestión de bodega e inventarios</i>	81,82%	18,18%	
<i>Compras</i>	82,35%	17,65%	
<i>Ventas</i>	88,24%	11,76%	
EVALUACIÓN GENERAL	84,44%	15,56%	



CONCLUSIONES POR COMPONENTES

- ✚ Una vez analizado el cuestionario de control interno del componente de **GESTIÓN DE BODEGA E INVENTARIOS** aplicado a la empresa SUPERMARCAS, podemos concluir que el nivel de confianza es del **81,82%** calificado como alto y por ende el nivel de riesgo es del **18,18%**. Por lo que se sugiere que el enfoque de auditoria sea de cumplimiento.
- ✚ Una vez analizado el cuestionario de control interno del componente **COMPRAS** aplicado a la empresa SUPERMARCAS, podemos concluir que el nivel de confianza es del **82,35%** calificado como alto y por ende el nivel de riesgo es del **17,65%**. Por lo que se sugiere que el enfoque de auditoria sea de cumplimiento.
- ✚ Una vez analizado el cuestionario de control interno del componente de **VENTAS** aplicado a la empresa SUPERMARCAS, podemos concluir que el nivel de confianza es del **88,24%** calificado como alto y por ende el nivel de riesgo es del **11,76%**. Por lo que se sugiere que el enfoque de auditoria sea de cumplimiento.



MATRIZ DE ENFOQUE DE AUDITORÍA

SUPERMARCAS
MATRIZ DE RIESGO
EVALUACIÓN DE LA EMPRESA
AÑO 2021

COMPONENTE	RIESGO	CONTROLES INCUMPLIDOS	ENFOQUE DE AUDITORÍA	
			PRUEBAS DE CUMPLIMIENTO	PRUEBAS SUSTANTIVAS
R. INHERENTE = 26,32 % MODERADO			R. CONTROL = 15,56% BAJO	
GESTIÓN DE BODEGA E INVENTARIO	BAJO	No cuenta con políticas de almacén, bodega e inventarios	Mediante la técnica de la observación, identificar si en el proceso de gestión del inventarios existen controles que permitan salvaguardar las mercancías de la empresa	
		No se aplican indicadores de gestión		Verificar mediante la utilización de indicadores si se cumple con parámetros de eficiencia y eficacia en la gestión de bodega e inventarios
COMPRAS	BAJO	No existe un control que permita conocer si el proceso de compras se lleva a cabo de manera eficaz	Determinar si existen deficiencias al momento de realizar las compras, mediante la evaluación de control, utilizando flujogramas	
		No se realiza un control de calidad y precio previo a realizar sus compras		Verificar si se cumplen con parámetros mínimos de calidad en las compras mediante la aplicación de indicadores
		No se adquieren los inventarios basados en sus registros de saldos		Verificar si la rotación del inventario es la adecuada mediante la aplicación de indicadores.
VENTAS	BAJO	No se establecen controles a los vendedores sobre el rendimiento de sus ventas	Analizar si los objetivos planteados para el área de ventas se cumplen mediante la aplicación de indicadores de gestión.	
		No se aplican indicadores de gestión		Verificar mediante la utilización de indicadores la eficiencia y eficacia de los procesos en el área de ventas



PROGRAMA DE AUDITORÍA

SUPERMARCAS

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMPONENTES: GESTIÓN DE BODEGA E INVENTARIOS - COMPRAS - VENTAS

AÑO 2021

OBJETIVOS

1. Determinar la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos de: gestión de bodega e inventarios, compras y ventas, mediante la aplicación de indicadores
2. Verificar si los procesos analizados disponen de controles mínimos para su ejecución

N.	PROCEDIMIENTOS	ELABORADO POR	FECHA
GESTIÓN DE BODEGA E INVENTARIOS			
Procedimiento de cumplimiento			
1	Mediante la técnica de la observación, identificar si en el proceso de gestión del inventarios existen controles que permitan salvaguardar las mercancías de la empresa	EPRP	29/06/2022
Procedimiento sustantivo			
2	Verificar mediante la utilización de indicadores si se cumple con parámetros de eficiencia y eficacia en la gestión de bodega e inventarios	EPRP	30/06/2022
COMPRAS			
Procedimiento de cumplimiento			
1	Determinar si existen deficiencias al momento de realizar las compras, mediante la evaluación de control, utilizando flujogramas	EPRP	01/06/2022
Procedimiento sustantivo			
2	Verificar si se cumplen con parámetros mínimos de calidad en las compras mediante la aplicación de indicadores	EPRP	01/06/2022
3	Verificar si la rotación del inventario es la adecuada mediante la aplicación de indicadores.	EPRP	02/06/2022
VENTAS			
Procedimiento de cumplimiento			
1	Analizar si los objetivos planteados para el área de ventas se cumplen mediante la aplicación de indicadores de gestión.	EPRP	04/06/2022
Procedimiento sustantivo			
2	Verificar mediante la utilización de indicadores la eficiencia y eficacia de los procesos en el área de ventas	EPRP	04/06/2022
Procedimientos Generales			
1	Elaborar cédula analíticas		
2	Redactar la hoja de hallazgos		



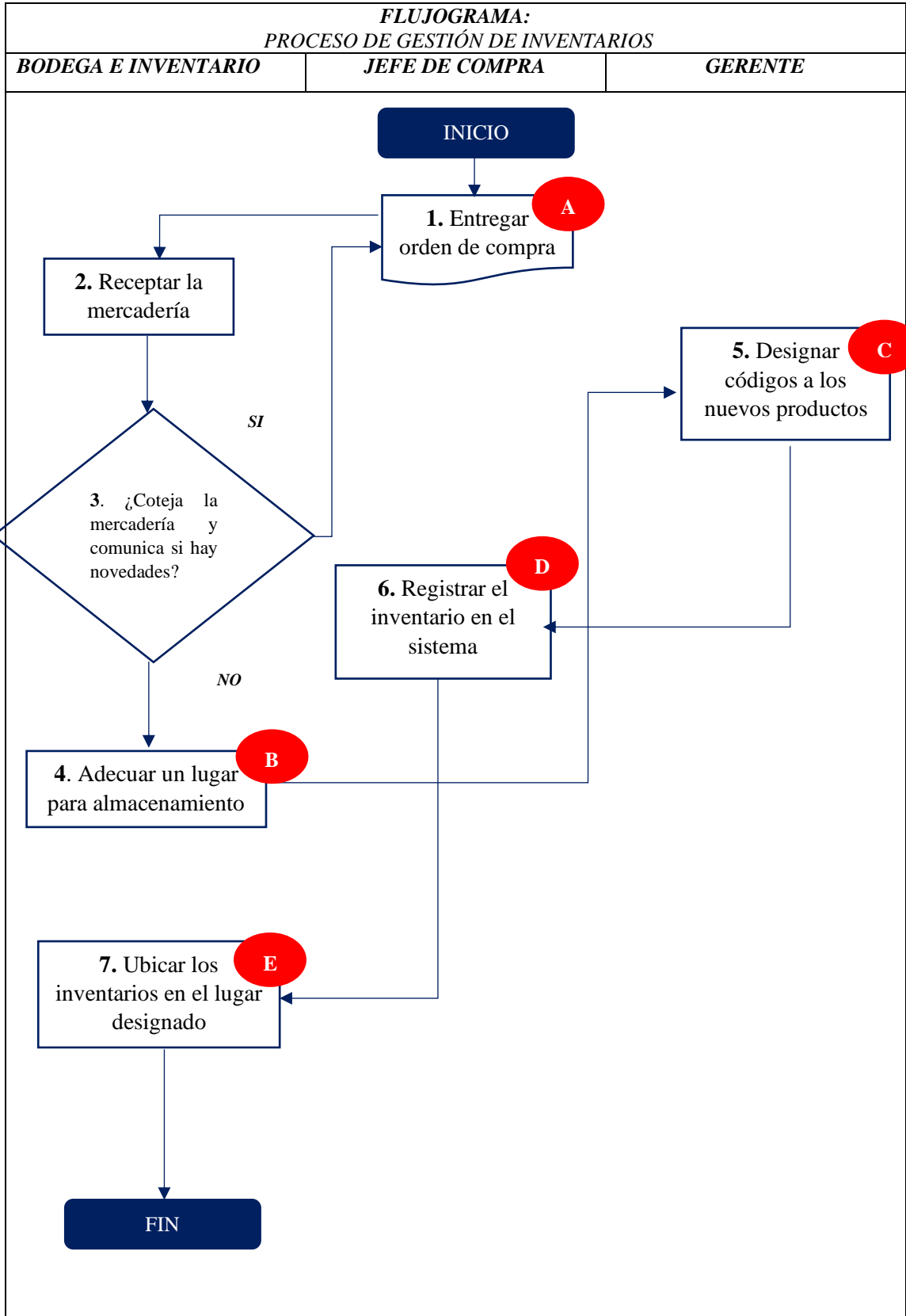
3.3 FASE III: EJECUCIÓN



SUPERMARCAS
CEDULA ANALÍTICA: FLUJOGRAMA DE PROCESOS
COMPONENTE: GESTIÓN DE BODEGA E INVENTARIOS
PERIODO 2021

PROCEDIMIENTO: *Mediante la técnica de la observación, identificar si en el proceso de gestión del inventario existen controles que permitan salvaguardar las mercancías de la empresa.*

PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE INVENTARIOS			
N°	Responsable	Procedimiento	Control interno
1.	Jefe de compras	Entregar orden de compra	
2.	Bodega inventario	e Receptar la mercadería	Verificar si los inventarios coinciden con la orden de compra
3.	Bodega inventario	e Notificar novedades	
4.	Bodega inventario	e Adecuar un lugar disponible para el almacenamiento	
5.	Gerente	Designar códigos a los nuevos productos	
6.	Jefe de compras	Registrar el inventario en el sistema	Constatar que los códigos no se repitan
7.	Bodega inventario	e Ubicar los inventarios	Verificar que se encuentren clasificados de acuerdo con las tallas y modelos.





COMENTARIO

Producto del análisis del componente de gestión de bodega e inventario a continuación se detallan las siguientes debilidades:

- A)** Para el ingreso de la mercadería a bodega no se toma como documento de referencia la factura de compra.
- B)** La bodega no se encuentra organizada y adecuada para perchar los productos cuando son adquiridos.
- C)** No se coordina con contabilidad la asignación de nuevos códigos a los inventarios.
- D)** No existe segregación de funciones para el registro en el sistema debido a que el jefe de compra realiza también el ingreso del producto.
- E)** En el área no se aplica una gestión logística en el proceso de almacenamiento.

MARCAS

R

Debilidades de control interno en el proceso de Gestión de Bodega e Inventario. Auditoría propone **HH1**.



Priscila Rodríguez
AUDITOR INDEPENDIENTE

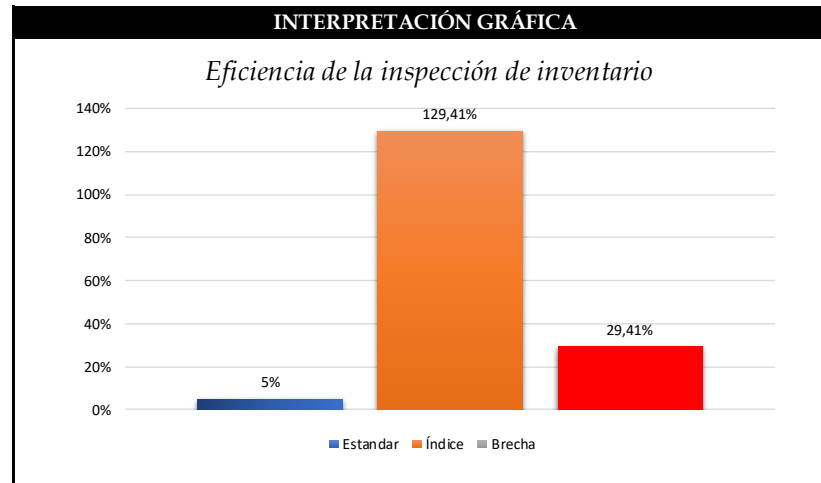
SUPERMARCAS
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES
COMPONENTE: GESTIÓN DE BODEGA E INVENTARIOS
PERIODO 2021

A2-GBI

NÚMERO: 1
CLASE: Eficiencia
OBJETIVO: Verificar mediante la utilización de indicadores si se cumple con parámetros de eficiencia y eficacia en la gestión de bodega e inventarios en los artículos más vendidos.

FORMULACIÓN DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FÓRMULA DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Porcentaje de eficiencia de inspección del inventario en almacenamiento de bodega	En la empresa no se aplica procesos de almacenamiento adecuados para un mejor control del inventario.	%	Mensual	5%	$EI = \frac{\text{Productos defectuosos}}{\text{Total de tipos de productos}}$ $EI = \frac{11}{17}$ $EI = 6,47\%$	$INDICE = \frac{\text{INDICADOR}}{\text{ESTÁNDAR}} * 100\%$ $INDICE = \frac{6,47\%}{5,00\%}$ $INDICE = 129,41\%$	$BRECHA = \text{INDICE} - \text{ESTÁNDAR}$ $BRECHA = 129,41\% - 100\%$ $BRECHA = 29,41\% \text{ } \text{Ⓢ}$

SEMAFORIZACIÓN		
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INTERPRETACIÓN	
90% - en adelante	DEFICIENTE	
75% - 89.9%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	
0% - 74.9%	SATISFACTORIO	



COMENTARIO	
	La inspección del inventario realizada por el área de gestión de bodega e inventario es deficiente, debido a que se obtiene como resultado una brecha del 29,41% y su índice alcanza el 129,41% del inventario defectuoso, por lo tanto sobrepasa el estándar comprometido que es el 5% de mercadería defectuosa. <i>Auditoría propone HH2</i>



Priscila Rodríguez
AUDITOR INDEPENDIENTE

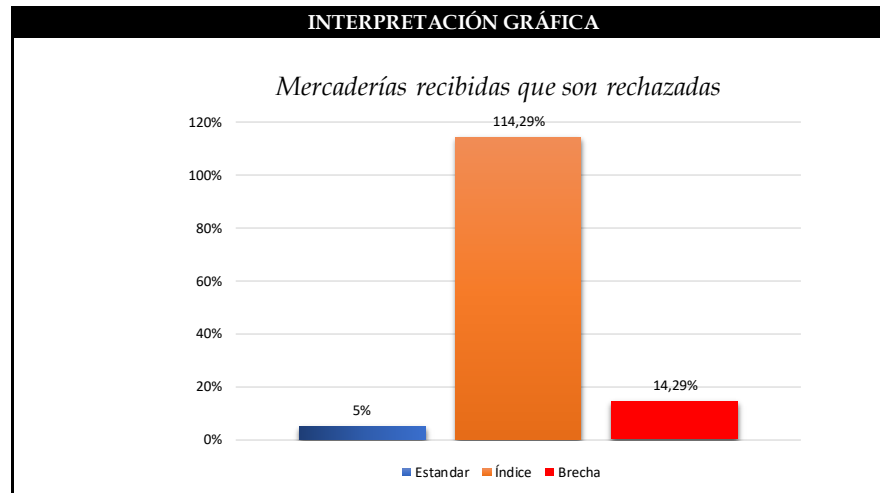
SUPERMARCAS
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES
COMPONENTE: GESTIÓN DE BODEGA E INVENTARIOS
PERIODO 2021

A3-GBI

NÚMERO: 2
CLASE: Eficacia
OBJETIVO: Verificar mediante la utilización de indicadores si se cumple con parámetros de eficiencia y eficacia en la gestión de bodega e inventarios en los productos mas vendidos

FORMULACIÓN DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FÓRMULA DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Porcentaje de mercaderías recibidas que son rechazadas	La empresa realiza el cotejo de los inventarios con la orden de compra y comunica las novedades o desacuerdos en el pedido	%	Mensual	5%	$ER = \frac{\text{Pedidos rechazados}}{\text{Total ordenes de compras solicitadas}} * 100\%$ $ER = \frac{4}{7}$ $ER = 6\%$	$INDICE = \frac{\text{INDICADOR}}{\text{ESTANDAR}} * 100\%$ $INDICE = \frac{5,71\%}{5,00\%}$ $INDICE = 114,29\%$	$BRECHA = INDICE - ESTÁNDAR$ $BRECHA = 114,29\% - 100\%$ $BRECHA = 14,29\% \Omega$

SEMAFORIZACIÓN	
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INTERPRETACIÓN
90% - en adelante	DEFICIENTE
75% - 89.9%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO
0% - 74.9%	SATISFACTORIO



COMENTARIO	
Ω	El porcentaje de la mercadería que se rechaza al ingreso del área de bodega es deficiente, debido a que se obtiene como resultado una brecha del 14,29% y su índice alcanza el 114,29% de inconformidad en la mercadería solicitada, por lo tanto sobre pasa el estándar comprometido que es el 5% de mercadería rechazada. <i>Auditoría propone HH3</i>



Priscila Rodríguez
AUDITOR INDEPENDIENTE

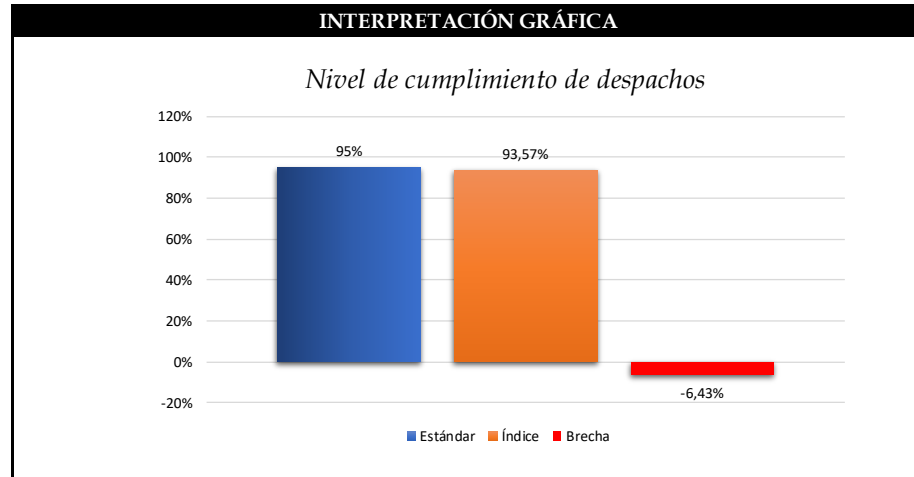
SUPERMARCAS
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES
COMPONENTE: GESTIÓN DE BODEGA E INVENTARIOS
PERIODO 2021

A4-GBI

NÚMERO: 3
CLASE: Calidad
OBJETIVO: Verificar mediante la utilización de indicadores si se cumple con parámetros de eficiencia y eficacia en la gestión de bodega e inventarios en el producto mas vendido

FORMULACIÓN DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA ESTÁNDAR	FÓRMULA DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Porcentaje del nivel de cumplimiento realizado en los despachos	La empresa realiza distribuciones y en el área de bodega se coordinan los despachos de acuerdo a lo solicitado	%	Mensual	NCD = $\frac{\text{N° de despachos cumplidos a tiempo}}{\text{N° total de despachos} * 100\%}$ NCD = $\frac{40}{45}$ NCD = 89%	INDICE= $\frac{\text{INDICADOR}}{\text{ESTANDAR}} * 100\%$ INDICE= $\frac{88,89\%}{95,00\%}$ INDICE= 93,57%	BRECHA= $\text{INDICE} - \text{ESTÁNDAR}$ BRECHA= 93,57% - 100% BRECHA= -6,43%

SEMAFORIZACIÓN		
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INTERPRETACIÓN	
90% - 100%	SATISFACTORIO	
75% - 89.9%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	
0% - 74.9%	DEFICIENTE	



COMENTARIO

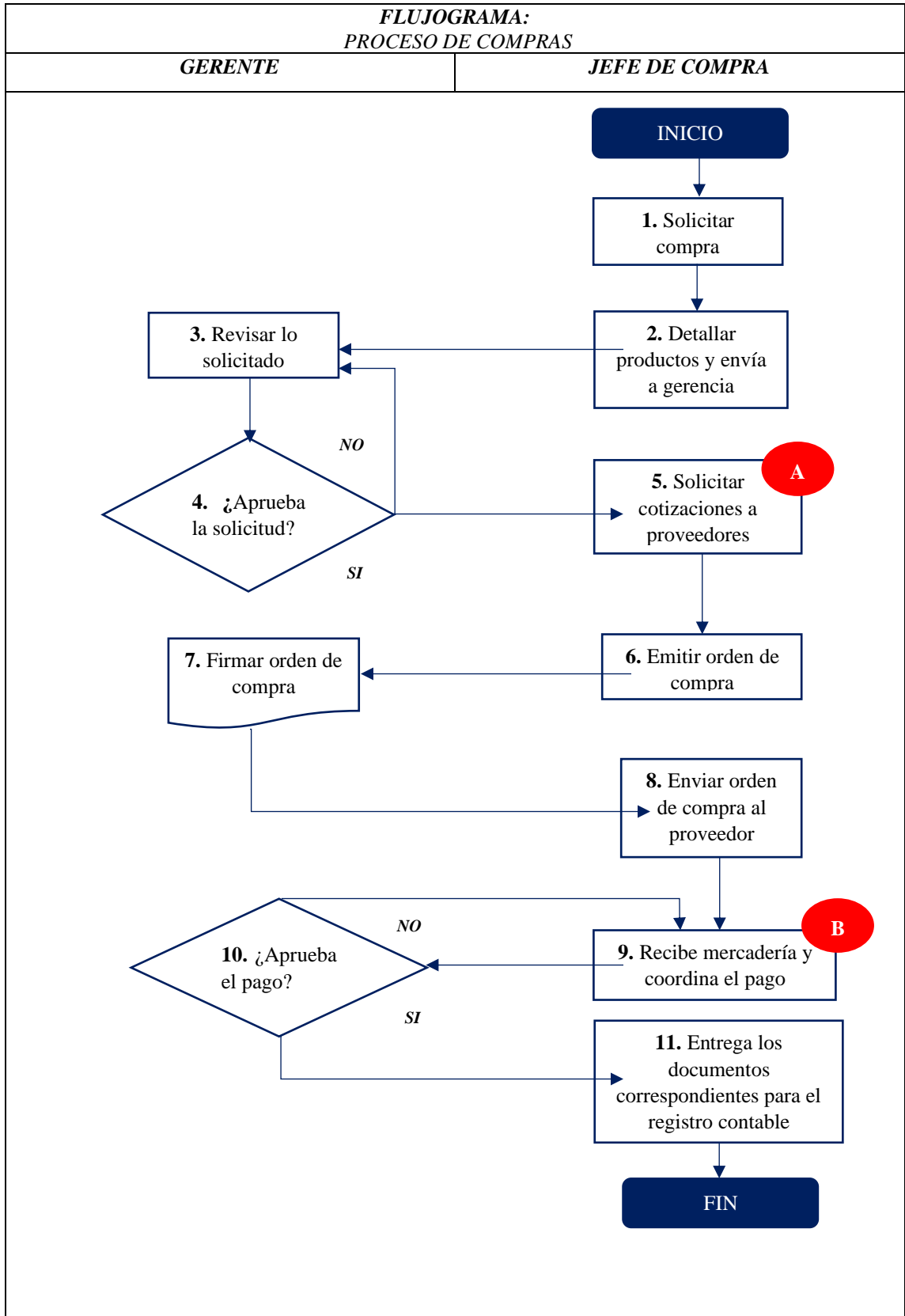
El nivel de cumplimiento realizado en el proceso de despachos es satisfactorio, debido a que se obtiene como resultado una brecha del -6,43% y su índice alcanza el 93,57% de cumplimiento, por lo tanto en comparación al estándar comprometido que es el 95% existe una diferencia que es considerada no crítica.



SUPERMARCAS
CEDULA ANALÍTICA: FLUJOGRAMA DE PROCESOS
COMPONENTE: COMPRAS
PERIODO 2021

PROCEDIMIENTO: *Determinar si existen deficiencias al momento de realizar las compras, mediante la evaluación de control, utilizando flujogramas.*

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS			
N°	Responsable	Procedimiento	Control interno
1.	Jefe de compras	Solicitar compra	
2.	Jefe de compras	Detallar los productos y enviar a gerencia	
3.	Gerente	Revisar lo solicitado	Verificar si los productos solicitados son necesarios
4.	Gerente	Aprobar compra	
5.	Jefe de compras	Solicitar cotizaciones a los proveedores	
6.	Jefe de compras	Emitir orden de compra	
7.	Gerente	Firmar orden de compra	
8.	Jefe de compras	Enviar orden de compra al proveedor	
9.	Jefe de compra	Recibir mercadería y coordinar pago	
10.	Gerente	Aprobar el pago	
11.	Jefe de compras	Entregar los documentos correspondientes para el registro contable	





COMENTARIO

Producto del análisis del componente de compras a continuación se detallan las siguientes debilidades:

- A) No existe un análisis y selección de la mejor cotización de los proveedores.

- B) No existe segregación de funciones para recibir la mercadería debido a que el encargado de compras debe gestionarlo.

MARCAS



Debilidades de control interno en el proceso de Gestión de Bodega e Inventario. Auditoría propone **HH4**.



Priscila Rodríguez
AUDITOR INDEPENDIENTE

SUPERMARCAS
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES
COMPONENTE: COMPRAS
PERIODO 2021

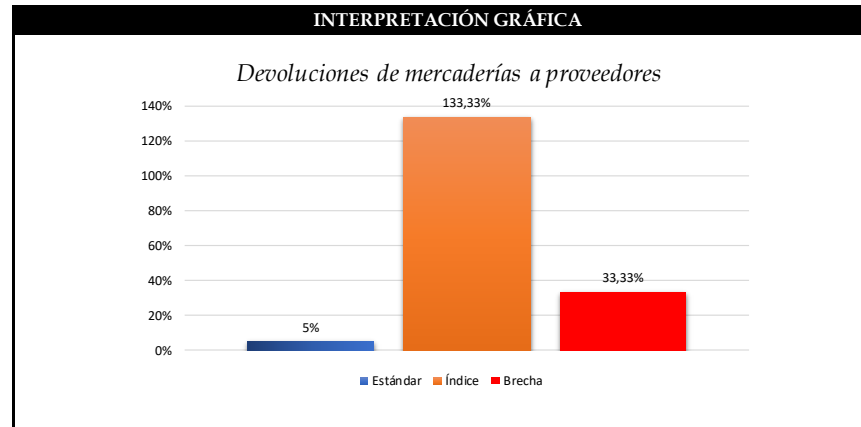
B2-C

NÚMERO: 4
CLASE: Eficiencia

OBJETIVO: Verificar si se cumplen con parámetros mínimos de calidad en las compras mediante la aplicación de indicadores, tomando en cuenta el producto mas vendido.

FORMULACIÓN DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FÓRMULA DEL INDICADOR		INTERPRETACIÓN	BRECHA
Porcentaje de devoluciones de mercaderías a proveedores	La empresa verifica la compra de acuerdo a los solicitado y notifica las inconformidades y a su vez realiza devoluciones a los proveedores.	%	Mensual	5%	$PD = \frac{\text{Cantidad de productos devueltos}}{\text{Cantidad de productos recibidos}} * 100\%$ $PD = \frac{10}{150}$ $PD = 6,67\%$	$INDICE = \frac{\text{INDICADOR}}{\text{ESTANDAR}} * 100\%$ $INDICE = \frac{6,67\%}{5,00\%}$ $INDICE = 133,33\%$	$BRECHA = \text{INDICE} - \text{ESTÁNDAR}$ $BRECHA = 133,33\% - 100\%$ $BRECHA = 33,33\%$	

SEMAFORIZACIÓN		
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INTERPRETACIÓN	
90% - <i>en adelante</i>	DEFICIENTE	
75% - 89.9%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	
0% - 74.9%	SATISFACTORIO	



COMENTARIO	
❑	<p>El porcentaje de devoluciones de mercaderías realizadas por el área de bodega es deficiente, debido a que se obtiene como resultado una brecha del 33,33% y su índice alcanza el 133,33% de devolución en la mercadería, por lo tanto sobre pasa el estándar comprometido que es el 5% de aceptación.</p> <p style="text-align: right;"><i>Auditoría propone HH5</i></p>



Priscila Rodríguez
AUDITOR INDEPENDIENTE

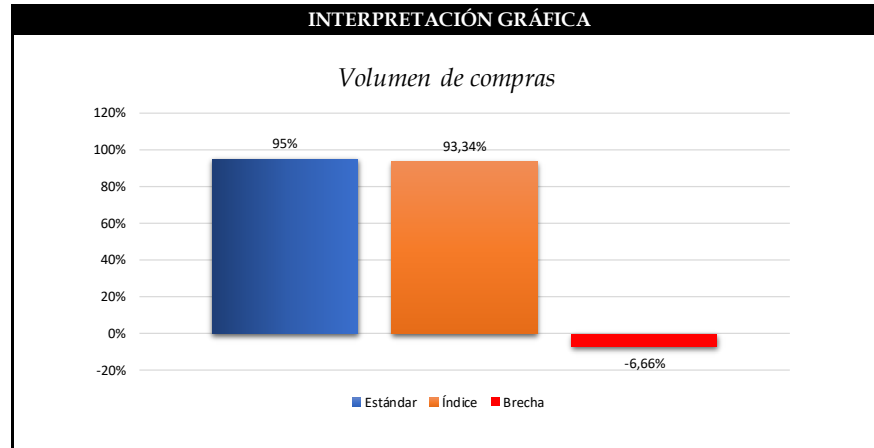
SUPERMARCAS
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES
COMPONENTE: COMPRAS
PERIODO 2021

B3-C

NÚMERO: 5
CLASE: Eficacia
OBJETIVO: Verificar si se cumplen con parámetros mínimos de calidad en las compras mediante la aplicación de indicadores

FORMULACIÓN DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FÓRMULA DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Porcentaje del volumen de compras	La empresa ejecuta las compras y ventas de acuerdo a la aplicación de presupuestos.	%	Anual	95%	$VC = \frac{\text{Valor de compras}}{\text{Compras presupuestadas}} * 100\%$ $VC = \frac{1.153.421,65}{1.300.800,00}$ $VC = 88,67\%$	$\text{INDICE} = \frac{\text{INDICADOR}}{\text{ESTANDAR}} * 100\%$ $\text{INDICE} = \frac{88,67\%}{95,00\%}$ $\text{INDICE} = 93,34\%$	$\text{BRECHA} = \text{INDICE} - \text{ESTÁNDAR}$ $\text{BRECHA} = 93,34\% - 100\%$ $\text{BRECHA} = -6,66\%$

SEMAFORIZACIÓN		
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INTERPRETACIÓN	
90% - 100%	SATISFACTORIO	
75% - 89.9%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	
0% - 74.9%	DEFICIENTE	



COMENTARIO

El porcentaje del volumen de compras realizadas y presupuestadas es medianamente satisfactorio, debido a que se obtiene como resultado una brecha del -6,66% y su índice alcanza el 93,34% de cumplimiento, por lo tanto en comparación al estándar comprometido que es el 95% existe una diferencia que es considerada no crítica.



Priscila Rodríguez
AUDITOR INDEPENDIENTE

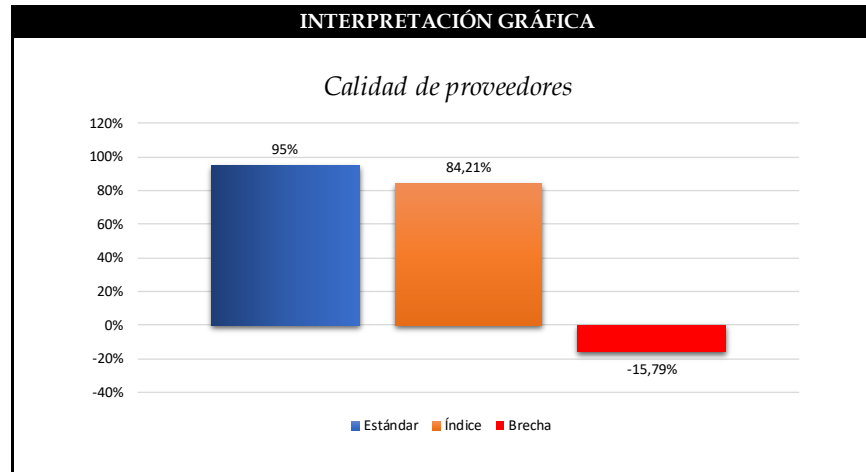
SUPERMARCAS
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES
COMPONENTE: COMPRAS
PERIODO 2021

B4-C

NÚMERO: 6
CLASE: Calidad
OBJETIVO: Verificar si se cumplen con parámetros mínimos de calidad en las compras mediante la aplicación de indicadores

FORMULACIÓN DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FÓRMULA DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Porcentaje de calidad en los proveedores	En la empresa se determina los proveedores mayoritarios de acuerdo a los productos	%	Mensual	95%	$VC = \frac{\text{Proveedores certificados}}{\text{Total proveedores}} * 100\%$ $VC = \frac{16}{20}$ $VC = 80,00\%$	$INDICE = \frac{\text{INDICADOR}}{\text{ESTANDAR}} * 100\%$ $INDICE = \frac{80,00\%}{95,00\%}$ $INDICE = 84,21\%$	$BRECHA = \text{INDICE} - \text{ESTÁNDAR}$ $BRECHA = 84,21\% - 100\%$ $BRECHA = -15,79\% \quad \gamma_b$

SEMAFORIZACIÓN		
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INTERPRETACIÓN	
90% - 100%	SATISFACTORIO	
75% - 89.9%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	
0% - 74.9%	DEFICIENTE	



COMENTARIO	
γ_b	El porcentaje de calidad certificada de los proveedores por parte de la empresa es medianamente satisfactorio, debido a que se obtiene como resultado una brecha del -15,79% y su índice alcanza el 84,21% de proveedores certificados, por lo tanto no alcanza el estándar comprometido que es el 95% de aceptación. <i>Auditoría propone HH6</i>



Priscila Rodríguez
AUDITOR INDEPENDIENTE

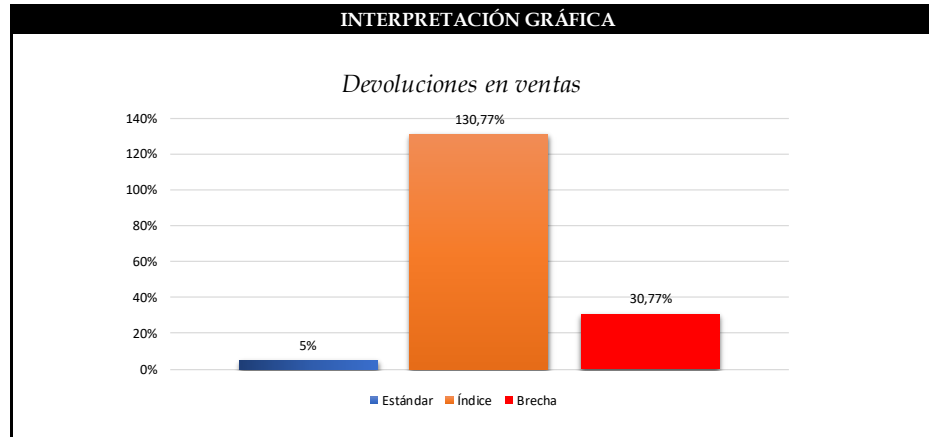
SUPERMARCAS
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES
COMPONENTE: VENTAS
PERIODO 2021

C1-V

NÚMERO: 7
CLASE: Eficiencia
OBJETIVO: Analizar si los objetivos planteados para el área de ventas se cumplen mediante la aplicación de indicadores de gestión, aplicado al producto más vendido.

FORMULACIÓN DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FÓRMULA DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Porcentaje de devoluciones en ventas	La empresa aplica devoluciones de los clientes únicamente mayoritarios.	%	Mensual	5%	$PDV = \frac{\text{Cantidad de productos devueltos}}{\text{Cantidad de productos despachados}} \times 100\%$ PDV= 85 / 1300 PDV= 6,54%	$INDICE = \frac{\text{INDICADOR}}{\text{ESTANDAR}} \times 100\%$ INDICE= 6,54% / 5,00% INDICE= 130,77%	$BRECHA = \text{INDICE} - \text{ESTÁNDAR}$ BRECHA= 130,77% - 100% BRECHA= 30,77% ✘

SEMAFORIZACIÓN		
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INTERPRETACIÓN	
90% - en adelante	DEFICIENTE	
75% - 89.9%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	
0% - 74.9%	SATISFACTORIO	



COMENTARIO	
✘	El porcentaje de devoluciones de mercaderías receptadas en el área de ventas únicamente a clientes mayoritarios es deficiente, debido a que se obtiene como resultado una brecha del 30,77% y su índice alcanza el 130,77% de devolución de la mercadería, por lo tanto sobrepasa la estándar comprometido que es el 5% de aceptación. Auditoría propone HH7



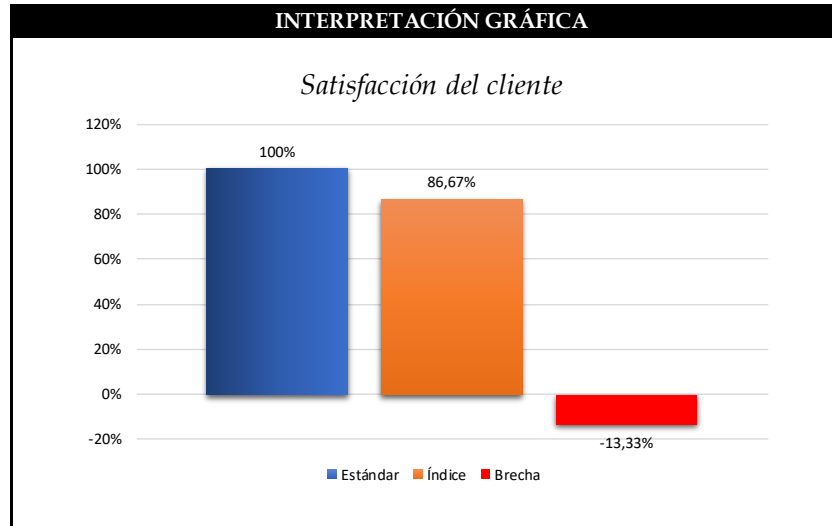
SUPERMARCAS
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES
COMPONENTE: VENTAS
PERIODO 2021

C2-V

NÚMERO: 8
CLASE: Eficacia
OBJETIVO: Analizar si los objetivos planteados para el área de ventas se cumplen mediante la aplicación de indicadores de gestión, aplicado a los clientes mayoritarios.

FORMULACIÓN DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FÓRMULA DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Porcentaje del índice de satisfacción del cliente	En la empresa se establece políticas de atención al cliente a los vendedores de almacén.	%	Mensual	100%	$ISC = \frac{\text{Clientes satisfechos}}{\text{Total Clientes}} * 100\%$ $ISC = \frac{26}{30} = 86,67\%$	$INDICE = \frac{\text{INDICADOR}}{\text{ESTANDAR}} * 100\%$ $INDICE = \frac{86,67\%}{100,00\%} = 86,67\%$	$BRECHA = \text{INDICE} - \text{ESTÁNDAR}$ $BRECHA = 86,67\% - 100\% = -13,33\%$

SEMAFORIZACIÓN		
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INTERPRETACIÓN	
90% - 100%	SATISFACTORIO	
75% - 89.9%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	
0% - 74.9%	DEFICIENTE	



COMENTARIO	
	El porcentaje de satisfacción de los clientes es medianamente satisfactorio, debido a que se obtiene como resultado una brecha del -13,33% y su índice alcanza el 86,67% de satisfacción, por lo tanto no alcanza el estándar comprometido que es el 100% de aceptación. Auditoría propone HHS



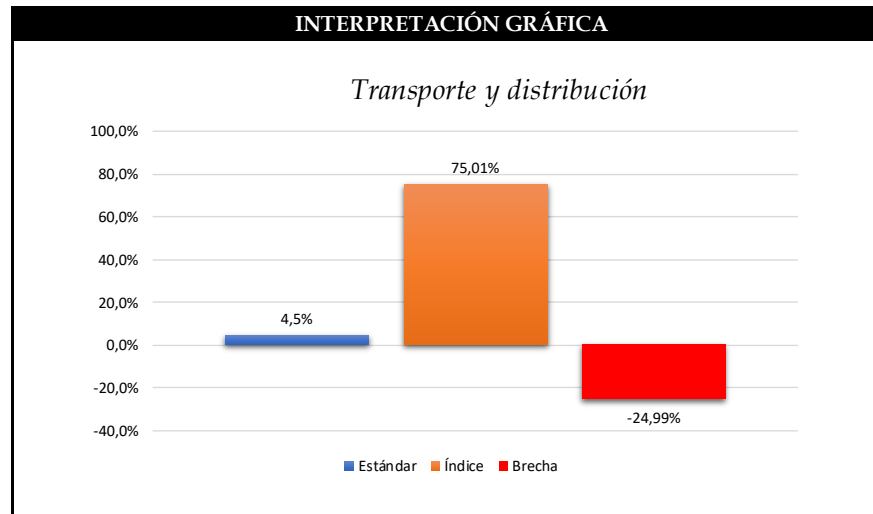
SUPERMARCAS
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES
COMPONENTE: VENTAS
PERIODO 2021

C3-V

NÚMERO: 9
CLASE: Calidad
OBJETIVO: Analizar si los objetivos planteados para el área de ventas se cumplen mediante la aplicación de indicadores de gestión.

FORMULACIÓN DEL INDICADOR	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	UNIDAD DE MEDIDA	FRECUENCIA	ESTÁNDAR	FÓRMULA DEL INDICADOR	INTERPRETACIÓN	BRECHA
Porcentaje de transporte y distribución de ventas	La empresa realiza sus propias distribuciones o envíos a sus clientes en diferentes provincias.	%	Anual	4,5%	TD= Costo de transporte / Valores de ventas totales * 100% TD= 47.916,35 / 1.419.493,51 TD= 3,38%	INDICE= INDICADOR / ESTANDAR * 100% INDICE= 3,38% / 4,50% INDICE= 75,01%	BRECHA= INDICE - ESTÁNDAR BRECHA= 75,01% - 100% BRECHA= -24,99%

SEMAFORIZACIÓN		
NIVEL DE CUMPLIMIENTO	INTERPRETACIÓN	
90% - 100%	SATISFACTORIO	
75% - 89.9%	MEDIANAMENTE SATISFACTORIO	
0% - 74.9%	DEFICIENTE	



COMENTARIO

El porcentaje de transporte y distribución en ventas medianamente satisfactorio, debido a que se obtiene como resultado una brecha del -24,99% y su índice alcanza el 75,01% de cumplimiento, por lo tanto en comparación al estándar comprometido que es el 4,5% existe una diferencia que es considerada no crítica.



SUPERMARCAS				
HOJA DE HALLAZGOS				
PERIODO: 2021				
TITULO	REF P/T	ATRIBUTOS DEL HALLAZGO	COMENTARIOS	RECOMENDACIONES
COMPONENTE: GESTIÓN DE BODEGA E INVENTARIO				
1 Deficiencias en el control interno en los procesos de <i>Gestión de Bodega e Inventarios</i>	A1-GBI	CONDICIÓN	<p><i>Se detectó las siguientes debilidades en el control interno del proceso de gestión de bodega e inventarios:</i></p> <p>A) Para el ingreso de la mercadería a bodega no se toma como documento de referencia la factura de compra</p> <p>B) La bodega no se encuentra organizada y adecuada para perchar los productos cuando son adquiridos.</p> <p>C) No se coordina con contabilidad la asignación de nuevos códigos a los inventarios.</p> <p>D) No existe segregación de funciones para el registro en el sistema debido a que el jefe de compra realiza también el ingreso del producto.</p> <p>E) En el área no se aplica una gestión logística en el proceso de almacenamiento.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Dirigido al Gerente:</i></p> <p><i>*Establecer políticas y controles para la recepción de la mercadería donde conste los siguiente:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todo ingreso de mercadería a bodega debe ser realizado tomando como fuente la factura de compra 2. Implementar controles al área de bodega en los cuales se pueda organizar el inventario desde el más actual hasta el más antiguo y aprovechar los espacios físicos. 3. Establecer canales de comunicación con las diferentes áreas que intervienen en el proceso de gestión de inventarios, para obtener información actualizada y oportuna. 4. Actualizar y socializar el manual de funciones al personal encargado del área de gestión de bodega e inventario para su cumplimiento
		CRITERIO	Según la NIA 315 Identificación y Valoración del Riesgo. - Evaluación del entorno de control: Apartado 182. - Deficiencias de control en el sistema de control interno de la entidad: Los controles y evaluaciones a los componentes internos de la entidad permiten determinar políticas o procesos no adaptados a las circunstancias, obteniendo así la identificación de deficiencias en los controles.	
		CAUSA	En el área de bodega existe desconocimiento en cuanto a la importancia de tomar como referencia la factura para el ingreso del inventario a bodega. Además por escaso interés en el área de bodega no se aplica una organización adecuada para la ubicación del inventario. Por otro lado, no existe una correcta comunicación y segregación de funciones con el personal de diferentes áreas que interfieren en el proceso.	
		EFECTO	Al no utilizar la documentación correspondiente, puede generar errores en los registros contables en vista de que no se toma la información de la fuente oficial como es la factura de compra. En cuanto al área de bodega esta genera espacios que son desaprovechados, inventarios desactualizados y mala manipulación de los inventarios. Del mismo modo la falta de segregación de funciones evita un mejor desempeño del jefe de área al realizar tareas de manera apresurada causando retrasos en los procesos.	



2 Existen deficiencias en las inspecciones del inventario.	A2-GBI	CONDICIÓN	La inspección del inventario realizada por el área de gestión de bodega e inventario es deficiente, debido a que se obtiene como resultado una brecha del 29,41% y su índice alcanza el 129,41% del inventario defectuoso, por lo tanto sobrepasa el estándar comprometido que es el 5% de mercadería defectuosa.	<p style="text-align: center;"><i>Dirigido al Encargado de bodega:</i></p> * Implementar procedimientos de control periódicos de los inventarios, con el fin de determinar las causas de inventarios que se encuentren defectuosos y de esta manera establecer normas y procesos de seguridad para el tratamiento y manejo de los inventarios.
		CRITERIO	La empresa considera que el estándar razonable para los inventarios defectuosos debe ser el 5%	
		CAUSA	El área de bodega e inventarios no aplica procedimientos y controles que permitan salvaguardar los inventarios y llevar un control y manejo adecuado en el manejo de los mismos.	
		EFECTO	Posibles pérdidas y deterioro de inventarios lo que incrementa el stock de mercadería defectuosa.	
3 Existen deficiencias en la recepción de la mercadería y proveedores.	A3-GBI	CONDICIÓN	El porcentaje de la mercadería que se rechaza al ingreso del área de bodega es deficiente, debido a que se obtiene como resultado una brecha del 14,29% y su índice alcanza el 114,29% de inconformidad en la mercadería solicitada, por lo tanto sobrepasa el estándar comprometido que es el 5% de mercadería rechazada.	<p style="text-align: center;"><i>Dirigido al Gerente:</i></p> 1. Disponer por escrito se realice la verificación física de todos los productos que ingresen a bodega tomando como referencia la orden de compra. 2. Solicitar al encargado del área de gestión de bodega e inventario un informe sobre las inconformidades que se presenta al recibir la mercadería y tomar acciones correctivas directas con el proveedor y el encargado de emitir la orden de compra. <p style="text-align: center;"><i>Al encargado del área de gestión de bodega e inventario:</i></p> 1. Analizar los inconvenientes presentados e informar para la determinación de acciones correctivas con respecto a los proveedores.
		CRITERIO	La empresa considera que el estándar razonable para el rechazo de mercaderías al proveedor debe ser el 5%	
		CAUSA	No existe una verificación física del inventario el momento que llega a bodega, ya que no se compara con la orden de compra.	
		EFECTO	Posibles diferencias en cantidades y productos ingresados a la empresa con características diferentes a las solicitadas	



HOJA DE HALLAZGOS
PERIODO: 2021

TITULO	REF P/T	ATRIBUTOS DEL HALLAZGO	COMENTARIOS	RECOMENDACIONES
COMPONENTE: COMPRAS				
4	B1-C	<p>CONDICION</p> <p>CRITERIO</p> <p>CAUSA</p> <p>EFECTO</p>	<p><i>Producto del análisis del componente de compras a continuación se detallan las siguientes debilidades:</i></p> <p>A) No existe un análisis y selección de la mejor cotización de los proveedores.</p> <p>B) No existe segregación de funciones para recibir la mercadería debido a que el encargado de compras debe gestionarlo.</p> <p>Según la <i>NIA 315 Identificación y Valoración del Riesgo</i> . - Evaluación del entorno de control: <i>Apartado 115. - Obtención de conocimiento del proceso de la entidad para el seguimiento del sistema de control interno:</i> Los procesos de control en las entidades menos complejas permiten dar seguimiento de manera específica y periódica a los procesos de manera que permitan prevenir y detectar si sus procesos son eficaces mediante la aplicación de actividades de seguimiento.</p> <p>Existe conformidad por parte de la empresa, al seleccionar a un mismo proveedor sin realizar análisis de cotizaciones, en vista de que son considerados como proveedores recurrentes.</p> <p>Además, existe un descuido de la gerencia al no mantener una estructura organizacional que permita asignar de manera adecuada las funciones.</p> <p>La empresa puede generar mas costos en los inventarios y al no analizar las cotizaciones, se desaprovecha oportunidades como obtener productos a menos costos, descuentos e incluso menores tiempos de entrega y facilidades de pago.</p> <p>En cuanto a la falta de segregación de funciones esta puede ocasionar retrasos en las tareas asignadas al jefe de compras y generar inconsistencias continuas en el proceso.</p>	<p style="text-align: center;"><i>Dirigido al Gerente:</i></p> <p style="text-align: center;"><i>*Establecer como políticas y procedimientos:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Solicitar y analizar las cotizaciones a diferentes proveedores y seleccionar las propuestas más accesibles que permitan ahorrar costos, acceder a descuentos y facilidades de pago. 2. Reestructurar la organización del personal y designar funciones a los colaboradores de acuerdo al área al que pertenezcan.



5 Deficiencia en devolución de mercadería a proveedores.	B2-C	CONDICION	El porcentaje de devoluciones de mercaderías realizadas por el área de bodega es deficiente, debido a que se obtiene como resultado una brecha del 33,33% y su índice alcanza el 133,33% de devolución en la mercadería, por lo tanto sobre pasa el estándar comprometido que es el 5% de aceptación.	<p style="text-align: center;"><i>Dirigido al Gerente:</i></p> <p style="text-align: center;"><i>*Establecer como políticas y procedimientos:</i></p> <p>1. Mantener acuerdos con los proveedores al efectuar devoluciones de mercaderías por defectos de fabrica realizar los cambios como máximo dentro de 10 días.</p> <p>2. Al solicitar nuevos inventarios realizar pedidos de cantidades mínimas para que sean probados y analizados de acuerdo a las expectativas de la empresa o el cliente.</p>
		CRITERIO	La empresa considera que el estándar razonable para realizar devolución de mercadería al proveedor debe ser el 5%	
		CAUSA	Existe una falta de cuidado del proveedor al manejar los inventarios con los productos frágiles o los mismos que presentan mercadería defectuosa o la mercadería no cumple con las expectativas de la empresa.	
		EFECTO	Al realizar devoluciones los inventarios pueden tardar en llegar al almacén y para ser distribuidos, lo que retrasa las entregas y distribuciones del inventario a los clientes.	
6 Deficiencias en la certificación de proveedores	B4-C	CONDICION	El porcentaje de calidad certificada de los proveedores por parte de la empresa es medianamente satisfactorio, debido a que se obtiene como resultado una brecha del -15,79% y su índice alcanza el 84,21% de proveedores certificados, por lo tanto no alcanza el estándar comprometido que es el 95% de aceptación.	<p style="text-align: center;"><i>Dirigido al Gerente:</i></p> <p style="text-align: center;"><i>*Establecer las siguientes políticas en el área de compras:</i></p> <p>1. Solicitar semestralmente cotizaciones y propuestas a nuevos proveedores y generar un documento en el cual conste: detalle del producto, valor del producto, facilidades de pago y descuentos. El documento deberá ser entregado a gerencia para que posteriormente pueda ser analizado y seleccionado.</p> <p>2. Establecer evaluaciones y parámetros de evaluaciones para la certificación de los proveedores.</p>
		CRITERIO	La empresa considera que el estándar razonable de proveedores certificados debe ser el 95%.	
		CAUSA	Existe descuido por parte del jefe de compras, debido a que no aplica evaluaciones ni análisis a todos los proveedores. Además existe conformismo debido a que no se solicitan nuevos proveedores.	
		EFECTO	Al no certificar a todos los proveedores y solo a los concurrentes, estos pueden ser los mismos que generan inconvenientes al momento de entregar la mercadería, además al no certificar a nuevos proveedores se desaprovecha oportunidades de innovación y ahorro.	



HOJA DE HALLAZGOS
PERIODO: 2021

TITULO	REF P/T	ATRIBUTOS DEL HALLAZGO	COMENTARIOS	RECOMENDACIONES
COMPONENTE:				
<i>VENTAS</i>				
7 Devoluciones en el área de ventas	C1-V	CONDICION	El porcentaje de devoluciones de mercaderías receiptadas en el área de ventas únicamente a clientes mayoritarios es deficiente, debido a que se obtiene como resultado una brecha del 30,77% y su índice alcanza el 130,77% de devolución de la mercadería, por lo tanto sobrepasa la estándar comprometido que es el 5% de aceptación.	<p style="text-align: center;"><i>Dirigido al Gerente:</i></p> <p style="text-align: center;"><i>*Establecer las siguientes políticas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Todo inventario que deba ser despachado deberá ser revisado por la persona encargada del despacho y verificado por el vendedor. 2. Los vendedores externos podrán recibir devoluciones como cambios por modelo, color o tallas. 3. En almacén solo se puede receiptar devoluciones únicamente por defectos de fabrica o talla incorrecta de calzado. 4. Toda devolución deberá ser tomada como cambio dentro de la misma línea del producto, no se realizará devolución del dinero.
		CRITERIO	La empresa considera que el estándar razonable para la devolución en ventas debe ser el 5%.	
		CAUSA	Existe ineficiencia en el control de la mercadería por parte de la persona encargada del despacho debido a que se envían los inventarios con características que no han sido solicitadas.	
		EFECTO	La empresa puede perder clientes debido a que se genera inconformidad con el inventario recibido.	
8 Deficiencias en el control interno del proceso de Compras	C2-V	CONDICION	El porcentaje de satisfacción de los clientes es medianamente satisfactorio, debido a que se obtiene como resultado una brecha del -13,33% y su índice alcanza el 86,67% de satisfacción, por lo tanto no alcanza el estándar comprometido que es el 100% de aceptación.	<p style="text-align: center;"><i>Dirigido al Gerente y Jefe del área de ventas:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Actualizar las políticas y procedimientos de atención al cliente para los vendedores de almacén y vendedores externos. 2. Aplicar encuestas a través de la utilización de medios electrónicos o accesibles para los clientes de manera periódica.
		CRITERIO	La empresa considera que el estándar razonable para la satisfacción del cliente debe ser el 100%.	
		CAUSA	Existe descuido por parte del vendedor en cuanto al mejoramiento y aplicación de procesos de atención al cliente y su adecuada satisfacción de necesidades las cuales no cumplen con las expectativas esperadas.	
		EFECTO	La empresa puede perder ventas y clientes externos	



3.4 FASE IV: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS

INFORME GENERAL

**AUDITORIA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA
SUPERMARCAS POR EL PERÍODO
COMPRENDIDO ENTRE EL 1 DE ENERO AL
31 DE DICIEMBRE DEL 2021**



**INFORME DE AUDIPTORÍA DE GESTIÓN
A LA EMPRESA “SUPERMARCAS”**

Ambato, 16 de julio de 2022

Ing.
Luis Fabricio Acuña
GERENTE GENERAL

Presente. -

De mi consideración:

Se ha efectuado la auditoria de gestión a la empresa *SUPERMARCAS*, por el periodo comprendido entre el 1 de enero al 31 de diciembre de 2021.

El examen se efectuó de acuerdo con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas requieren que el examen sea planificado y ejecutado para obtener certeza razonable de que la información y la documentación examinadas no contienen exposiciones erróneas de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponden se hayan ejecutado de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias vigentes, políticas y demás normas aplicables.

Debido a la naturaleza de la acción de control efectuada, los resultados se encuentran expresados en los comentarios, conclusiones y recomendaciones que constan en el presente informe.

Atentamente,

Srta. Rodríguez Pérez Erika Priscila
AUDITOR INDEPENDIENTE.



RESULTADOS DEL EXAMEN

COMPONENTE: *Gestión de bodega e inventarios*

1. Deficiencias en el control interno en los procesos de Gestión de Bodega e Inventarios.

Comentario

Producto de la revisión realizada al proceso de gestión de bodega e inventario se detectó las siguientes debilidades: Para el ingreso de la mercadería a bodega no se toma como documento de referencia la factura de compra; La bodega no se encuentra organizada y adecuada para perchar los productos cuando son adquiridos; No se coordina con contabilidad la asignación de nuevos códigos a los inventarios; No existe segregación de funciones para el registro en el sistema debido a que el jefe de compra realiza también el ingreso del producto; En el área no se aplica una gestión logística en el proceso de almacenamiento. Esto se debe a que en el área de bodega existe desconocimiento en cuanto a la importancia de tomar como referencia la factura para el ingreso del inventario a bodega. Además, por escaso interés en el área de bodega no se aplica una organización adecuada para la ubicación del inventario. Por otro lado, no existe una correcta comunicación y segregación de funciones con el personal de diferentes áreas que interfieren en el proceso.

Conclusión

De acuerdo con la **NIA 315: Identificación y Valoración del Riesgo.** - Evaluación del entorno de control: **Apartado 182.** - *Deficiencias de control en el sistema de control interno de la entidad:* Los controles y evaluaciones a los componentes internos de la entidad permiten determinar políticas o procesos no adaptados a las circunstancias, obteniendo así la identificación de deficiencias en los controles. Dando como efecto al no utilizar la documentación correspondiente, puede generar errores en los registros contables en vista de que no se toma la información de la fuente oficial como es la factura de compra. En cuanto al área de bodega esta genera espacios que son desaprovechados, inventarios desactualizados y mala manipulación de los inventarios. Del mismo modo la



falta de segregación de funciones evita un mejor desempeño del jefe de área al realizar tareas de manera apresurada causando retrasos en los procesos.

Recomendaciones

Dirigido al *Gerente*:

Establecer políticas y controles para la recepción de la mercadería donde conste los siguiente:

1. Todo ingreso de mercadería a bodega debe ser realizado tomando como fuente la factura de compra
2. Implementar controles al área de bodega en los cuales se pueda organizar el inventario desde el más actual hasta el más antiguo y aprovechar los espacios físicos.
3. Establecer canales de comunicación con las diferentes áreas que intervienen en el proceso de gestión de inventarios, para obtener información actualizada y oportuna.
4. Actualizar y socializar el manual de funciones al personal encargado del área de gestión de bodega e inventario para su cumplimiento.

2. La inspección de los inventarios es deficiente.

Comentario

La inspección del inventario realizada por el área de gestión de bodega e inventario es deficiente, debido a que se obtiene como resultado una brecha del 29,41% y su índice alcanza el 129,41% del inventario defectuoso, por lo tanto, sobrepasa la estándar comprometido que es el 5% de mercadería defectuosa. Esto se debe a que en el área de bodega e inventarios no se aplica procedimientos y controles que permitan salvaguardar los inventarios y llevar un control y manejo adecuado en el manejo de estos.



Conclusión

Considerando que la empresa establece como un estándar razonable para los inventarios defectuosos del 5%, dando como efecto posibles pérdidas y deterioro de inventarios lo que incrementa el stock de mercadería defectuosa.

Recomendaciones

Dirigido al *Encargado de bodega*:

1. Implementar procedimientos de control periódicos de los inventarios, con el fin de determinar las causas de inventarios que se encuentren defectuosos y de esta manera establecer normas y procesos de seguridad para el tratamiento y manejo de los inventarios.

3. Existen deficiencias en la recepción de la mercadería y proveedores.

Comentario

El porcentaje de la mercadería que se rechaza al ingreso del área de bodega es deficiente, debido a que se obtiene como resultado una brecha del 14,29% y su índice alcanza el 114,29% de inconformidad en la mercadería solicitada, por lo tanto, sobrepasa la estándar comprometido que es el 5% de mercadería rechazada. Esto se debe a que no existe una verificación física del inventario el momento que llega a bodega, ya que no se compara con la orden de compra.

Conclusión

Considerando que la empresa establece como un estándar razonable aceptable para el rechazo de mercaderías al proveedor debe ser el 10%, dando como efecto posibles diferencias en cantidades y productos ingresados a la empresa con características diferentes a las solicitadas.



Recomendaciones

Dirigido al *Gerente* y al encargado del *área de gestión de bodega e inventario*:

1. Disponer por escrito se realice la verificación física de todos los productos que ingresen a bodega tomando como referencia la orden de compra.
2. Solicitar al encargado del área de gestión de bodega e inventario un informe sobre las inconformidades que se presenta al recibir la mercadería y tomar acciones correctivas directas con el proveedor y el encargado de emitir la orden de compra.
3. Analizar los inconvenientes presentados e informar para la determinación de acciones correctivas con respecto a los proveedores.

COMPONENTE: *Compras*

4. Deficiencias en el control interno del proceso de Compras.

Comentario

Producto del análisis del componente de compras a continuación se detallan las siguientes debilidades: No existe un análisis y selección de la mejor cotización de los proveedores. No existe segregación de funciones para recibir la mercadería debido a que el encargado de compras debe gestionarlo. Esto se debe a que existe conformidad por parte de la empresa, al seleccionar a un mismo proveedor sin realizar análisis de cotizaciones, en vista de que son considerados como proveedores recurrentes. Además, existe un descuido de la gerencia al no mantener una estructura organizacional que permita asignar de manera adecuada las funciones.

Conclusión

De acuerdo con la **NIA 315 Identificación y Valoración del Riesgo**. - Evaluación del entorno de control: **Apartado 115**. - *Obtención de conocimiento del proceso de la entidad para el seguimiento del sistema de control interno*: Los procesos de control en las entidades menos complejas permiten dar seguimiento de manera específica y periódica a los procesos de manera que permitan prevenir y detectar si sus procesos son eficaces mediante la aplicación de actividades de seguimiento. Dando como efecto que la empresa



puede generar más costos en los inventarios y al no analizar las cotizaciones, se desaprovecha oportunidades como obtener productos a menos costos, descuentos e incluso menores tiempos de entrega y facilidades de pago. En cuanto a la falta de segregación de funciones esta puede ocasionar retrasos en las tareas asignadas al jefe de compras y generar inconsistencias continuas en el proceso.

Recomendaciones

Dirigido al Gerente:

Establecer como políticas y procedimientos:

1. Solicitar y analizar las cotizaciones a diferentes proveedores y seleccionar las propuestas más accesibles que permitan ahorrar costos, acceder a descuentos y facilidades de pago.
2. Reestructurar la organización del personal y designar funciones a los colaboradores de acuerdo con el área al que pertenezcan.

5. Deficiencia en devolución de mercadería a proveedores.

Comentario

El porcentaje de devoluciones de mercaderías realizadas por el área de bodega es deficiente, debido a que se obtiene como resultado una brecha del 33,33% y su índice alcanza el 133,33% de devolución en la mercadería, por lo tanto, sobrepasa la estándar comprometido que es el 5% de aceptación. Esto se debe a que existe una falta de cuidado del proveedor al manejar los inventarios con los productos frágiles o los mismos que presentan mercadería defectuosa o la mercadería no cumple con las expectativas de la empresa.

Conclusión

Considerando que la empresa establece como un estándar razonable aceptable el 5% para realizar devolución de mercadería al proveedor. Dando como efecto que al realizar devoluciones los inventarios pueden tardar en llegar al almacén y para ser distribuidos, lo que retrasa las entregas y distribuciones del inventario a los clientes.



Recomendaciones

Dirigido al Gerente:

Establecer como políticas y procedimientos:

1. Mantener acuerdos con los proveedores al efectuar devoluciones de mercaderías por defectos de fábrica realizar los cambios como máximo dentro de 10 días.
2. Al solicitar nuevos inventarios realizar pedidos de cantidades mínimas para que sean probados y analizados de acuerdo con las expectativas de la empresa o el cliente.

6. Proveedores no certificados.

Comentario

El porcentaje de calidad certificada de los proveedores por parte de la empresa es medianamente satisfactorio, debido a que se obtiene como resultado una brecha del -15,79% y su índice alcanza el 84,21% de proveedores certificados, por lo tanto, no alcanza el estándar comprometido que es el 95% de aceptación. Esto se debe a que existe descuido por parte del jefe de compras, debido a que no aplica evaluaciones ni análisis a todos los proveedores, además existe conformismo debido a que no se solicitan nuevos proveedores.

Conclusión

Considerando que la empresa establece como un estándar razonable que debe mantener de proveedores certificados el 95%. Al no certificar a todos los proveedores y solo a los concurrentes, estos pueden ser los mismos que generan inconvenientes al momento de entregar la mercadería, además al no certificar a nuevos proveedores se desaprovecha oportunidades de innovación y ahorro.



Recomendaciones

Dirigido al Gerente:

Establecer las siguientes políticas en el área de compras:

1. Contactar semestralmente cotizaciones y propuestas a nuevos proveedores y generar un documento en el cual conste: detalle del producto, valor del producto, facilidades de pago y descuentos; el documento deberá ser entregado a gerencia para que posteriormente pueda ser analizado y seleccionado.
2. Establecer evaluaciones y parámetros de evaluaciones para la certificación de los proveedores.

COMPONENTE: Ventas

7. Falta de control en la mercadería despachada.

Comentario

El porcentaje de devoluciones de mercaderías receiptadas en el área de ventas únicamente a clientes mayoritarios es deficiente, debido a que se obtiene como resultado una brecha del 30,77% y su índice alcanza el 130,77% de devolución de la mercadería, por lo tanto, sobrepasa la estándar comprometido que es el 5% de aceptación. Esto se debe a que existe ineficiencia en el control de la mercadería por parte de la persona encargada del despacho debido a que se envían los inventarios con características que no han sido solicitadas.

Conclusión

Considerando que la empresa establece como estándar razonable y aceptable en devolución de ventas el 5%. Dando como efecto que la empresa puede perder clientes debido a que se genera inconformidad con el inventario recibido.



Recomendaciones

Dirigido al Gerente:

Establecer las siguientes políticas:

1. Todo inventario que deba ser despachado deberá ser revisado por la persona encargada del despacho y verificado por el vendedor.
2. Los vendedores externos podrán recibir devoluciones como cambios por modelo, color o tallas.
3. En almacén solo se puede aceptar devoluciones únicamente por defectos de fábrica o talla incorrecta de calzado.
4. Toda devolución deberá ser tomada como cambio dentro de la misma línea del producto, no se realizará devolución del dinero.

8. Falta de control en la mercadería despachada.

Comentario

El porcentaje de satisfacción de los clientes es medianamente satisfactorio, debido a que se obtiene como resultado una brecha del -13,33% y su índice alcanza el 86,67% de satisfacción, por lo tanto, no alcanza el estándar comprometido que es el 100% de aceptación. Esto se debe a que existe descuido por parte del vendedor en cuanto al mejoramiento y aplicación de procesos de atención al cliente y su adecuada satisfacción de necesidades las cuales no cumplen con las expectativas esperadas.

Conclusión

Considerando que la empresa establece como estándar razonable de satisfacción de los clientes el 100%. Dando como efecto que la empresa puede perder ventas y clientes externos.



Recomendaciones

Dirigido al *Gerente y jefe del área de ventas*:

1. Actualizar las políticas y procedimientos de atención al cliente para los vendedores de almacén y vendedores externos.
2. Aplicar encuestas a través de la utilización de medios electrónicos o accesibles para los clientes de manera periódica.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

Una vez realizado el análisis y desarrollo del proyecto integrador se puede llegar a establecer las siguientes conclusiones:

- De acuerdo con el primer objetivo para el desarrollo de la planificación de la auditoría de gestión se recopila la información global de la empresa la cual permite conocer el desarrollo y actividades que se aplican dentro de la misma, mediante la aplicación del cuestionario de control interno según el modelo *COSO* a través del cual se puede concluir que la empresa no cuenta con un manual de políticas, no se toma precauciones de posibles riesgos que se pueden generar tanto internamente como externamente generando así una falta de consecución de los objetivos, además la empresa no cuenta con procesos establecidos para transmitir la información a través de un medio de comunicación adecuado.
- De acuerdo con el segundo objetivo en la ejecución de la auditoría de gestión en la cual se aplica los enfoques en las áreas misionales de la empresa las cuales son: gestión de bodega e inventario, compras y ventas. En esta misma fase se desarrollan cuestionarios de control que permiten obtener la información de manera más específica dando como resultado la aplicación de indicadores de gestión en la mayoría de los componentes. Para el componente de Gestión bodega e inventario se concluye que no cuenta con un proceso y coordinación adecuada que le permita gestionar los inventarios de manera eficiente, además existe un porcentaje considerable de inventarios que presentan defectos e inconformidades con los proveedores. Para el componente de compras se concluye que los procesos aplicados para realizar las compras no son eficientes debido a que no se realizan análisis de cotizaciones de la misma manera se presentan inconvenientes en cuanto a devoluciones de compras que son concurrentes. Para el área de ventas existe una

ineficiencia en cuanto a la distribución de la mercadería debido a que se reciben devoluciones por inconformidades en los inventarios.

- En conclusión, con el tercer objetivo en la comunicación de resultados se presenta el respectivo informe de la auditoría de gestión realizada la cual contiene la redacción de cada hallazgo obtenido la cual cuenta con su respectiva recomendación que sirven de sugerencia para el mejoramiento del desarrollo de la empresa e incluso el aporte para una buena toma de decisiones.

4.2 Recomendaciones

- SUPERMARCAS debe implementar un manual de políticas para mantener una mejor toma de decisiones y controles respectivos en cada área en los procesos que realiza el personal y así alcanzar los objetivos planteados.
- Se recomienda la empresa SUPERMARCAS tomar en cuenta las recomendaciones emitidas en el informe para establecer medidas correctivas que le permitan tener un mejor desempeño en la organización.
- Finalmente, se recomienda aplicar la auditoría de gestión a toda la empresa con la finalidad de conocer el desempeño de cada área, de la misma manera aplicar auditorías financieras que permita conocer el desempeño económico y el manejo contable de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acuña, F. (15 de Abril de 1995). *Historia de la empresa*. Ambato: s/e.
- Amador, A. (2008). *Auditoría administrativa* (Primera ed.). México: Mc Graw-Hill.
- Arens, A., Beasley, M., & Elder, R. (2007). *Auditoría un enfoque integral* (Decimoprimer ed.). México: Pearson. Obtenido de www.pearsoneducacion.net/arens
- Arias, I. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Observatorio de la economía Latinoamericana*, 2-6. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Arias, M. (2017). Teorías administrativas, gurús y tanques de pensamiento. *Cofín Habana*, XII(2), 240-258. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200017
- Armas, R. (2008). *Auditoría de gestión: conceptos y métodos*. La Habana: Felix Valera.
- Baila, M. (2019). *Introducción a la auditoría*. Lima: ULADECH. Obtenido de https://www.academia.edu/download/49438293/AUD_FINANCIERA_GUBERNAMENTAL.pdf
- Barbei, A., Neira , G., González, P., & Zinno, F. (2019). Indicadores de gestión en las entidades públicas. *Las tendencias en contabilidad y gestión empresarial PUCE*, 429-443. Obtenido de <https://edipuace.edu.ec/wp-content/uploads/2019/12/LAS-TENDENCIAS-EN-CONTABILIDAD-Y-GESTION-EMPRESARIAL.pdf>
- Barreres, E. (2020). *Manual de control interno de las entidades locales*. Madrid: El consultor de Los Ayuntamientos.

- Barrio, S. (2019). Nuevas tendencias en la gestión de riesgos del control interno. *Revista Auditoría Pública*(73), 43-51. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6966918>
- Beltrán, J. (2005). *Indicadores de gestión* (Primera ed.). Panamericana.
- Biler, S. (2017). Auditoría. Elementos esenciales. *Dominio de las ciencias, III*, 138-151. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5907383.pdf>
- Blanco, L. (2008). *Auditoría y sistemas informáticos*. La Habana: Editorial Félix Varela.
- Bravo, M., Bravo, S., & López, J. (2018). Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones. *Observatorio de la economía Latinoamericana*. Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/05/auditoria-gestion-organizaciones.html>
- Cantos, M. (2019). La auditoría integral como herramienta de validación de la gestión institucional. *Revista de estudios interdisciplinarios Ciencias Sociales, XXI*(2), 422-448. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6923471>
- Chacón, A. (2017). La auditoría de gestión y la perspectiva financiera del cuadro de mando integral. *Cofín Habana, XII*(2), 1-20. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000200001
- Chávez, G., Campuzano, J., & Betancourt, V. (2018). Las micro , pequeñas y medianas empresas, clasificación para su estudio en la carrera de ingeniería en contabilidad y auditoría de la Universidad Técnica de Machala. *Revista pedagógica de la Universidad de Cienfuegos, XIV*(65), 247-255. Obtenido de <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Chilán, M., Zambrano, R., & Bravo, E. (2020). La integralidad de la auditoría. *Polo del conocimiento, V*(49), 359-370. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7554400>

- Coba, E., Delgado, M., & Díaz, J. (2016). Factores que influyen en la obtención de información gerencial en los directivos de las Pymes en Tungurahua-Ecuador. *Paakat Revista de Tecnología y Sociedad*(9), s/p. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=499051500002>
- Coopers & Lybrand. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno (Informe COSO)* (Primera ed.). España: Ediciones Díaz de Santos.
- Defín, F., & Acosta, M. (2016). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Revista Pensamiento & Gestión*(40), 184-202. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762016000100008
- Durán, G., Alcívar, F., León, P., & Vélez, S. (2018). Caso de estudio: la auditoría administrativa aplicada en una empresa. *Revista mensual de la UIDE extensión Guayaquil, III*(7), 26-35. Obtenido de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/download/576/703/>
- Erazo, C., Robles, D., Cifuentes, L., & Saquisari, D. (2021). Auditoría integral en inventarios y costos de ventas en negocios del cacao Ecuatoriano. *Revista de Ciencias Sociales, XXVII*(3).
- Estupiñán, R. (2006). *Control interno y fraudes con base en los ciclos transaccionales* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <http://fullseguridad.net/wp-content/uploads/2016/10/Control-Interno-y-Fraudes-Con-Base-en-Los-Ciclos-Transaccionales.pdf>
- Estupiñan, R. (2013). *Papeles de trabajo en la auditoría financiera* (Tercera ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.
- Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa* (Segunda ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson.

- Gamboa, J., Ortega, X., Valderrama, E., & Zea, S. (2017). Auditoría financiera en el sector comercial y su incidencia en la toma de decisiones. *Revista Publicando*(11), 776-789. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7055403>
- García, B., Gisbert, A., & Navallas, B. (2021). El caso Wirecard y el puzzle de la supervisión de la profesión de la auditoría en EuropaAECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas. *AECA: Revista de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas*, 43-46. Obtenido de https://aeca.es/wp-content/uploads/2021/04/rev_aeca133_bgo_bn.pdf
- García, R. d. (2008). *Auditoría de gestión conceptos y métodos*. (M. Cáceres, Ed.) Vedado, La Habana, Cuba: Félix Varela. Recuperado el 19 de Abril de 2022
- García, T., & Cano, M. (2019). El FODA: una técnica para el análisis de problemas en contexto de la planificación en las organizaciones. *Investigadoras del I.E.S.C.A.* Obtenido de www.uv.mx/investigacion: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/01/foda1999-2000.pdf>
- Gaytán, J. (2019). Los indicadores de gestión. *Mercados y negocios*, *I*(40), 129-142. Obtenido de <http://mercadosynegocios.cucea.udg.mx/index.php/MYN/article/view/7405>
- Gil, F. (2016). ¿Cómo prepararse para el futuro en la gestión empresarial? *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, *XII*(23), 29-38. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409650120004>
- González, M., & Ponjúan, G. (2014). Metodologías y modelos para auditar la información: análisis reflexivo. *Revista General de Información y Documentación*, *XXIV*(2), 233-253. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n50/v29n50a08.pdf>

- Guibert, R. (2018). La auditoría de desempeño: reflexiones para el estudiante de la carrera Ciencias Económicas y Empresariales. *EduSol*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=475756620013>
- Hernández, L., Almeida, F., Barragán, L., & Vargas, J. (2017). Interpretación de las evidencias por las pruebas sustantivas y de cumplimiento en el encargo de la auditoría. *Pensamiento Republicano*(7), 81-107. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3661799
- Lawrence, C. (1967). *Procedimientos de auditoría* (Primera ed.). Belmont: Wadsworth.
- Llumiguallo, M., Gavilánez, C., & Chávez, G. (Junio de 2021). Importancia de la auditoría de gestión como herramienta de mejora continua en las empresas. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*(42), 2-14. Recuperado el 19 de Abril de 2022, de <http://www.scielo.org.mx/pdf/dilemas/v8nspe3/2007-7890-dilemas-8-spe3-00042.pdf>
- Maldonado, M. (2011). *Auditoría de gestión* (Cuarta ed.). Quito: Abya-Yala.
- Mantilla, A. (2009). *Auditoría de control interno* (Segunda ed.). Bogotá: Ecoe ediciones.
- Mantilla, S. (2018). *Auditoría del control interno*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Mejía , R. (2008). Fundamentación de un sistema de evaluación a la gestión integral de los procesos universitarios, sobre la base de la auditoría como proceso, para la Universidad Católica del Oriente. *Revista Ciencias Estratégicas*, XVI(19), 33-45. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151312831003>
- Melo, B. (2017). *Auditoría administrativa*. Bogotá: Areandina.

- Merchán, N., Pinargote, N., Baque, E., Chiquito, G., Acebo, R., & Paredes, L. (Mayo de 2018). Auditoría de gestión como técnica de análisis de las operaciones empresariales. *Polo de conocimiento*, III(5), 115-127. doi:10.23857/pc.v3i5.490
- Montes, C., & Vallejo, C. (2021). *Auditoría financiera* (Segunda ed.). Bogotá: Alpha.
- Montes, C., Porras, C., Muñoz, R., & Dextre, J. (2017). Auditoria interna y gestión organizacional. *Revista UNLP*(12), 69-95. Obtenido de <https://revistas.unlp.edu.ar/proyecciones/article/download/6535/5580/>
- Montilla, O., & Herrera, L. (2005). El deber ser de la auditoría. *Estudios Gerenciales*, XXII(98), 83-110. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000100004&lng=en&nrm=iso
- Morales, O. (2017). El sistema de control interno en las posadas turísticas del estado Mérida, Venezuela. *Economía*, XLII(44), 99-127. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1956/195653981006.pdf>
- Moreno, J., Guifo, H., Ducuara, A., & Sandoval, L. (2018). Uso de las técnicas de recolección de la información en una auditoría forense. *Pensamiento Republicano*(8), 13-29. Obtenido de <http://ojs.urepublicana.edu.co/index.php/pensamientorepublicano/article/view/532/440>
- Muñoz, M., Cabrita, M., Ribeiro, M., & Diéguez, G. (2015). Técnicas de gestión empresarial en la globalización. *Revista de Ciencias Sociales*, XXI(3), 346-357. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28042299006>
- Nieto, P., Serrano, J., Díaz, P., Aragón, C., & Moreno, A. (2021). *Acciones públicas y privadas para lograr la igualdad en la empresa*. Madrid: Dykinson. Obtenido de <https://e->

archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/32923/acciones_nieto_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y

- Ojeda, C., Gutiérrez, J., & Córdova, L. (2018). Diagnóstico de la formalización administrativa de las empresas medianas dedicadas al comercio al por mayor en Quito. *Economía y política*(27), 30-48. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571167704002>
- Ormaza, J., Ochoa, J., Ramírez, F., & Quevedo, J. (2020). Responsabilidad social empresarial en el Ecuador: abordaje desde la agenda 2030. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3), S/p. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28063519009>
- Osorio, B., & Añez, E. (2016). Estructura referencial y prácticas de citación en tesis doctorales en educación. *Revista de investigación*, XL(89), 105-122. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376156280006>
- Palacio, A., & Mantilla, D. (2019). Gestión de riesgos, planeación, dirección y control en las PYMES: un estudio descriptivo. *Universidad Tecnológica Indoamérica*, 39-56. Obtenido de <http://repositorio.uti.edu.ec/bitstream/123456789/1500/2/Gesti%C3%B3n%20de%20Riesgos%20PYMES.pdf>
- Pinargote, N., & Vásquez, M. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua* (Primera ed.). Manta: Uleam. Obtenido de <https://munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/02/auditoria-de-la-gestion.pdf>
- Pionce, M. (01 de Octubre de 2018). Auditoría de gestión administrativa aplicada a la unidad educativa fiscal “Alejo Lascano” en la ciudad de Jipijapa. *Revista científica dominio de las ciencias*, IV(4), 36-56. Obtenido de <https://dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/821>

- Quiñónez, O., Castillo, N., Bruno, E., & Oyarvide, R. (2020). Gestión y comercialización: pequeñas y medianas empresas de servicios en Ecuador. *Revista de Ciencias Sociales*, XXVI(3), 194-206. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/280/28063519015/html/>
- Quispe, G., Arellano, O., & Dante, N. (2016). Aplicación de la auditoría en las MyPEs del Ecuador: un estudio de la demanda. *Revista de investigación Altoandinas*, XVIII(4), 483-496. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2313-29572016000400012&script=sci_arttext&tlng=en
- Restrepo, M. (2018). Calidad de los hallazgos de auditoría. Análisis de caso de las contralorías territoriales de Colombia. *INNOVAR*, 5-37. doi:<https://doi.org/10.15446/innovar.v28n70.74>
- Santillana, R. (2013). *Auditoría interna* (Tercera ed.). México: Pearson. Obtenido de <https://catedrafinancierags.files.wordpress.com/2012/04/auditoria-interna-juan-ramc3b3n-santillana.pdf>
- Saucedo, H. (2018). *Auditoría financiera del capital de trabajo en PYMES* (Primera ed.). México: Instituto Mexicano de contadores públicos.
- Sumba, R., & Santistevan, K. (2018). Las microempresas y la necesidad de fortalecimiento: reflexiones de la zona sur de Manabí, Ecuador. *Universidad y sociedad*, X(5), 323-326. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202018000500323
- Supermarcas. (2003). *Plan estratégico*. Ambato: Supermarcas.
- Vásquez, M., & Pinargote, N. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua* (Primera ed.). Manta, Manabí, Ecuador: Uleam. doi:<https://munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/02/auditoria-de-la-gestion.pdf>

- Vega , C., Nieves, O., & Flor , A. (2016). Procedimiento para la gestión de la supervisión y monitoreo del control interno. *Ciencias Holguín*, XXII(1), 1-19. Obtenido de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=181543577007>
- Vilches, R. (2005). *Apuntes del estudiante de "Auditoría"*. Santiago de Chile: Universidad Católica Cardenal Raúl Silva Henríquez. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2005/01/apuntes-del-estudiante-de-auditoria.pdf>
- Yance , C., Solis, L., Burgos, I., & Hermida, L. (2017). La importancia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Observatorio de la economía Latinoamericana*, s/p. Obtenido de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/pymes-ecuador.html>
- Yetano, A., & Castillejos, B. (2019). Auditorías de desempeño en américa latina. *Gestión y política pública*, XXVIII(2), 407-440. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792019000200407

ANEXOS

SUPERMARCAS
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
MATRIZ DE NIVEL DE CONFIANZA Y NIVEL DE RIESGO INHERENTE
AÑO 2021

N°	PREGUNTAS	RESPUESTAS		CALIFICACIÓN		OBSERVACIÓN
		SI	NO	PT	CT	
AMBIENTE DE CONTROL						
1	¿La empresa maneja un código de ética que permita regular la conducta de sus	X		1	1	
2	¿La empresa cuenta con un manual de políticas?		X	1	0	
3	¿Se realizan seguimientos o evaluaciones al cumplimiento de los procedimientos en los procesos que manejan en la empresa?	X		1	1	
4	¿La entidad ha establecido un manual de funciones y se han designado responsabilidades?	X		1	1	
5	¿La entidad realiza evaluaciones periódicas al personal con el fin de conocer sus habilidades y competencias?		X	1	0	
6	¿La entidad establece beneficios o incentivos por el buen desempeño a los empleados y a su vez establece sanciones por incumplimiento?	X		1	1	
TOTAL		4	2	6	4	
EVALUACIÓN DE RIESGOS						
7	¿Se establecen objetivos estratégicos con la finalidad de mantener un mejor desempeño en la empresa?	X		1	1	
8	¿La entidad identifica, evalúa y analiza posibles riesgos tanto internos como externos?		X	1	0	
9	¿En la evaluación de riesgos se considera la probabilidad de fraude para la consecución de los objetivos?		X	1	0	
10	¿La entidad identifica los posibles cambios externos que puedan impactar al sistema de control interno?	X		1	1	
TOTAL		2	2	4	2	
ACTIVIDADES DE CONTROL						
11	¿Se han definido actividades de control a las políticas y procedimientos en la entidad?	X		1	1	
12	¿La entidad documenta las políticas y procedimientos de cada proceso de acuerdo con las actividades de control establecidas?	X		1	1	
13	¿Las políticas y procedimientos establecidos son revisados o corregidos de manera periódica?	X		1	1	
14	¿La entidad cuenta con responsables que evalúen el cumplimiento de políticas y procedimientos?	X		1	1	
TOTAL		4	0	4	4	

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN						
15	¿Las políticas y procedimientos son difundidos y socializados a los empleados?	X		1	1	
16	¿La entidad ha establecido procedimientos de comunicación e información internos?		X	1	0	
17	¿La entidad cuenta con un responsable de recibir información de entes externos?	X		1	1	
TOTAL		2	1	3	2	
MONITOREO						
18	¿La entidad realiza seguimientos periódicos al logro de los objetivos estratégicos?	X		1	1	
19	¿La entidad comunica al personal adecuado las deficiencias encontradas y establece mejoras?	X		1	1	
TOTAL		2	0	2	2	
PONDERACIÓN TOTAL					19	
CALIFICACIÓN TOTAL					14	

COMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO INHERENTE	SEMAFORIZACIÓN NIVEL DE CONFIANZA
<i>Ambiente de control</i>	66,67%	33,33%	
<i>Evaluación de riesgo</i>	50,00%	50,00%	
<i>Actividades de Control</i>	100,00%	0,00%	
<i>Sistemas de Información y Comunicación</i>	66,67%	33,33%	
<i>Supervisión del sistema de control - Monitoreo</i>	100,00%	0,00%	
EVALUACIÓN GENERAL	73,68%	26,32%	