



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

**Proyecto Integrador, previo a la obtención del Título de Licenciado en
Contabilidad y Auditoría**

Tema:

“Auditoría de gestión de la empresa Ferretería Bolívar”

Autor: Ortiz Mera, Luis Alexander

Tutora: Dra. Paredes Cabezas, Maribel del Rocío Ph. D

Ambato-Ecuador

2023


APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas, Ph.D con cédula de ciudadanía No. 180245984-0, en mi calidad de Tutora del proyecto integrador sobre el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA FERRETERÍA BOLÍVAR”**, desarrollado por Luis Alexander Ortiz Mera, 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, Marzo 2023

TUTORA


.....
Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas, Ph. D
C.C. 180245984-0

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Yo, Luis Alexander Ortiz Mera con cédula de ciudadanía No. 180465965-2, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el proyecto integrador, bajo el tema: **“AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA FERRETERÍA BOLÍVAR”**, así como también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autor de este Proyecto Integrador.

Ambato, Marzo 2023

AUTOR



.....
Luis Alexander Ortiz Mera

C.C. 180465965-2

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 autor.

Ambato, Marzo 2023

AUTOR



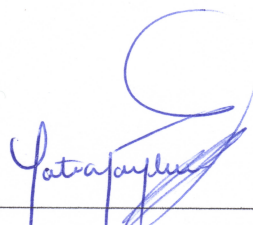
.....
Luis Alexander Ortiz Mera

C.C. 180465965-2

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

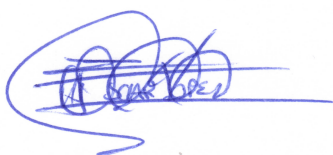
El Tribunal de Grado, aprueba el proyecto integrador, sobre el tema: “**AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA FERRETERÍA BOLÍVAR**”, elaborado por Luis Alexander Ortiz Mera, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Marzo 2023



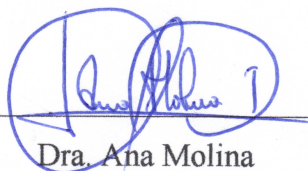
Dra. Mg. Tatiana Valle

PRESIDENTE



Ing. Oscar López

MIEMBRO CALIFICADOR



Dra. Ana Molina

MIEMBRO CALIFICADOR

DEDICATORIA

Este proyecto se lo dedico a Dios, por haberme dado la capacidad y el talento para poder realizar acorde a los parámetros establecidos, por nunca haberme abandonado. Por estar presente cuando más lo necesitaba. Por darme la guía y apoyo para continuar en este proceso.

A mis padres, por el apoyo emocional, económico y por sus consejos para poder seguir en este trayecto de mi educación universitaria.

A mi hermano Randy, mi tía Adriana, mi tía Salome, y mi familia quienes me han dado el apoyo y la motivación constante en esta etapa de mi vida. Para poder seguir y finalizar esta tan bella etapa.

Luis Alexander Ortiz Mera

AGRADECIMIENTO

A dios, por darme la salud y la inteligencia. Por enseñarme el camino para continuar con mis estudios y llegar a esta etapa final, cumpliendo así un objetivo más en mi vida.

A mis padres, por darme la vida y por estar conmigo a pesar de las dificultades que se han presentado. Por esas palabras de aliento para poder seguir adelante.

A mi hermano por ser mi apoyo y estar en todos los momentos de mi vida. Por sus palabras sabias y preocupación. Por motivarme a alcanzar esta meta.

A mis tías Adriana y Salome y mi familia, por brindarme sus consejos y sus experiencias vividas para no cometer errores y poder cumplir con este objetivo tan importante en mi vida.

A mi tutora por su paciencia y por impartirme ese conocimiento en todo el desarrollo de este proyecto.

A Ferretería Bolívar, por abrirme las puertas y facilitarme la información para esta investigación

Luis Alexander Ortiz Mera

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

TEMA: “AUDITORÍA DE GESTIÓN DE LA EMPRESA FERRETERÍA BOLÍVAR”

AUTOR: Luis Alexander Ortiz Mera

TUTORA: Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas, Ph. D

FECHA: Marzo 2023

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tuvo como objetivo realizar la auditoría de gestión para la medición de la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de compras y ventas en la empresa Ferretería Bolívar. La metodología utilizada se basó en una investigación de campo, se aplicó como técnicas de investigación la entrevista a través de una guía de entrevista al gerente, encuesta mediante un cuestionario de control interno administrativo de 30 preguntas distribuidas en seis componentes: estrategias y técnicas; procesos, políticas, procedimientos, capacitación y desarrollo; y, registro y control. Además, se utilizó la observación directa a través de una ficha de observación del sistema de control interno que diagnosticó la situación de la empresa. El desarrollo de la auditoría de gestión se ejecutó en cuatro etapas: planificación, ejecución, comunicación y seguimiento. Los principales hallazgos determinaron la escasa capacitación acorde a las necesidades de la organización, incumplimiento de políticas internas, poca corresponsabilidad en las políticas de compras y ventas establecidas, falta documentación de procesos. En los procesos de compras se concluyó la existencia de un nivel de confianza alta y un nivel de riesgo bajo en el departamento de compras mientras que en el de ventas existe un nivel de confianza moderado. En consecuencia, el indicador en capacitación se ubicó en un nivel de eficacia poco satisfactorio porque no especializa al personal de compras y ventas. En los resultados entregados a la gerente y jefes departamentales consta un cronograma de seguimiento y monitoreo para apoyar el logro de los objetivos organizacionales.

PALABRAS DESCRIPTORAS: AUDITORÍA DE GESTIÓN, CONTROL INTERNO, EFICIENCIA, EFICACIA, OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

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

TOPIC: “MANAGEMENT AUDIT OF THE FERRETERÍA BOLÍVAR COMPANY”.

AUTHOR: Luis Alexander Ortiz Mera

TUTOR: Dra. Maribel del Rocío Paredes Cabezas, Ph.D.

DATE: March, 2023

ABSTRACT

The objective of this work was to conduct a management audit to measure the efficiency, efficacy and effectiveness of the purchasing and sales processes in the company Ferretería Bolívar. The methodology used was based on a field research, the research techniques applied were the interview through an interview guide to the manager, a survey through an internal administrative control questionnaire of 30 questions distributed in six components: strategies and techniques; processes, policies, procedures, training and development; and, registration and control. In addition, direct observation was used through an internal control system observation form that diagnosed the company's situation. The performance audit was carried out in four stages: planning, execution, communication and follow-up. The main findings determined the scarce training according to the needs of the organization, noncompliance with internal policies, little co-responsibility in the established purchasing and sales policies, lack of documentation of processes. In the purchasing processes, it was concluded that there is a high level of trust and a low level of risk in the purchasing department, while in the sales department there is a moderate level of trust. Consequently, the training indicator was placed at an unsatisfactory level of effectiveness because it does not specialize the purchasing and sales personnel. The results provided to the manager and department heads include a follow-up and monitoring schedule to support the achievement of organizational objectives.

KEYWORDS: MANAGEMENT AUDIT, INTERNAL CONTROL, EFFICIENCY, EFFECTIVENESS, ORGANIZATIONAL OBJECTIVES.

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	PÁGINA
PÁGINAS PRELIMINARES	
PORTADA.....	i
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	ii
DECLARACIÓN DEL TUTOR.....	iii
CESIÓN DE DERECHOS.....	iv
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO.....	v
DEDICATORIA	vi
AGRADECIMIENTO.....	vii
RESUMEN EJECUTIVO	viii
ABSTRACT.....	ix
ÍNDICE GENERAL.....	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
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	2
1.1.1.3 Estructura organizacional	2
1.1.2 Detalles de operación.....	3
1.1.2.1 Detalles legales.....	3
1.1.2.2 Marcas y logos.....	4
1.1.2.3 Ubicación.....	4
1.1.3 Descripción del entorno	4
1.1.3.1 Análisis de factores que influyen en el sector ferretero en el mundo. 4	
1.1.3.2 Evolución del sector ferretero en el Ecuador y sus responsabilidades legales.....	6
1.1.3.2 Aspectos económicos y de gestión de la empresa Ferretería Bolívar	7
1.1.4 Justificación	8
1.1.5 Objetivos.....	11
1.2 Revisión de la literatura	11
1.2.1 Teoría del control organizacional con enfoque a la auditoría de gestión.....	11
1.2.1.1 Generalidades conceptuales relacionado a la auditoría de gestión... 13	

1.2.1.2	Características básicas	14
1.2.1.3	Clasificaciones.....	14
1.2.2	Auditoría de gestión.....	15
1.2.2.1	Objetivos de la auditoría de gestión	15
1.2.2.2	Fases de la auditoría de gestión	15
1.2.2.3	Indicadores de gestión	16
1.2.2.4	Conceptos básicos de los indicadores de gestión	17
CAPÍTULO II	19
METODOLOGÍA	19
2.1	Descripción de la metodología.....	19
2.1.1	Unidad de análisis.....	19
2.1.2	Fuentes y técnicas de recolección de información.....	19
2.1.2.1	Fuentes de información primaria.....	19
2.1.2.2	Fuentes de información secundaria	22
CAPÍTULO III	25
DESARROLLO AUDITORÍA DE GESTIÓN	25
3.1	Fase I: Planificación preliminar	25
3.2	Fase II: Ejecución de la auditoría de gestión	44
3.3	Fase III: Comunicación	74
3.4	Fase IV: Seguimiento y monitoreo	91
CAPÍTULO IV	93
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	93
4.1	Conclusiones	93
4.2	Recomendaciones.....	95
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96
ANEXOS	99

ÍNDICE DE TABLAS

CONTENIDO	PÁGINA
Tabla 1. Productos que comercializa.....	3
Tabla 2. Tipos de auditoría.....	14
Tabla 3. Personas encuestadas o entrevistadas.....	19
Tabla 4. Preguntas del cuestionario y escalas	20
Tabla 5. Preguntas de la entrevista y sus categorías	22
Tabla 6. Ficha de observación.....	22
Tabla 7. Fases de la auditoría de la gestión.....	23

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CONTENIDO	PÁGINA
Gráfico 1. Organigrama estructural empresa Ferretería Bolívar.....	2
Gráfico 2. Productos comercializados.....	4
Gráfico 3. Ubicación Ferretería Bolívar.....	4
Gráfico 4. Aportación de los sectores económicos al producto interior bruto (PIB)..	5
Gráfico 5. Objetivos principales.....	15
Gráfico 6. Fases de la auditoría de gestión.....	16
Gráfico 7. Análisis y evaluación de los indicadores	16
Gráfico 8. Tipos de indicadores	17
Gráfico 9. Indicadores de gestión.....	18

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1 Introducción

1.1.1 Antecedentes del proyecto Integrador

1.1.1.1 Historia de la empresa

El inicio de la actividad comercial de Ferretería Bolívar data del año 1997 por Julia Otorongo. Es una empresa dirigida a la comercialización de materiales de construcción, pinturas, maderera, ferretería en general y maquinarias. Siendo líderes en el centro del país, con entregas de mercadería a cualquier parte del país. Información tomada de la página web oficial Ferreterías Bolívar (2020).

La empresa registró un importante crecimiento entre los años 1998-2005, gracias a la oferta permanente de soluciones efectivas a los clientes. En este contexto, surge la necesidad de ampliar el stock de productos, para adaptarse a las tendencias del mercado ferretero y satisfacer las necesidades de la demanda y de este modo competir con los grandes centros ferreteros del mercado local.

Es así que, en el año 2005 la empresa abre su primera sucursal en el sector de Huachi Chico para atender de forma directa y personalizada al sector carroceros sur de la provincia. Se incorporó un laboratorio móvil de pintura para satisfacer la necesidad de personalización de pinturas al cliente. Entre los años 2009-2013 la empresa incorporó en su edificio matriz nuevas líneas de productos, tales como: materiales de construcción y acabados, madera, materiales y suministros eléctrico, etc. La empresa bajo el lema: “Todo en un solo lugar” pretende ser reconocida en el mercado ferretero.

Actualmente la empresa cuenta con más de 50 colaboradores y 3 sucursales que cubren una gran parte del requerimiento del sector de la construcción, el hogar y la industria. Día a día se esfuerzan por servir a sus clientes y convertirse en un referente de profesionalismo con una atención al cliente de calidad.

1.1.1.2 Detalles estratégicos

A continuación, se especifica los detalles estratégicos tales como misión, visión y valores institucionales que fueron tomados de la página web oficial Ferreterías Bolívar (2020):

Misión

Satisfacer necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes al brindar una gran diversidad de productos para la construcción, la industria y el hogar, bajo las premisas de precio, calidad y servicio.

Visión

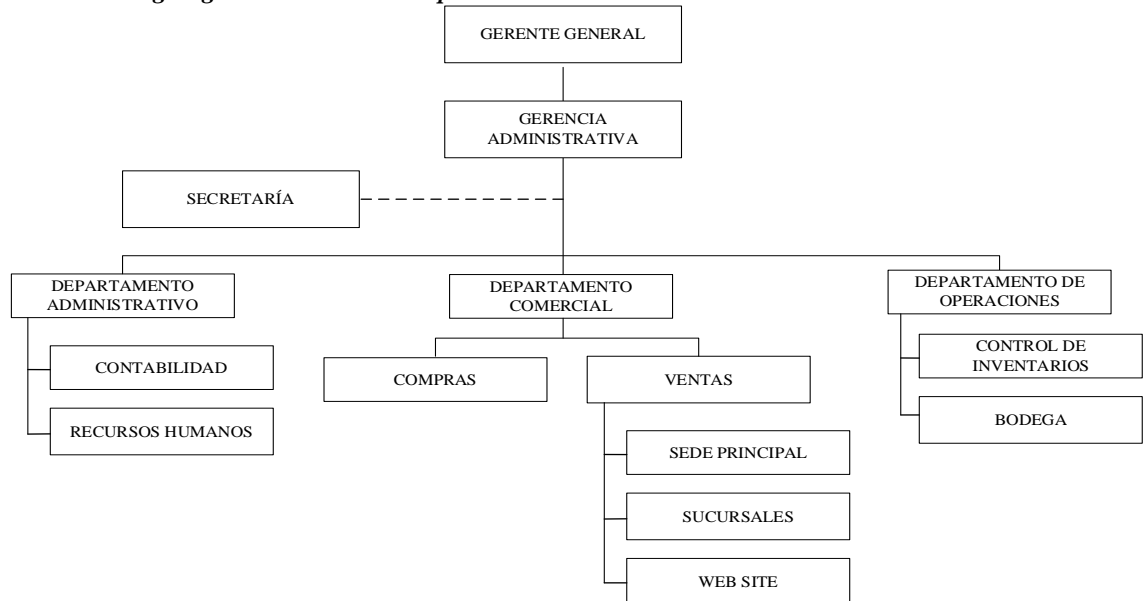
Ser una empresa líder y referente en el mercado ecuatoriano, superando las expectativas de nuestros clientes en cuanto a variedad, calidad, precios e innovación; bajo el lema: “Todo lo que necesitas en un solo lugar”.

Valores Institucionales

Los valores institucionales que la Empresa Ferretería y Pinturas Bolívar son: eficiencia, innovación, calidad, ética y vocación de servicios.

1.1.1.3 Estructura organizacional

Gráfico 1: *Organigrama estructural empresa Ferretería Bolívar*



Elaborado por: Ortiz (2022)

1.1.2 Detalles de operación

Ferretería Bolívar, es una empresa dedicada a la venta de artículos o herramientas para la construcción, suministros eléctricos, herramientas manuales, pintura, acabados, entre otros. Además, brinda asesoría a los clientes al comprar los materiales. La empresa ha ido evolucionando día a día, conforme el crecimiento del sector de la construcción y la expansión de las ciudades en el centro del país, consecuencia de ello, amplió su oferta, brindando productos de calidad a los mejores precios. En la actualidad la entidad cuenta con 3 sucursales ubicadas en puntos estratégicos de la ciudad, con los siguientes productos.

Tabla 1. *Productos que comercializa*

TIPOS DE PRODUCTOS	PRODUCTO
Acabados	Cerámica, fregaderos, grifería.
Herramientas Manuales	Martillo, destornilladores, serruchos.
Línea Blanca	Concinas, jacuzzi y cabinas de baño.
Línea Plástica	Gabinete, basurero, papelera
Materiales de Construcción	Varillas, cemento, escaleras
Material Eléctrico	Cables, extensiones
Plomería, tubería y Accesorios	Tubo de desagüe, tubos de cobre accesorios de cobre

Fuente: Ortiz (2022) a partir de la información de Ferreterías Bolívar (2020)

1.1.2.1 Detalles legales

Las principales disposiciones legales que la Ferretería Bolívar se rige son las siguientes:

- Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
- Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno (RLRTI)
- Ley de Seguridad Social
- Código de Trabajo
- Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas empresas (NIIF para PYMES).

1.1.2.2 Marcas y logos

Gráfico 2: *Productos comercializados*

Fuente: Ortiz (2022) a partir de la información de Ferreterías Bolívar (2020)

1.1.2.3 Ubicación

La ferretería “Bolívar” se encuentra ubicada la provincia de Tungurahua en la Av. Los Chasquis y Manco Cápac.

Gráfico 3: *Ubicación Ferretería Bolívar*



Fuente: Google maps (2022)

1.1.3 Descripción del entorno

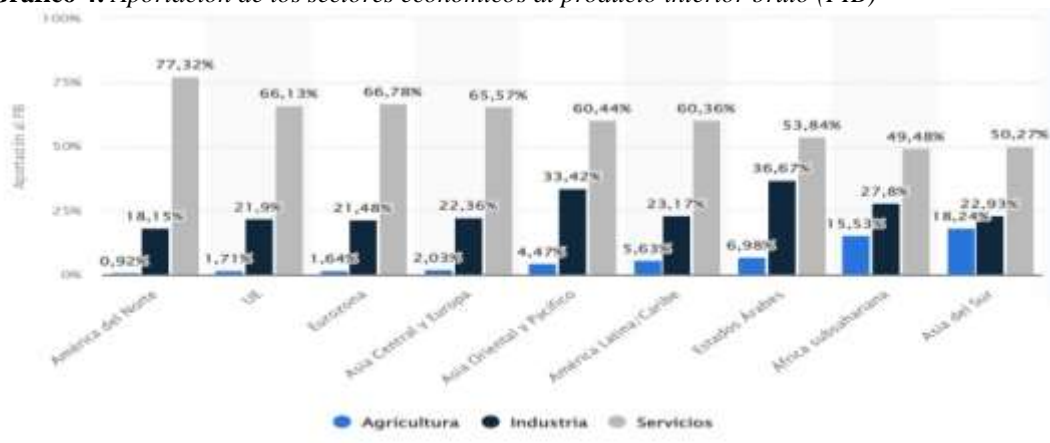
1.1.3.1 Análisis de factores que influyen en el sector ferretero en el mundo

Los factores que influyen en el sector ferretero a nivel mundial están influenciados por las variaciones y factores que afectan al sector de la construcción. Este sector a su vez impulsó las importaciones desde China en los años 90, debido a la necesidad de proveerse de productos variados, novedosos que dinamizaron la economía a través de la comercialización y venta de productos desde y hacia otros países, surgiendo así la integración del sector ferretero al mundo productivo (Cecogrup, 2020).

El sector de la construcción y por ende el sector ferretero son parte importante del mecanismo productivo de los países en donde la industria de la construcción es el máximo exponente en el mercado, por lo que juega un papel relevante en la economía. El sector de la construcción al ser parte del sector industrial ocupa la segunda posición en aporte del PIB y además genera fuentes de empleo, según se muestra en la siguiente figura (El Economista, 2022).

Como se puede apreciar el sector ferretero forma parte del grupo industrial representado en la figura con las barras azul oscuro, y donde se observa los porcentajes del importante aporte al PIB en los países a nivel mundial con corte al 2021 y donde la región de Asia Orienta y Pacífico con el 33,42% y, los Estados Árabes con el 36,67% son sus máximos exponentes (Fernández, 2021).

Gráfico 4: Aportación de los sectores económicos al producto interior bruto (PIB)



Fuente: Fernández (2021)

Tal como lo menciona Díaz (2021) este sector, es una de las ramas comerciales que también fue afectado por el confinamiento ocasionado por la pandemia de COVID-19. Pese a que el año 2020 y 2021 fueron difíciles debido a las varias restricciones e inseguridad económica a nivel mundial, solamente registraron una caída en sus ventas de tan solo el 1% en relación 2019. Este sector ha mantenido un crecimiento constante a lo largo de los años, por lo que ha requerido de herramientas contables a través de las cuales conozcan el movimiento económico y de gestión eficiente para la toma de decisiones que les permitan controlar los indicadores de eficacia, eficiencia y economía; con el fin de tomar las medidas correctoras a tiempo. Por lo que una auditoría de gestión se convierte en una técnica de asesoramiento que analiza y

diagnostica las causas de las ineficiencias y que limita el logro de los objetivos institucionales (Arias , 2018).

1.1.3.2 Evolución del sector ferretero en el Ecuador y sus responsabilidades legales

La necesidad de surgir y crecer del ser humano dio como resultado la formación de pequeñas empresas familiares a nivel de Ecuador que surgieron como pequeñas tiendas en las casas. El crecimiento de las ferreterías como se manifestó en el apartado anterior vino de la mano del sector de la construcción. Lo cual se ve reflejado en una participación importante en el mercado, situación impulsada además por las importaciones y posterior a ello el apareamiento de las franquicias. Según el SRI, este sector con respecto al 2020 registró ventas de \$1.660 millones a pesar de las medidas restrictivas generadas por la pandemia Covid-19 lo que muestra su dinamismo económico a pesar de las circunstancias (Zabala, 2021).

Es necesario mencionar que para el año 2016 en Ecuador había 3.449 ferreterías pequeñas que representaban el 77,93% al momento. Datos recabados del Banco Central del Ecuador en el período 2009-2019 señalan que el sector de la construcción contribuyó con el 10,7% al PIB (Quezada & Marca, 2022). En cuanto a la estabilidad, el estudio realizado por Gura (2018) refiere que tan solo el 5% llega a la tercera generación de manera exitosa, generando capital y siendo muy rentables a diferencia de otras muchas empresas estáticas y temporales por la falta de la incorporación de herramientas de control financiero y de gestión.

Para atraer al consumidor, las empresas crean estrategias para vender sus productos y se abastecen de insumos que complementen las necesidades de remodelación o construcción de casas y edificios, productos para el hogar. El surtido de inventario que posee convierte a la ferretería en uno de esos locales donde no se puede salir sin haber adquirido algo; estas estrategias se ven reflejadas en el incremento del nivel de ventas. Los factores legales que influye en el sector ferretero están relacionados con el gobierno y su política fiscal en la importación de productos para la construcción (Mundo Ferretero, 2022).

Dentro de los factores legales se encuentra las obligaciones que la empresa tiene con el SRI y que como contribuyente tienen la obligación de realizar el pago de impuestos conforme lo menciona la Ley y las disposiciones municipales locales (SRI, 2021). Bajo este argumento, este sector lleva registros de ingresos y gastos, a través del registro formal de las transacciones comerciales reflejadas en los estados financieros elaborados con la ayuda de la contabilidad para un mejor control de sus recursos financieros y del talento humano. La razonabilidad de los estados financieros permitirá medir el cumplimiento de las metas propuestas al inicio del período económico. Por lo que, un adecuado control administrativo ayudará a precautelar y verificar que los recursos se están utilizando eficientemente (Salvatierra, 2021).

En este contexto, Ugando (2018) manifiesta que la relevancia de una auditoría de gestión radica en medir los niveles de riesgo y de confianza, identificando errores para su inmediata solución. En la actualidad, se observa que la mayoría de las empresas en Ecuador no hacen uso de una auditoría de gestión para evaluar de forma independiente el desempeño de la organización. Consecuentemente, es una herramienta indispensable del control gerencial.

1.1.3.2 Aspectos económicos y de gestión de la empresa Ferretería Bolívar

En el presente proyecto los problemas económicos, sociales que ha presentado Ferretería Bolívar durante años atrás han influenciado en toma de decisiones estratégicas que intervienen en mejoras continuas. El Servicio de Rentas Internas (SRI, 2022) registra una gran cantidad de ferreterías entre franquiciados, medianas y pequeñas a nivel de la provincia de Tungurahua, demostrando así la presencia de marcas y organizaciones que se constituyen en principales competidores en el mercado local y nacional.

De hecho, esta provincia al tener una ubicación estratégica permite que el comercio tenga un crecimiento sostenido, razón lógica para el surgimiento de nuevas ferreterías que, a través de su oferta, emprenden acciones para reactivar la economía debido al interés general de la mayoría de ambateños de edificar y realizar arreglos y mejoras en sus hogares. Por otra parte, las remodelaciones y adecuaciones que se realizó en la

pandemia por el teletrabajo que generó mayor acogida en la compra de materiales de la construcción (Galeano, 2022).

En la actualidad la empresa no ha tenido la oportunidad de conocer en qué porcentaje ha logrado cumplir o no con sus objetivos. Es por ello por lo que Ferretería Bolívar para un mejor control oportuno, eficiente y eficaz debe implementar una auditoría de gestión para obtener información relevante que será de gran ayuda para el crecimiento potencial de la empresa al tomar decisiones estratégicas que le permitan mantenerse en el mercado.

El ejecutar una auditoría de gestión va a permitir evaluar los objetivos y los resultados de los recursos asignados. Es decir, si se la empresa ha tomado decisiones oportunas y adecuadas, además le permitirá conocer ¿Cómo se manejó los problemas? y ¿Cuáles fueron las mejores decisiones frente a cada nuevo reto que debió superar? Además, con la implementación de indicadores de gestión la empresa evitará cometer errores al plantear metas, pues de esta manera llegará a conocer su estado actual en el mercado (Ruiz, Peralta, López , & Castillo, 2019).

En palabras de Delgado (2021) el auditor de gestión va a colaborar e identificar un sistema objetivo basado en estándares. Por lo tanto, no se da mucha importancia a los errores de las empresas, sino al cumplimiento de los procesos con el fin de que empresa alcance el logro y cumplimiento de sus objetivos. Además, el auditor observa si las metas institucionales se cumplen con efectividad involucrando todos los recursos para el crecimiento de la entidad.

1.1.4 Justificación

La auditoría de gestión en la Ferretería Bolívar se justifica ante la necesidad de conocer y ayudar a la consecución de metas propuestas en los tiempos establecidos. Según Vásquez & Pinagorte (2018) este tipo de auditoría se fundamenta en varios procesos lógicos a seguir tales como: aplicación de la normativa vigente (NAGA), análisis de operaciones que se relacionen con el proceso de evaluación de la gestión de la empresa. De acuerdo con Falconí (2006) la auditoría de gestión se realiza en cuatro fases: planificación, ejecución, comunicación y seguimiento, para efectos del presente

trabajo no se considera la cuarta fase por el tiempo que tarda en implementar, modificar o eliminar un proceso. Sin embargo, se plantea un cronograma con fechas y responsables para la evaluación y seguimiento de las recomendaciones resultantes de la implementación de la auditoría de gestión.

En la fase de planificación, se realizó un examen de la estructura de la empresa mediante un análisis de los factores internos y externos, en palabras de Rodríguez, Cano y Cuesta (2019) se debe ejecutar una visión estratégica para la elaboración del archivo permanente que ayuda con la comprensión organizacional de la empresa.

La Evaluación preliminar, sugiere Abril & Llamuca (2017) hacerlos mediante un cuestionario de control de los procesos de compras y ventas y que servirá como base para medir y valorar el riesgo de gestión administrativa, obteniendo como resultado niveles de cumplimiento de controles clave y políticas internas de la empresa auditada. Por medio de estos resultados se obtiene la matriz de riesgo y enfoque de auditoría que son herramientas esenciales para continuar con el programa de auditoría y el memorándum de planificación.

Como lo menciona Armas (2008) la fase de ejecución se lo realiza a través de un plan para recoger evidencias necesarias que, mediante el uso de indicadores de eficacia, eficiencia y economía, permite valorar las metas establecidas por la empresa y lo obtenido en la auditoría, dando lugar a la creación de papeles de trabajo para ser utilizados en la hoja de hallazgos para el correspondiente análisis.

En la fase de comunicación recomienda Armas (2008) la presentación de un informe preliminar donde conste las recomendaciones de acuerdo a cada uno de los hallazgos: este informe será dado a conocer gerencia. En caso de estar en desacuerdo se mostrarán las pruebas pertinentes con la debida evidencia sustentada en respaldos, teniendo en cuenta si el gerente concuerda con las evidencias se realizará el informe final de auditoría.

Finalmente, la fase de seguimiento es importante abordar los hallazgos identificados. Para esta fase se debe incluir un seguimiento adecuado con el gerente o propietarios

que necesitan implementar las recomendaciones, así como una supervisión de la Junta general de la empresa para tratar los hallazgos identificados por la auditoría. Si la empresa no realiza un seguimiento de la incorporación de las recomendaciones, es improbable que se realicen cambios (Armas, 2008).

Concordando con Redondo Llopart y Durán (2020) la auditoría de gestión es considerada en estos momentos actuales como una herramienta para el mejoramiento continuo en las empresas, pues posibilita la evaluación del cumplimiento de metas y objetivos mediante procesos eficientes y eficaces de cada departamento, para ello se verifica si se cumple o no con los objetivos organizacionales; consecuentemente, la realización de este trabajo es importante medir niveles de eficiencia, eficacia y economía de la empresa Ferretería Bolívar para identificar las posibles deficiencias que afecta al desarrollo normal de las diferentes actividades y que ponen en riesgo su permanencia en el mercado.

En tal razón, los beneficiarios directos del presente trabajo son por una parte el gerente de Ferretería Bolívar porque dispondrá de una herramienta técnica para la toma de decisiones de manera oportuna. Por otra parte, los trabajadores de la empresa, pues permitirá el cumplimiento de las metas empresarial y consecuentemente su permanencia en el mercado, brindándoles una fuente de trabajo e ingresos para ellos y sus familias. Y de manera indirecta a sus clientes y proveedores, pues en torno a su permanencia en el mercado pueden abastecerse de materiales de construcción a bajo costo y de buena calidad en el caso de los clientes, en tanto los proveedores aseguran sus ventas y por tanto la generación de ingresos.

Por ello resultó factible la realización de este trabajo, pues al ser de interés y beneficio directo del mismo gerente. Fue quien autorizó al investigador el ingreso a las instalaciones de la empresa para recolectar información de primera mano que permita detallar el problema en su realidad y contexto de cara a su permanencia y consolidación en el mercado.

La empresa por sus años de trayectoria cuenta con una planeación estratégica que no ha sido evaluada de acuerdo con el gerente. Por tanto, desconocen su grado de

eficiencia y eficacia en relación al cumplimiento de las metas que se han trazado a corto y mediano plazo en el departamento de compras y ventas por la existencia de un alto porcentaje de cartera vencida, incumplimiento de pagos y cobros que infringen las políticas ya establecidas por la gerencia.

1.1.5 Objetivos

Objetivo General

Realizar la Auditoría de Gestión para la medición de la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de compras y ventas en la empresa Ferretería Bolívar

Objetivos Específicos

- Elaborar la planificación de la auditoría de Gestión para la determinación de los niveles de riesgo y enfoque de auditoría
- Ejecutar la auditoría de Gestión para la obtención de evidencias suficientes y competentes que sustenten los resultados.
- Comunicar los resultados de la auditoría de Gestión a través del informe para la toma de decisiones de la alta gerencia.
- Plantear un cronograma y responsables de la evaluación y seguimiento de las recomendaciones resultantes del informe de auditoría de gestión para su posterior ejecución de cara a la permanencia y crecimiento de la empresa en el mercado local y nacional.

1.2 Revisión de la literatura

1.2.1 Teoría del control organizacional con enfoque a la auditoría de gestión

En un mundo globalizado, la auditoría de gestión juega un papel importante porque permite ejercer un control de las acciones, proyectos, programas planeados por las empresas para obtener resultados en términos de eficiencia, eficacia y economía (López & García, 2018). A estas ideas, surgen teorías del control organizacional, definidas como el conjunto de acción para ordenar, ajustar, medir y evaluar las acciones de una organización para garantizar el cumplimiento de sus propósitos mediante la consistencia de sus actividades y, por lo tanto, coadyuvan al logro de sus metas y objetivo (Franklin, 2013).

Derivadas de la evolución de los negocios y tomando en cuenta aspectos normativos, operativos y las relaciones con el entorno como base para estructurar una línea de acción capaz de provocar y promover el cambio estructural, surgen las teorías del control organizacional entre las que se encuentran: enfoque de auditoría financiera, enfoque de aseguramiento y, enfoque de auditoría estatutaria (Franco, 2021).

El *enfoque de auditoría financiera* se refiere a dos eventos que generan efectos profundos sobre las prácticas de la auditoría financiera. Es precisamente el control interno que garantiza la seguridad de los bienes y las personas de empresa y la regulación contable a partir de la evaluación de las transacciones y registros financieros que deben realizarlos de forma periódica (Franklin, 2013). La auditoría financiera dice Santamaría et. al. (2016) está concebida para dar una opinión objetiva e independiente sobre la razonabilidad de determinados Estados Financieros que representan una situación económico-financiera de una organización.

El *enfoque de aseguramiento* señala que los estados financieros de propósito general serán objeto de credibilidad cuando el auditor los respalda para garantizar la eficacia y razonabilidad de los mismos, por el logro de sus objetivos originarios; por incorporar representatividad, evidenciar relación con la realidad, proporcionar veracidad y ajustarse a una normativa (Franco, 2021).

El *enfoque de auditoría estatutaria* propone que la función de control se ejerce sobre todos los elementos que generen la elaboración de informes. Es decir, sobre las transacciones que darán origen a las cuentas y el método aplicado para el logro de determinado objetivo (Franco, 2021).

Otras teorías de control organizacional aceptadas a nivel mundial están enfocadas al control interno, algunas de las metodologías son:

- La metodología COBIT (*Control Objectives for Information and Related Technology*) es uno de los modelos más utilizados en el área de la auditoría informática a nivel internacional al considerar a los sistemas informáticos como puntos críticos que con la adecuada administración, se respalda la continuidad y supervivencia de las organizaciones.

- La metodología SOX (*Sarbanes Oxley*) cuya filosofía se basa en el fortalecimiento del sistema de gobierno corporativo de las empresas, la transparencia, la ética de las organizaciones incluyendo la estructuración, implementación y supervisión de mecanismos de control interno y la responsabilidad de los directivos (Franco, 2021).
- El Modelo COSO (*of the Tradeway Commission*) se refiere a un proceso realizado por la dirección, administración y el personal de la empresa cuyo propósito es evaluar sus operaciones con unos estándares de seguridad razonables con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos definidos por la organización a través de la eficiencia y eficacia operacional, confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de políticas, leyes y normas que regulan su actividad, todo ello para salvaguardar los intereses de los accionistas (Franco, 2021)

Tomando en cuenta que la organización en su conjunto es responsable de aplicar el control de forma apropiada mediante la puesta en marcha de instrumentos de gestión, a través de los cuales se desarrolla el enlazado de actividades y controles en la conducción hacia el logro de los objetivos comunes y mitigación de los riesgos (Vásquez & Pinargote, 2018).

La auditoría de gestión entonces, se convierte una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento de las organizaciones, con el propósito de evaluar la eficacia de la gestión en relación con los objetivos general, su eficacia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo con el propósito de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección. De esta forma surge la necesidad de orden a los recursos para tener mejores resultados en productividad y beneficio de los miembros de la organización (Santamaría, Marcelo, & Vega, 2016).

1.2.1.1 Generalidades conceptuales relacionado a la auditoría de gestión **La Auditoría**

La auditoría es un examen crítico que se realiza con el objetivo de evaluar la eficacia y la eficiencia de una empresa, organismo o entidad. La palabra auditoría proviene del

latín *auditorius* que significa auditor, que se refiere a todo aquel que tiene la virtud de oír (Sotelo, 2018).

Objetivos

El objetivo de la auditoría es la emisión de un informe dirigido a poner de manifiesto una opinión técnica sobre si las cuentas anuales expresan la imagen fiel del patrimonio y la situación financiera de la entidad, así como el resultado de sus operaciones en el período examinado (Pampim, 2010).

1.2.1.2 Características básicas

- Actividad desarrollada por persona cualificada e independiente.
- Se utilizan técnicas de revisión y verificación idóneas.
- Examen de cuentas (aspectos significativos) o conforme a los principios y normas de contabilidad generalmente aceptados.
- Su finalidad es la emisión de un informe (Pampim, 2010).

1.2.1.3 Clasificaciones

De acuerdo con Pallerola (2015) expone que la auditoría se clasifica según el objeto, destino, técnicas, y por los métodos, tal como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 2.Tipos de auditoría

TIPOS DE AUDITORÍA	
Auditoría externa o auditoría legal	Esta auditoría se encarga de evaluar los estados financieros de una compañía, por parte de un auditor independiente que se encargará de emitir una opinión de acuerdo con los principios de la contabilidad gubernamental.
Auditoría Interna	Evalúa las operaciones que se llevan a cabo de acuerdo con la policía de la empresa, evaluando la eficacia y la eficiencia.
Auditoría operativa	Evalúa el sistema de control interno de una empresa con el fin de analizar su eficacia e incrementando el rendimiento.
Auditoría pública o gubernamental	Evalúa el sistema de gestión gubernamental de la administración pública y los recursos de las cuentas públicas
Auditoría de sistemas	Evalúa los sistemas de control y la seguridad informáticas de la empresa
Auditoría medio ambiental	Evalúa los procesos de la empresa en base a la contaminación y el riesgo ambiental
Auditoría de Gestión	Evalúa el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de los recursos de una institución.

Fuente: Ortiz (2022) a partir de Pallerola (2015)

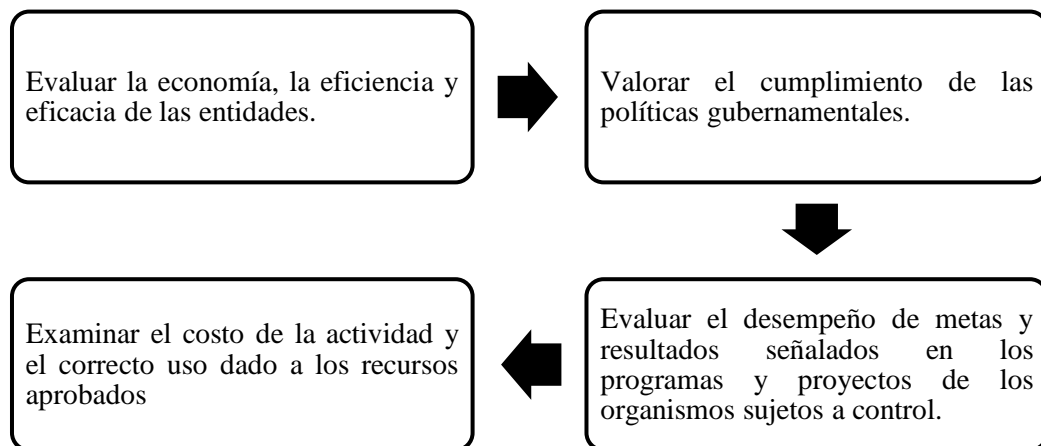
1.2.2 Auditoría de Gestión

La auditoría de gestión por su parte es un proceso que sirve para examinar y evaluar aquellas actividades realizadas por la empresa, a través de programas, proyectos u operaciones, con la finalidad de determinar su grado de eficiencia, eficacia y economía. También esta auditoría cuenta con una base donde se extenderá la aplicación de cuestiones relacionadas con la ecología y la equidad que la entidad mantenga (Armas, 2010).

1.2.2.1 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Los objetivos más importantes que una auditoría de gestión deberá tener son las siguientes:

Gráfico 5. *Objetivos principales*

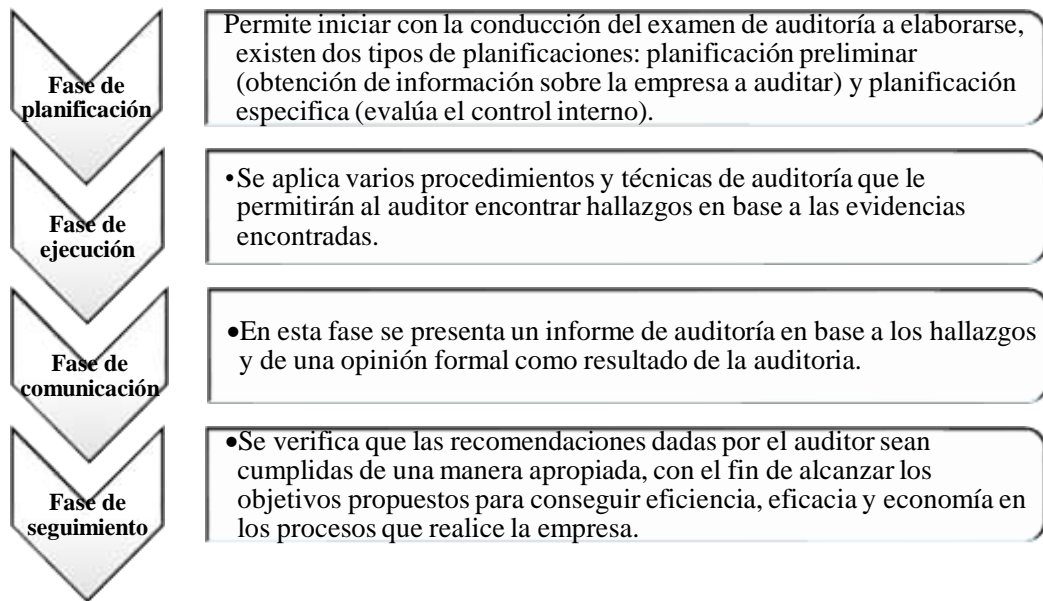


Fuente: Ortiz (2022) a partir de Arias (2018)

1.2.2.2 Fases de la Auditoría de Gestión

Según Arias (2018) una auditoría de cumplir y seguir un proceso previamente establecido, que inicia por la planificación, la ejecución, presentación del informe y el seguimiento.

Gráfico 6. Fases de la auditoría de gestión

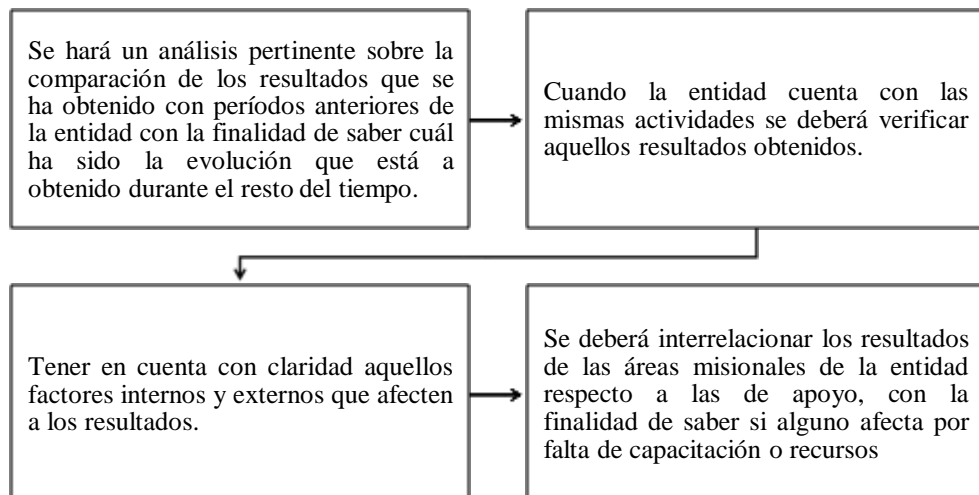


Fuente: Ortiz (2022) a partir de Arias (2018)

1.2.2.3 Indicadores de Gestión

Para obtener un mejor análisis y evaluación en cuanto a los indicadores de gestión se deberá tomar en cuenta los siguientes puntos:

Gráfico 7. Análisis y evaluación de los indicadores

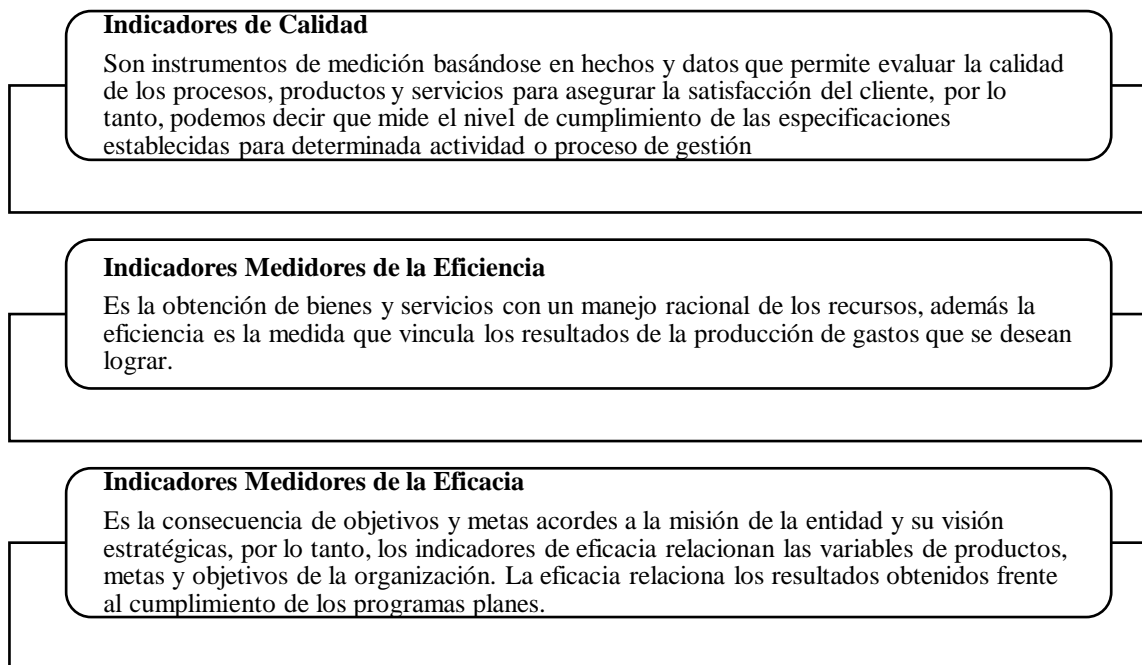


Fuente: Ortiz (2022) a partir de Armas (2010)

Un indicador por sí solo es una cifra fría, por lo tanto, para que cumpla con su objetivo de servir de instrumento para el análisis y evaluación de la gestión, es importante tener en cuentas los siguientes criterios.

- Para el análisis, se debe comparar los resultados con los rangos preestablecidos y se deben confrontar con períodos anterior.
- Se tiene datos de entidades con la misma actividad
- Se debe interrelacionar los resultados
- Se precisa tener claro los factores internos y externos que puedan afectar los resultados (Armas, 2010).

Gráfico 8. *Tipos de Indicadores*

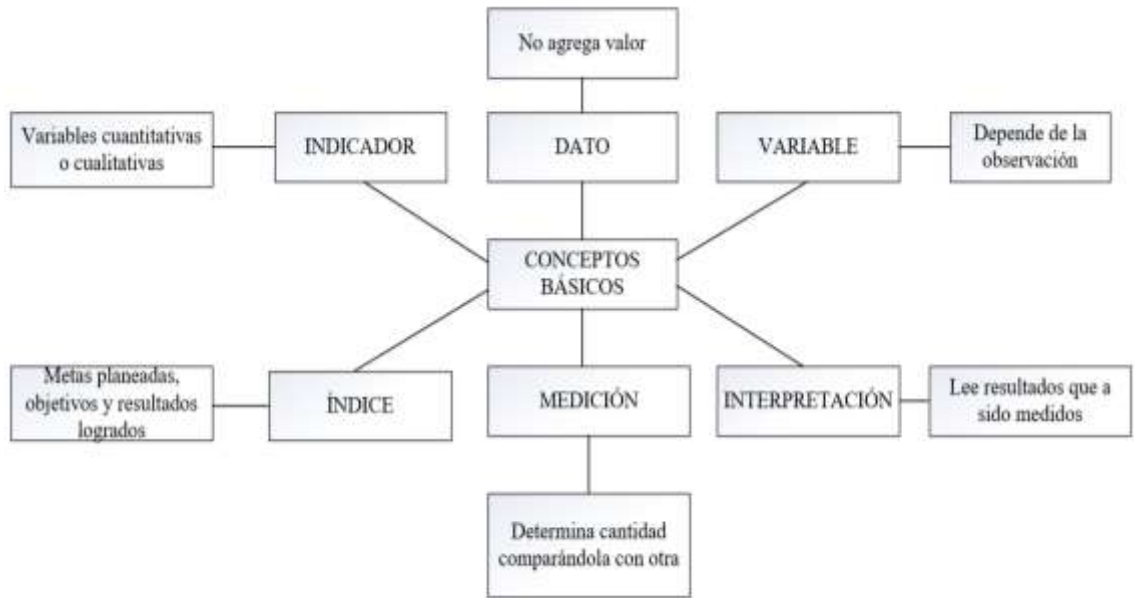


Fuente: Ortiz (2022) a partir de Armas (2010)

1.2.2.4 Conceptos Básicos de los Indicadores de Gestión

En base al sistema de indicadores se deberá tener con claridad aquellos conceptos básicos para una mejor evaluación de gestión en una entidad.

Gráfico 9. Indicadores de gestión



Fuente: Ortiz (2022) a partir de Armas (2010)

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1 Descripción de la metodología

2.1.1 Unidad de análisis

Para el presente proyecto integrador se utilizó como unidad de análisis a la empresa Ferretería Bolívar, ubicada en la provincia de Tungurahua cantón Ambato. El almacén principal está en la parroquia de Huachi Loreto en las calles Av. Los Chasquis y Manco Cápac. La ejecución de la auditoría permitirá elaborar papeles de trabajo y determinar los hallazgos de los componentes por auditar.

2.1.2 Fuentes y técnicas de recolección de información

2.1.2.1 Fuentes de información primaria

Para este proyecto se utilizó un cuestionario que se aplicó a 12 personas que laboran en Ferretería Bolívar para medir y valorar el control interno. También se aplicó un cuestionario estructurado al gerente propietario de la empresa para recolectar información relacionada a aspectos constitutivos, organizacionales y de control interno administrativo de la empresa que dirige.

Tabla 3. *Personas encuestadas o entrevistadas*

No.	Nombre	Cargo	Departamento
1	Julia Otorongo	Gerente-Propietario	Gerencia
2	Verónica Pérez	Contadora	Contabilidad
3	Oscar Jurado	Auxiliar contable	Contabilidad
4	Jessica Aguirre	Recursos humanos	Administrativo
5	Álvaro Moyano	Jefe de ventas	Ventas
6	Bolívar Mozo	Vendedor	Ventas
7	Edison Lozada	Vendedor	Ventas
8	Carlos Mariño	Vendedor	Ventas
9	Yessenia Martínez	Vendedor	Ventas
10	Diego Bastidas	Jefe de compras	Compras
11	Angel Suquillo	Control de Inventarios	Compras
12	Carlos Villalba	Bodeguero	Compras

Fuente: Ortiz (2022) a partir de Ferretería Bolívar (2020)

Encuesta: La encuesta es una técnica de investigación para la recolección de información pertinente relacionada al problema que se estudia, utiliza como

instrumento el cuestionario de opción múltiple y cerrada que sirve de enlace entre los objetivos planteados y la realidad estudiada.

Fue diseñada con 30 preguntas acorde a los componentes cuestionario de control de los procesos de compras y ventas. La escala de evaluación conforme lo detalla la tabla 4 es: Si =1 punto; No = 0 puntos.

Cuestionario: El cuestionario de control interno administrativo tiene respuestas múltiples de opción cerrada. sí, no, no aplica en sus 30 preguntas, según lo detalla la siguiente tabla.

Tabla 4.- Preguntas del cuestionario y escalas

N°	PREGUNTAS	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
1	Las estrategias implementadas están orientadas hacia los objetivos y metas institucionales			
2	Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva			
3	Se utiliza herramientas tecnológicas como recursos de apoyo a las estrategias a nivel negocio			
4	Cuenta la organización con un modelo multinegocio			
5	El acercamiento a clientes se realiza por medio de la segmentación de mercado			
6	Existe personal encargado de los procesos de compras, ventas e inventarios			
7	Inciden los procesos de compras, ventas e inventarios en la toma de decisiones			
8	Existen enfoques a los procesos de compras, ventas e inventarios en la empresa			
9	Están plenamente identificados los procesos estratégicos			
10	Existen responsables para elaborar los procesos de compras, ventas e inventarios			
11	La empresa cuenta con políticas definidas			
12	Se recibe retroalimentación del contenido de estas áreas			
13	Para definir políticas se toma un modelo externo como ejemplo			
14	Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas			
15	La información de las políticas está disponible en la plataforma virtual de la empresa			
16	Están definidos los procedimientos de compras, ventas e inventarios para llevar a cabo el trabajo diario			
17	Están documentados los procedimientos de compras, ventas e inventarios			

18	Se capacita a todas las áreas de la empresa para la aplicación correcta de los procedimientos de compras, ventas e inventarios
19	Se utiliza algún programa digital para el diseño de procedimientos de compra, ventas e inventarios
20	Existe documentación que oriente los procesos de compras, ventas e inventarios
21	Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para los procedimientos de compras, ventas e inventario
22	La capacitación y su desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización
23	Se verifica que los contenidos de la capacitación se orienten a las necesidades de la empresa
24	Se ha identificado las necesidades de capacitación en cada área
25	Se realiza un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación
26	¿Cuenta la organización con normas de seguridad interna?
27	¿La organización cuenta con un programa de prevención de acoso laboral?
28	¿Existen señalamientos en áreas restringidas o de alto riesgo?
29	¿Se mantiene registros de accidentes y se investiga sus causas?
30	el área de trabajo cuenta con: a) ventilación; b) iluminación; c) temperatura; ¿d) nivel de ruido?

Fuente: Ortiz (2022) a partir de López et al. (2018)

Entrevistas: Una entrevista semiestructurada presenta un grado de mayor flexibilidad, pues se va a partir de preguntas previamente planeadas en donde los entrevistados van a tener la facilidad de aclarar términos, interactuar con el interlocutor pues se va a reducir los formalismos.

Se aplicó una entrevista semiestructurada de control interno la segunda semana de noviembre; para ello, el investigador solicitó permiso al gerente propietario, a quien comunicó la necesidad de recolectar información primaria sobre aspectos relacionados a la parte constitutiva y organizativa de la empresa como aspectos fundamentales para realizar la auditoría de gestión planificada, por lo que se procedió a aplicar la entrevista en la oficina administrativa de Ferretería Bolívar.

Guion de entrevista: La entrevista al gerente propietario de Ferretería Bolívar se lo realizó la segunda semana de noviembre, en la oficina administrativa de la empresa y tuvo una duración de 30 minutos.

Tabla 5. Preguntas de la entrevista y sus categorías

N°	Preguntas	Dimensión o categoría
1.	¿La empresa posee normativa y estatutos aprobados legalmente?	Ambiente de control
2.	¿Las actividades de la empresa están enfocadas al cumplimiento de la misión y visión organizacional?	Ambiente de control
3.	¿Se aplica procedimientos de control interno para medir la eficiencia del personal?	Ambiente de control
4.	¿En los últimos años se ha manejado estrategias para mitigar riesgos internos o externos de la empresa?	Evaluación de los riesgos
5.	¿La empresa tiene identificado los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales?	Evaluación de los riesgos
6.	¿La empresa posee normas escritas e instrucciones acerca de cada puesto del trabajo?	Actividades de control
7.	¿La comunicación con el personal de la empresa es directa?	Información y comunicación
8.	¿Las quejas presentadas por los clientes y proveedores son tomadas en cuenta en la toma de decisiones?	Información y comunicación
9.	¿La empresa ha realizado Auditoría de Gestión con anterioridad?	Monitoreo y Supervisión
10.	¿Conoce los beneficios de realizar una Auditoría de Gestión?	Monitoreo y Supervisión

Fuente: Ortiz (2022) a partir de López et al. (2018)

2.1.2.2 Fuentes de información secundaria

Observación: Para este proyecto se utilizó los recursos de la empresa tales como; base legal, estados financieros, entre otros los cuales permitieron el desarrollo de la fase 1.

Ficha de observación: Fue aplicada la primera semana del mes de noviembre para constatar las actividades realizadas dentro de la entidad entorno al sistema de control interno y que permitió diagnosticar la situación organizacional real de la empresa.

Tabla 6. Ficha de Observación

ITEMS	SI	NO	OBSERVACIÓN
Base legal de la organización			
Constitución de la organización			
Lista de directivos			
Lista de funcionarios			
Organización general de la entidad (organigrama)			
Reglamento, instructivos y otras normativas internas			
Manuales de funciones y procedimientos			
Historia de la organización auditada			
Misión, visión y valores institucionales			

FODA de la organización
Descripción de procedimientos, métodos, políticas, plan de cuentas, registros y prácticas contables vigentes.
Procedimientos de control previo
Reportes e informes financieros
Presupuestos anuales
Contratos de créditos interno y externos
Lista de proveedores certificados
Lista de precios

Fuente: Ortiz (2022) a partir de López et al. (2018)

2.2. Fases del desarrollo

Tabla 7. Fases de la auditoría de la gestión

Fases	Evidencia	Resultado
FASE I PLANIFICACIÓN PRELIMINAR Y ESPECÍFICA	<p>Para la realización de la planificación preliminar se entrevista a la gerente propietaria de Ferretería Bolívar permitió determinar la situación estatutaria y organizativa de la empresa. El resultado que obtiene se consolida facilita realizar la auditoría de gestión.</p> <p>Luego se adapta un cuestionario de control interno administrativos en los procesos de compras, ventas y adicionalmente operaciones (Bodega), enfocada en seis componentes: estrategias y tácticas, procesos, políticas, procedimientos, capacitación y desarrollo, y registro y control. El cuestionario consta de 30 preguntas de opción múltiple.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis e interpretación de la entrevista a la Gerente • Resultados de la entrevista aplicada a la Gerente Propietario de Ferretería Bolívar • Guía de visita previa • Memorando de planificación • Memorando de planificación específica. • Implementación de cuestionario de control interno administrativo de los procesos de compras, ventas y operaciones (Bodega) aplicada al personal que labora en Ferretería Bolívar
FASE II EJECUCIÓN	<p>En esta fase se aplica el programa de auditoría al departamento administrativo establecido en la fase II, se efectúa el examen a la Ferretería, se pone en marcha los procedimientos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario de control en el departamento de Compras, ventas y operaciones (Inventario)

	<p>sustantivos y las pruebas de cumplimiento mencionados anteriormente, con el objetivo de recolectar información necesaria y real para respaldar la auditoría, también se utiliza indicadores eficiencia y eficacia para medir las metas propuestas por la empresa y las obtenidas en auditoria.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Calificación del nivel de riesgo preliminar departamento de Compras, Ventas y operaciones (Bodega). • Desarrollo del Mapeo del riesgo preliminar departamento de Compras, Ventas y operaciones (Inventario). • de Operaciones (Inventario). • Aplicación de los indicadores de gestión. • Hojas de hallazgos
<p>FASE III COMUNICACIÓN</p>	<p>A través de la auditoría de gestión realizada a la Ferretería Bolívar, se realiza un informe preliminar de auditoría en base a información recolectada durante la fase de ejecución, se comunica a la gerencia y se procede con la firma de los presentes, en caso de hallar inconsistencias en el informe preliminar, se presentan las pruebas para validar las evidencias caso contrario se modificara los hallazgos y se emitirá un nuevo informe final de auditoría, en el que se detalla los hallazgos detectados con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de comunicación de resultados. • Carta de lectura del informe borrador • Informe de auditoría de gestión • Acta de convocatoria • Acta Final • Entrega del informe Final • Informe de Auditoria • Acta de convocatoria • Acta Final
<p>FASE IV SEGUIMIENTO</p>	<p>Seguimiento y monitoreo de las recomendaciones para cada departamento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Matriz de recomendaciones • Cronograma

Fuente: Ortiz (2022) a partir Armas (2010)

CAPÍTULO III

DESARROLLO AUDITORÍA DE GESTIÓN

La Auditoría de Gestión en Ferretería Bolívar se desarrolló en base a cuatro fases: diagnóstica, planificación específica, ejecución y comunicación, mismas que se desarrollan a continuación.

3.1 Fase I: Planificación preliminar

a) Entrevista aplicada al Gerente de Ferretería Bolívar

1. ¿La empresa posee normativa y estatutos aprobados legalmente?

Reglamento interno de higiene y seguridad.

2. ¿Las actividades de la empresa están enfocadas al cumplimiento de la misión y visión organizacional?

Si porque está relacionado para el logro y cumplimiento de objetivos de la institución a nivel interno como externo siempre brindado las mejores servicios y estándares de calidad.

3. ¿Se aplica procedimientos de control interno para medir la eficiencia del personal?

La empresa aplica los siguientes procedimientos:

- Capacitación a nivel de área o departamento.
- Recabar información intervienen activamente el personal interno o externo procedente de cada área.
- Cumplimiento de objetivos, roles y funciones de cada empleado.

4. ¿En los últimos años se ha manejado estrategias para mitigar riesgos internos o externos de la empresa?

Estrategias: son tácticas de marketing más no económicas o comerciales para el abastecimiento

- Segmentación: Indica al público objetivo preferente al que nos dirigimos.
- Posicionamiento: Informara la imagen que deseamos tener a nuestro público objetivo.

5. ¿La empresa tiene identificado los riesgos que afectan el logro de los objetivos institucionales?

- Competencia
- Precios acordes al segmento de mercado.
- Promociones y descuentos.
- Formas de recepción y entrega del producto al cliente.
- Atención al cliente como al proveedor.

6. ¿La empresa posee normas escritas e instrucciones acerca de cada puesto del trabajo

El puesto de cada empleado se encuentra de acuerdo con sus actividades y son de obligado cumplimiento dentro de la institución.

7. ¿La comunicación con el personal de la empresa es directa?

Si para el cumplimiento de objetivos de la institución, a su vez fomentar un buen clima laboral.

8. ¿Las quejas presentadas por los clientes y proveedores son tomadas en cuenta en la toma de decisiones?

Si, por medio de ello la empresa mejora siempre tomando en consideración lo que el cliente o proveedor sugiera, para la satisfacción de los mismos y a su vez el cumplimiento de objetivos.

9. ¿La empresa ha realizado Auditoría de Gestión con anterioridad?

No, nunca se ha realizado una Auditoría de Gestión; considero que el departamento administrativo hace bien su trabajo porque la empresa ha crecido.

10. ¿Conoce los beneficios de realizar una Auditoría de Gestión?

- Evaluación independiente del desempeño de la organización.
- Enfocado en los resultados para mejorar los procesos.

c) Observación a las actividades realizadas dentro de la entidad entorno al sistema de control interno


ITEMS	SI	NO	OBSERVACIÓN
Base legal de la organización	√		
Constitución de la organización	√		
Lista de directivos	√		
Lista de funcionarios	√		
Organización general de la entidad (organigrama)		√	
Reglamento, instructivos y otras normativas internas		√	Higiene y seguridad
Manuales de funciones y procedimientos		√	En proceso
Historia de la organización auditada	√		
Misión, visión y valores institucionales	√		
FODA de la organización		√	No existe personal encargado de realizar análisis organizacional
Descripción de procedimientos, métodos, políticas, plan de cuentas, registros y prácticas contables vigentes.	√		Se utiliza un sistema contable
Procedimientos de control previo		√	Control interno no pero si a nivel contable
Reportes e informes financieros	√		
Presupuestos anuales	√		
Contratos de créditos interno y externos	√		
Lista de proveedores certificados		√	
Lista de precios	√		

Elaborado por: Ortiz (2022)

FASE I:

PLANIFICACIÓN

3.1.1 Fase I: Memorando de Planificación

MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN										
										
ENTIDAD:	Ferretería Bolívar									
AUDITORÍA:	Gestión									
PERÍODO:	Del 1 de enero al 31 de diciembre 2022									
1.-REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA										
Informe de auditoría de gestión										
2.- FECHA DE INTERVENCIÓN										
<table border="1"><thead><tr><th>Descripción</th><th>Fecha estimada</th></tr></thead><tbody><tr><td>Inicio de trabajo</td><td>3-10-2022</td></tr><tr><td>Finalización de trabajo</td><td>15-12-2022</td></tr><tr><td>Presentación del informe</td><td>19-12-2022</td></tr></tbody></table>		Descripción	Fecha estimada	Inicio de trabajo	3-10-2022	Finalización de trabajo	15-12-2022	Presentación del informe	19-12-2022	
Descripción	Fecha estimada									
Inicio de trabajo	3-10-2022									
Finalización de trabajo	15-12-2022									
Presentación del informe	19-12-2022									
3.- EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO										
<table border="1"><thead><tr><th>CARGO</th><th>NOMBRE</th><th>INICIALES</th></tr></thead><tbody><tr><td>Supervisora</td><td>Paredes Cabeza Maribel del Roció</td><td>PCMR</td></tr><tr><td>Auditor</td><td>Ortiz Mera Luis Alexander</td><td>OMLA</td></tr></tbody></table>		CARGO	NOMBRE	INICIALES	Supervisora	Paredes Cabeza Maribel del Roció	PCMR	Auditor	Ortiz Mera Luis Alexander	OMLA
CARGO	NOMBRE	INICIALES								
Supervisora	Paredes Cabeza Maribel del Roció	PCMR								
Auditor	Ortiz Mera Luis Alexander	OMLA								
4.-DÍAS PRESUPUESTADOS										
30 días laborables, distribuidos en las siguientes fases										
FASE I: 3-10-2022										
FASE II: 17-10-2022										
FASE III: 10-11-2022										
FASE IV: 19-12-2022										

5.- RECURSOS**HONORARIOS PROFESIONALES**

CARGOS	SUELDOS
Supervisora	\$ -
Auditor	\$ -
TOTAL	\$ -

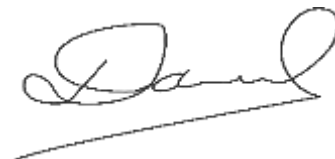
MATERIALES

DETALLE	VALOR
Útiles de oficina	\$ 5,00
Tecnología	\$ 30,00
Otros	\$ 10,00
TOTAL	\$ 45,00

NOMBRE DEL ARCHIVO	REFERENCIA PT	DESCRIPCIÓN
Archivo de planificación	G.V.P	Guía de visita previa
	A	Memorando de planificación preliminar
	B	Memorando de planificación específica

6. FIRMAS DE RESPONSABILIDAD**Elaborado por:**


Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA


Revisado por:


Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR

3.1.2 Planificación preliminar

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR																
																
ENTIDAD:	Ferretería Bolívar															
AUDITORÍA:	Gestión															
PERÍODO:	Del 1 de enero al 31 de diciembre 2022															
<table border="1"><thead><tr><th>NOMBRE DEL ARCHIVO</th><th>REFERENCIA PT</th><th>DESCRIPCIÓN</th></tr></thead><tbody><tr><td rowspan="5">Archivo de planificación</td><td>G.V. P</td><td>Guía de visita previa</td></tr><tr><td>A</td><td>Memorando de planificación preliminar</td></tr><tr><td>B.1</td><td>Cuestionario de control en el departamento de compras.</td></tr><tr><td>B.2</td><td>Cuestionario de control en el departamento de ventas.</td></tr><tr><td>B1.3</td><td>Cuestionario de control en el departamento de operaciones (Inventario).</td></tr></tbody></table>			NOMBRE DEL ARCHIVO	REFERENCIA PT	DESCRIPCIÓN	Archivo de planificación	G.V. P	Guía de visita previa	A	Memorando de planificación preliminar	B.1	Cuestionario de control en el departamento de compras.	B.2	Cuestionario de control en el departamento de ventas.	B1.3	Cuestionario de control en el departamento de operaciones (Inventario).
NOMBRE DEL ARCHIVO	REFERENCIA PT	DESCRIPCIÓN														
Archivo de planificación	G.V. P	Guía de visita previa														
	A	Memorando de planificación preliminar														
	B.1	Cuestionario de control en el departamento de compras.														
	B.2	Cuestionario de control en el departamento de ventas.														
	B1.3	Cuestionario de control en el departamento de operaciones (Inventario).														
RESPONSABLES DE LA AUDITORÍA																
Elaborado por:		Revisado por:														
																
Ortiz Mera Luis Alexander Auditor OMLA		Paredes Cabezas Maribel del Rocío Supervisora PCMR														

3.1.3 Guía de visita previa

GUÍA DE VISITA PREVIA		G.V.P
		
ENTIDAD:	Ferretería Bolívar	
AUDITORÍA:	Gestión	
PERÍODO:	Del 1 de enero al 31 de diciembre 2022	
<p>La auditoría de gestión se la define como un proceso para examinar y evaluar las actividades realizadas en un determinado sector, dentro del marco legal y reglamentario, con el fin de determinar el grado de eficiencia, eficacia y economía en el manejo de los recursos, así como el desempeño de los trabajadores y el cumplimiento de las metas programadas a través de las recomendaciones que se formulan</p>		
Datos de identificación de la entidad		
Nombre de la entidad: Ferretería Bolívar		
RUC: 1801832518001		
Representante Legal: Otorongo Cornejo Julia Dorinda		
Teléfono:		
Horarios de trabajo: de 08H00 hasta las 19H00 de lunes a sábado y los domingos de 08H00 hasta la 13H00.		
1. ¿Cómo y cuándo se creó la institución?		
Ferretería Bolívar fundada por Julia Otorongo, como una pequeña ferretería que atendía a vecinos y amigos.		
2. ¿En qué fecha comenzó a funcionar la institución?		
Nace en 1997 en la Av. Los Chasquis y Manco Capac de la ciudad de Ambato.		
3. ¿Cuáles son las principales actividades que realiza la institución?		
Es una empresa dirigida a la comercialización de materiales de construcción, pinturas arquitectónicas, maderera, automotriz, ferretería en general, maquinarias, materiales de construcción como grifería, ferretería en general, maquinaria, madera tríplex y MDF, sanitarios y llantas.		

4. ¿Cuál es la misión y visión de la institución?

Misión. -Satisfacer necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes al brindar una gran diversidad de productos para la construcción, la industria y el hogar, bajo las premisas de precio, calidad y servicio.

Visión. -Ser una empresa líder y referente en el mercado ecuatoriano, superando las expectativas de nuestros clientes en cuanto a variedad, calidad, precios e innovación; bajo el lema: “Todo lo que necesitas en un solo lugar”.

5. ¿Cuáles son los valores institucionales?

Los valores institucionales que la Empresa Ferretería y Pinturas Bolívar son:

- Eficiencia
- Innovación
- Calidad
- Ética
- Vocación de servicio

6. ¿Cuáles son los principios institucionales?

No poseemos.

7. ¿Cuáles son los objetivos institucionales?

- Evaluar la cadena de valor mediante la verificación del desarrollo de sus procesos para mejorar la rentabilidad de la empresa.
- Utilizar un sistema contable para el análisis de los resultados mediante la obtención del Estado de Situación Financiera y Estado de Resultados Integral.
- Minimizar los riesgos a los que se enfrenta la empresa.
- Examinar los factores de riesgos que se comete en el sistema de información en la empresa.
- Establecer un sistema de seguridad para la protección de información de la empresa y que este no caiga en manos equivocadas.

8. ¿Cuántos funcionarios laboran en Ferretería Bolívar?

Actualmente la empresa cuenta con más de 52 colaboradores en 3 sucursales

9. ¿La institución cuenta con manuales de funciones de empleados?

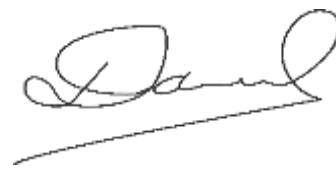
Ferretería Bolívar no posee ningún manual por el momento.

Elaborado por:



Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA

Revisado por:



Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR

3.1.4 Memorando de planificación preliminar

GUÍA DE VISITA PREVIA

A



ENTIDAD: Ferretería Bolívar
AUDITORÍA: Gestión
PERÍODO: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2022

1. Antecedentes de la auditoría

Ferretería Bolívar, no cuenta con: reglamentos internos por escrito con las instrucciones de cada puesto de trabajo, evaluación del desempeño al personal, estrategias financieras y operativas para mitigar riesgos internos o externos de la empresa, además de que no se ha realizado con anterioridad ningún tipo de auditorías en períodos anteriores por tal motivo se solicita realizarla en el período económico 2022.

2. Motivo de la auditoría

El motivo de la auditoría es evaluar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con que se manejan los recursos de la empresa además con esto encontraremos hallazgos para poder corregir a tiempo las falencias que se van presentando.

3. Objetivo de la auditoría

Medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de compras, ventas y operaciones (Bodega) en la empresa Ferretería Bolívar

4. Alcance de la auditoría

La auditoría de Gestión en la empresa Ferretería Bolívar comprende el período entre el 01 de enero al 31 de diciembre de 2021, se analizó los departamentos de compras y ventas, tomando en consideración al departamento de operaciones (Inventarios).

5. Identificación de la Institución

Nombre de la entidad: Ferretería Bolívar

RUC: 1801832518001

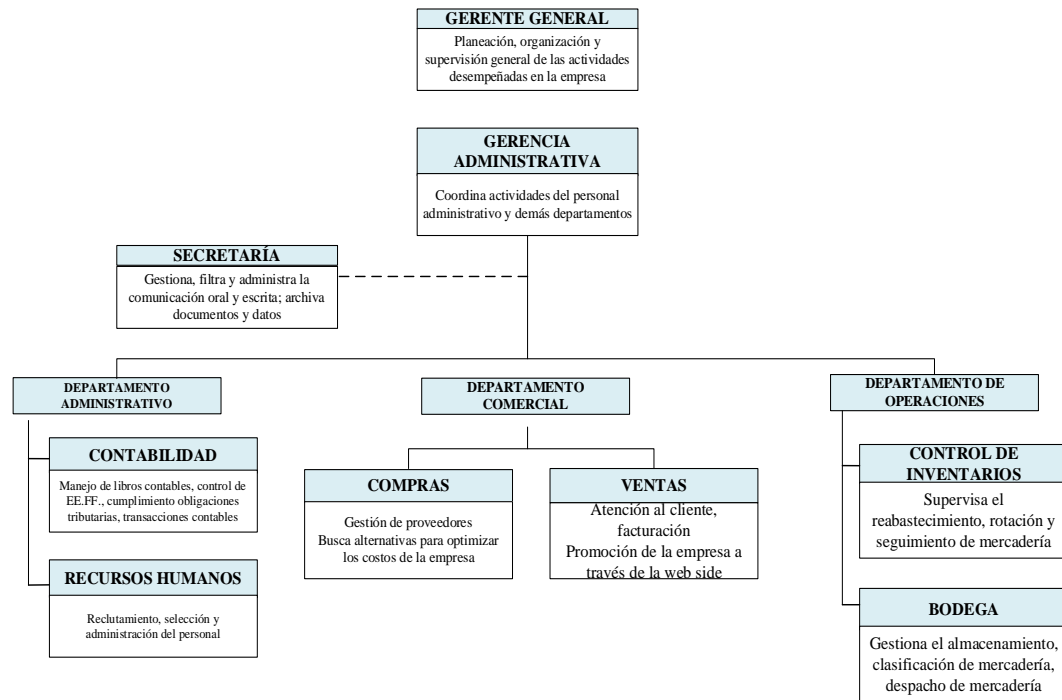
Ubicación: Ambato-Tungurahua. Av. Los Chasquis y Manco Cápac.

Representante Legal: Otorongo Cornejo Julia Dorinda.

Teléfono: 032410072

Horarios de trabajo: de 08H00 hasta las 19H00 de lunes a sábado y los domingos de 08H00 hasta la 13H00

Organigrama funcional



6. Filosofía institucional

Misión

Satisfacer necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes al brindar una gran diversidad de productos para la construcción, la industria y el hogar, bajo las premisas de precio, calidad y servicio.

Visión

Ser una empresa líder y referente en el mercado ecuatoriano, superando las expectativas de nuestros clientes en cuanto a variedad, calidad, precios e innovación; bajo el lema: “Todo lo que necesitas en un solo lugar”.

Valores institucionales

1. Eficiencia
2. Innovación
3. Calidad

4. Ética
5. Vocación de servicio

7. Personal que labora en Ferretería Bolívar

Nombre	Cargo	Departamento
Julia Otorongo	Gerente-Propietario	Gerencia
Verónica Pérez	Contadora	Contabilidad
Oscar Jurado	Auxiliar contable	Contabilidad
Jessica Aguirre	Recursos humanos	Administrativo
Álvaro Moyano	Jefe de ventas	Ventas
Bolívar Mozo	Vendedor	Ventas
Edison Lozada	Vendedor	Ventas
Carlos Mariño	Vendedor	Ventas
Yessenia Martínez	Vendedor	Ventas
Diego Bastidas	Jefe de compras	Compras
Angel Suqillo	Control de Inventarios	Operaciones
Carlos Villalba	Bodeguero	Operaciones

8. Base legal a la que se rigen

Las principales disposiciones legales que la Ferretería Bolívar se rige son las siguientes:

1. Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
2. Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno (RLRTI)
3. Ley de Seguridad Social
4. Código de Trabajo
5. Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas empresas (NIIF para PYMES).

Elaborado por:



Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA

Revisado por:



Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR

3.1.5 Cuestionario de control en el departamento de compras

FERRETERIA BOLÍVAR				B.1
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS				
PERÍODO: AÑO 2022				
Nº	DESCRIPCIÓN	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS				
1	¿Las estrategias implementadas están orientadas hacia los objetivos y metas institucionales?			
2	¿Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva?			
3	¿Se utiliza herramientas tecnológicas como recursos de apoyo a las estrategias a nivel negocio?			
4	¿Cuenta la organización con un modelo multinegocio?			
5	¿El acercamiento a proveedores se realiza por medio de la segmentación de mercado?			
PROCESOS				
6	¿Existe personal encargado de los procesos de compras?			
7	¿Inciden los procesos de compras en la toma de decisiones?			
8	¿Existen enfoques a los procesos de compras en la empresa?			
9	¿Están plenamente identificados los procesos estratégicos?			
10	¿Existen responsables para elaborar los procesos de compras?			
POLÍTICAS				
11	¿La empresa cuenta con políticas definidas?			
12	Se recibe retroalimentación del contenido de estas áreas			
13	¿Para definir políticas se toma un modelo externo como ejemplo?			
14	¿Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas?			
15	¿La información de las políticas está disponible en la plataforma virtual de la empresa?			

PROCEDIMIENTOS				
16	¿Están definidos los procedimientos de compras para llevar a cabo el trabajo diario?			
17	¿Están documentados los procedimientos de compras?			
18	¿Se capacita al área de compras para la aplicación correcta de este procedimiento?			
19	¿Se utiliza algún programa digital para el diseño de procedimientos de compra?			
20	¿Existe documentación que oriente los procesos de compras?			
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO				
21	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para los procedimientos de compras?			
22	¿La capacitación y su desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización?			
23	¿Se verifica que los contenidos de la capacitación se orienten a las necesidades de la empresa?			
24	¿Se ha identificado las necesidades de capacitación de esta área?			
25	¿Se realiza un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?			
SEGURIDAD OCUPACIONAL				
26	¿Cuenta la organización con normas de seguridad interna?			
27	¿La organización cuenta con un programa de prevención de acoso laboral?			
28	¿Existen señalamientos en áreas restringidas o de alto riesgo?			
29	¿Se mantiene registros de accidentes y se investiga sus causas?			
30	¿En el área de trabajo cuenta con: a) ventilación; b) iluminación; c) temperatura; ¿d) nivel de ruido?			

Elaborado por:



Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA

Revisado por:



Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR

3.1.6 Cuestionario de control en el departamento de ventas

FERRETERIA BOLÍVAR				B.2
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS				
PERÍODO: AÑO 2022				
N°	DESCRIPCIÓN	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS				
1	¿Las estrategias implementadas están orientadas hacia los objetivos y metas institucionales?			
2	¿Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva?			
3	¿Se utiliza herramientas tecnológicas como recursos de apoyo a las estrategias a nivel negocio?			
4	¿Cuenta la organización con un modelo multinegocio?			
5	¿El acercamiento a clientes se realiza por medio de la segmentación de mercado?			
PROCESOS				
6	¿Existe personal encargado de los procesos de ventas?			
7	¿Inciden los procesos de ventas en la toma de decisiones?			
8	¿Existen enfoques a los procesos de ventas en la empresa?			
9	¿Están plenamente identificados los procesos estratégicos?			
10	¿Existen responsables para elaborar los procesos de ventas?			
POLÍTICAS				
11	¿La empresa cuenta con políticas definidas?			
12	¿Se recibe retroalimentación del contenido de esta área?			
13	¿Para definir políticas se toma un modelo externo como ejemplo?			
14	¿Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas?			
15	¿La información de las políticas está disponible en la plataforma virtual de la empresa?			

PROCEDIMIENTOS			
16	¿Están definidos los procedimientos de ventas para llevar a cabo el trabajo diario?		
17	¿Están documentados los procedimientos de ventas?		
18	¿Se capacita a todas las áreas de la empresa para la aplicación correcta de los procedimientos de ventas e?		
19	¿Se utiliza algún programa digital para el diseño de procedimientos de ventas?		
20	¿Existe documentación que oriente los procesos de ventas?		
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
21	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para los procedimientos de ventas?		
22	¿La capacitación y su desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización?		
23	¿Se verifica que los contenidos de la capacitación se orienten a las necesidades de la empresa?		
24	¿Se ha identificado las necesidades de capacitación en cada área?		
25	¿Se realiza un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?		
REGISTRO Y CONTROL			
26	¿Existe por escrito políticas y procedimientos adecuados referentes a ventas?		
27	¿Existe establecidas condiciones de crédito, descuentos y devoluciones, lista de precios?		
28	¿Se exigen los respectivos comprobantes de retención al realizar las ventas?		
29	¿Existe una segregación adecuada de funciones al surtir, revisar y empaclar la mercadería vendida?		
30	¿Se contabilizan diariamente los ingresos?		

Elaborado por:



Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA



Revisado por:



Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR



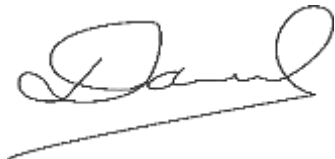
3.1.7 Cuestionario de control en el departamento de operaciones (Inventarios)

FERRETERIA BOLÍVAR				B.3
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES (INVENTARIOS)				
PERÍODO: AÑO 2022				
N°	DESCRIPCIÓN	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS				
1	¿Las estrategias implementadas están orientadas hacia los objetivos y metas institucionales?			
2	¿Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva?			
3	¿Se utiliza herramientas tecnológicas como recursos de apoyo a las estrategias a nivel negocio?			
4	¿Cuenta la organización con un modelo multinegocio?			
5	¿El acercamiento a clientes se realiza por medio de la segmentación de mercado?			
PROCESOS				
6	¿Existe personal encargado de la gestión de inventarios?			
7	¿Inciden la gestión de inventarios en la toma de decisiones?			
8	¿Existen enfoques a la gestión de inventarios en la empresa?			
9	¿Están plenamente identificados los procesos estratégicos?			
10	¿Existen responsables para elaborar los procesos de gestión de inventarios?			
POLÍTICAS				
11	¿La empresa cuenta con políticas definidas?			
12	¿Se recibe retroalimentación del contenido de esta área?			
13	¿Para definir políticas se toma un modelo externo como ejemplo?			
14	¿Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas?			
15	¿La información de las políticas está disponible en la plataforma virtual de la empresa?			

PROCEDIMIENTOS			
16	¿Están definidos los procedimientos de gestión de inventarios para llevar a cabo el trabajo diario?		
17	¿Están documentados los procesos de gestión de inventarios?		
18	¿Se capacita a todas las áreas de la empresa para la aplicación correcta de los procedimientos de gestión de inventarios?		
19	¿Se utiliza algún programa digital para el diseño de procedimientos de gestión inventarios?		
20	¿Existe documentación que oriente los de gestión inventarios?		
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO			
21	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para los procedimientos de gestión inventario?		
22	¿La capacitación y su desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización?		
23	¿Se verifica que los contenidos de la capacitación se orienten a las necesidades de la empresa?		
24	¿Se ha identificado las necesidades de capacitación en cada área?		
25	¿Se realiza un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?		
REGISTRO Y CONTROL			
26	¿Se llevan registros de inventarios adecuadamente valorizados?		
27	¿Existen procedimientos claramente establecidos para identificar faltantes en la recepción de bienes y suministros?		
28	¿Existe instalaciones adecuadas para la conservación del inventario?		
29	¿Existen informes actualizados de inventario para efectos de facilitar el análisis de pérdidas y manejo de estos?		
30	¿Verifican los encargados de almacén las cantidades recibidas contra los informes de recepción?		
Elaborado por:		Revisado por:	
			
Ortiz Mera Luis Alexander Auditor OMLA		Paredes Cabezas Maribel del Rocío Supervisora PCMR	


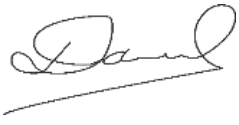
FASE II: EJECUCIÓN

3.2 Fase II: Ejecución de la auditoría de gestión

PROGRAMA DE AUDITORÍA																																			
																																			
ENTIDAD: AUDITORÍA: PERÍODO:	Ferretería Bolívar Gestión Del 1 de enero al 31 de diciembre 2022																																		
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr style="background-color: #d3d3d3;"> <th style="width: 25%; padding: 5px;">NOMBRE DEL ARCHIVO</th> <th style="width: 25%; padding: 5px;">REFERENCIA PT</th> <th style="width: 50%; padding: 5px;">DESCRIPCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">B.1.1</td> <td>Cuestionario de control en el departamento de Compras.</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">B.1.2</td> <td>Calificación del nivel de riesgo preliminar departamento de Compras.</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">B.1.3</td> <td>Mapeo del riesgo preliminar departamento de Compras.</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">B.2.1</td> <td>Cuestionario de control en el departamento de Ventas.</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">B.2.2</td> <td>Calificación del nivel de riesgo preliminar departamento de Ventas.</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">B.2.3</td> <td>Mapeo del riesgo preliminar departamento de Ventas.</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">B.3.1</td> <td>Cuestionario de control en el departamento de Operaciones (Inventario)</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">B.3.1</td> <td>Calificación del nivel de riesgo preliminar departamento de Operaciones (Inventario).</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">B.3.1</td> <td>Mapeo del riesgo preliminar departamento de Operaciones (Inventario).</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">C.1.1</td> <td>Ficha técnica de indicadores</td> </tr> </tbody> </table>			NOMBRE DEL ARCHIVO	REFERENCIA PT	DESCRIPCIÓN		B.1.1	Cuestionario de control en el departamento de Compras.		B.1.2	Calificación del nivel de riesgo preliminar departamento de Compras.		B.1.3	Mapeo del riesgo preliminar departamento de Compras.		B.2.1	Cuestionario de control en el departamento de Ventas.		B.2.2	Calificación del nivel de riesgo preliminar departamento de Ventas.		B.2.3	Mapeo del riesgo preliminar departamento de Ventas.		B.3.1	Cuestionario de control en el departamento de Operaciones (Inventario)		B.3.1	Calificación del nivel de riesgo preliminar departamento de Operaciones (Inventario).		B.3.1	Mapeo del riesgo preliminar departamento de Operaciones (Inventario).		C.1.1	Ficha técnica de indicadores
NOMBRE DEL ARCHIVO	REFERENCIA PT	DESCRIPCIÓN																																	
	B.1.1	Cuestionario de control en el departamento de Compras.																																	
	B.1.2	Calificación del nivel de riesgo preliminar departamento de Compras.																																	
	B.1.3	Mapeo del riesgo preliminar departamento de Compras.																																	
	B.2.1	Cuestionario de control en el departamento de Ventas.																																	
	B.2.2	Calificación del nivel de riesgo preliminar departamento de Ventas.																																	
	B.2.3	Mapeo del riesgo preliminar departamento de Ventas.																																	
	B.3.1	Cuestionario de control en el departamento de Operaciones (Inventario)																																	
	B.3.1	Calificación del nivel de riesgo preliminar departamento de Operaciones (Inventario).																																	
	B.3.1	Mapeo del riesgo preliminar departamento de Operaciones (Inventario).																																	
	C.1.1	Ficha técnica de indicadores																																	
<p style="text-align: center;">Elaborado por:</p>  <p style="text-align: center;">Ortiz Mera Luis Alexander Auditor OMLA</p>	<p style="text-align: center;">Revisado por:</p>  <p style="text-align: center;">Paredes Cabezas Maribel del Rocío Supervisora PCMR</p>																																		

3.2.1 Cuestionario de control en el departamento de compras

FERRETERIA BOLÍVAR				B.1.1
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS				
PERÍODO: AÑO 2022				
Nº	DESCRIPCIÓN	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS				
1	¿Las estrategias implementadas están orientadas hacia los objetivos y metas institucionales?	√		
2	¿Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva?	√		Existe mercadería que se compra solo bajo pedido
3	¿Se utiliza herramientas tecnológicas como recursos de apoyo a las estrategias a nivel negocio?	√		
4	¿Cuenta la organización con un modelo multinegocio?	√		El modelo multinegocio es limitado en cantidad
5	¿El acercamiento a proveedores se realiza por medio de la segmentación de mercado?	√		
PROCESOS				
6	¿Existe personal encargado de los procesos de compras?	√		Si existen empleados encargados
7	¿Inciden los procesos de compras en la toma de decisiones?	√		La toma de decisiones se hace de acuerdo con la demanda
8	¿Existen enfoques a los procesos de compras en la empresa?	√		Si de acuerdo a la demanda
9	¿Están plenamente identificados los procesos estratégicos?	√		
10	¿Existen responsables para elaborar los procesos de compras?	√		El jefe de compras
POLÍTICAS				
11	¿La empresa cuenta con políticas definidas?	√		
12	Se recibe retroalimentación del contenido de estas áreas	√		Si, cada responsable se encarga de ello
13	¿Para definir políticas se toma un modelo externo como ejemplo?		√	Se trabaja orientada en base a las metas institucionales
14	¿Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas?		√	Cada uno es responsable de su puesto de trabajo

15	¿La información de las políticas está disponible en la plataforma virtual de la empresa?		√	
PROCEDIMIENTOS				
16	¿Están definidos los procedimientos de compras para llevar a cabo el trabajo diario?	√		
17	¿Están documentados los procedimientos de compras?	√		
18	¿Se capacita al área de compras para la aplicación correcta de este procedimiento?		√	Falta de capacitaciones a los empleados
19	¿Se utiliza algún programa digital para el diseño de procedimientos de compra?	√		
20	¿Existe documentación que oriente los procesos de compras?		√	Incumplimiento de documentación
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO				
21	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para los procedimientos de compras?		√	Se aprovecha la capacitación de los proveedores
22	¿La capacitación y su desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización?	√		
23	¿Se verifica que los contenidos de la capacitación se orienten a las necesidades de la empresa?	√		
24	¿Se ha identificado las necesidades de capacitación de esta área?		√	No existe capacitación por parte de la organización
25	¿Se realiza un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?		√	
SEGURIDAD OCUPACIONAL				
26	¿Cuenta la organización con normas de seguridad interna?	√		
27	¿La organización cuenta con un programa de prevención de acoso laboral?	√		
28	¿Existen señalamientos en áreas restringidas o de alto riesgo?	√		
29	¿Se mantiene registros de accidentes y se investiga sus causas?		√	No ha sucedido accidentes graves
30	¿En el área de trabajo cuenta con: a) ventilación; b) iluminación; c) temperatura; ¿d) nivel de ruido?	√		
Elaborado por:		Revisado por:		
				
Ortiz Mera Luis Alexander Auditor OMLA		Paredes Cabezas Maribel del Rocío Supervisora PCMR		

3.2.2 Calificación del nivel de riesgo preliminar departamento de compras

FERRETERIA BOLÍVAR							
							B.1.2
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO							
PERÍODO: AÑO 2022							
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS				CALIFICACIÓN	
		SI	NO	Si=1	No=0	PT	CT
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS							
1	Las estrategias implementadas están orientadas hacia los objetivos y metas institucionales	9	3	9	0	12	9
2	Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva	5	7	5	0	12	5
3	Se utiliza herramientas tecnológicas como recursos de apoyo a las estrategias a nivel negocio	11	1	11	0	12	11
4	Cuenta la organización con un modelo multinegocio	5	7	5	0	12	5
5	El acercamiento a clientes se realiza por medio de la segmentación de mercado	10	2	10	0	12	10
TOTAL		40	20	40	0	60	40
PROCESOS							
6	Existe personal encargado de los procesos de compras, ventas e inventarios	11	1	11	0	12	11
7	Inciden los procesos de compras, ventas e inventarios en la toma de decisiones	12	0	12	0	12	12
8	Existen enfoques a los procesos de compras, ventas e inventarios en la empresa	9	3	9	0	12	9
9	Están plenamente identificados los procesos estratégicos	11	1	11	0	12	11
10	Existen responsables para elaborar los procesos de compras, ventas e inventarios	12	0	12	0	12	12
TOTAL		55	5	55	0	60	55
POLÍTICAS							
11	La empresa cuenta con políticas definidas	12	0	12	0	12	12
12	Se recibe retroalimentación del contenido de estas áreas	10	2	10	0	12	10
13	Para definir políticas se toma un modelo externo como ejemplo	5	7	5	0	12	5
14	Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas	4	8	4	0	12	4

15	La información de las políticas está disponible en la plataforma virtual de la empresa	12	0	12	0	12	12
TOTAL		43	17	43	0	60	43
PROCEDIMIENTOS							
16	Están definidos los procedimientos de compras, ventas e inventarios para llevar a cabo el trabajo diario	12	0	12	0	12	12
17	Están documentados los procedimientos de compras, ventas e inventarios	11	1	11	0	12	11
18	Se capacita a todas las áreas de la empresa para la aplicación correcta de los procedimientos de compras, ventas e inventarios	8	4	8	0	12	8
19	Se utiliza algún programa digital para el diseño de procedimientos de compra, ventas e inventarios	12	0	12	0	12	12
20	Existe documentación que oriente los procesos de compras, ventas e inventarios	12	0	12	0	12	12
TOTAL		55	5	55	0	60	55
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO							
21	Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para los procedimientos de compras, ventas e inventario	10	2	10	0	12	10
22	La capacitación y su desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización	9	3	9	0	12	9
23	Se verifica que los contenidos de la capacitación se orienten a las necesidades de la empresa	10	2	10	0	12	10
24	Se ha identificado las necesidades de capacitación en cada área	5	7	5	0	12	5
25	Se realiza un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación	3	9	3	0	12	3
TOTAL		37	23	37	0	60	37
SEGURIDAD OCUPACIONAL							
26	¿Cuenta la organización con normas de seguridad interna?	10	2	10	0	12	10
27	¿La organización cuenta con un programa de prevención de acoso laboral?	9	3	9	0	12	9
28	¿Existen señalamientos en áreas restringidas o de alto riesgo?	12	0	12	0	12	12
29	¿Se mantiene registros de accidentes y se investiga sus causas?	4	8	4	0	12	4
30	el área de trabajo cuenta con: a) ventilación; b) iluminación; c) temperatura; ¿d) nivel de ruido?	11	1	11	0	12	11
TOTAL		46	14	46	0	60	46
TOTAL, GENERAL						360	276

NIVEL DE CONFIANZA

1. Valoración

Ponderación total (P.T.)	$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$	360
Calificación Total (C. T.)		276
Nivel de confianza (N.C.)		76,67%
Nivel de riesgo de control (R.C.)	$RC = 100\% - NC\%$	23,33%

2. Determinación del nivel de riesgo inherente

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15-50%	51-75%	76-95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
RIESGO		

3. Conclusión

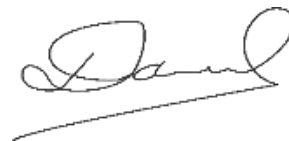
NIVEL DE CONFIANZA	ALTA
NIVEL DE RIESGO	BAJO

Elaborado por:





Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA

Revisado por:



Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR

3.2.3 Mapeo del riesgo preliminar departamento de compras

FERRETERÍA BOLÍVAR				B.1.3	
MAPA DE RIESGO					
PERÍODO: AÑO 2022					
MAPA DE RIESGO				RIESGO	ENFOQUE
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN OPERACIONAL				BAJO	CUMPLIMIENTO
CT	276	NC RI	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO	
PT	360			Para definir las políticas no se toman en cuenta un modelo externo porque se trabaja orientado al cumplimiento de objetivos propios. No existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas porque cada uno es responsable de su puesto de trabajo. No se ha identificado las necesidades de capacitación de cada área	
NC	76,67%	ALTO			
RI	23,33%	BAJO	CUMPLIMIENTO		
RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA					
De las 30 preguntas planteadas, se observa que, en las componentes políticas, procedimientos, capacitación y seguridad ocupacional no se cumplen en Ferretería Bolívar que se refieren a: 1) Incumplimiento de las políticas internas 2) No se toma en cuenta un modelo externo para el desarrollo de políticas 3) Falta de capacitaciones a los empleados. 4) Incumplimiento de documentación de los registros de compras. 4) No posee registros de accidentes dentro del área de trabajo.					
RESUMEN GENERAL					
SUBCOMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO INH	SIGNIFICADO DE LA CALIFICACIÓN DEL RIESGO		
Procedimientos de compras	76,67%	23,33%	BAJO		
Elaborado por:  Ortiz Mera Luis Alexander Auditor OMLA			Revisado por:  Paredes Cabezas Maribel del Rocío Supervisora PCMR		

3.2.4 Cuestionario de control en el departamento de ventas

FERRETERIA BOLÍVAR				
			B.2.1	
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO EN EL DEPARTAMENTO DE VENTAS				
PERÍODO: AÑO 2022				
N°	DESCRIPCIÓN	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS				
1	¿Las estrategias implementadas están orientadas hacia los objetivos y metas institucionales?	√		
2	¿Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva?		√	No existe planificación de un modelo de negocio
3	¿Se utiliza herramientas tecnológicas como recursos de apoyo a las estrategias a nivel negocio?	√		
4	¿Cuenta la organización con un modelo multinegocio?	√		
5	¿El acercamiento a clientes se realiza por medio de la segmentación de mercado?	√		A través de su página web
PROCESOS				
6	¿Existe personal encargado de los procesos de ventas?	√		
7	¿Inciden los procesos de ventas en la toma de decisiones?	√		La toma de decisiones se hace de acuerdo con la oferta
8	¿Existen enfoques a los procesos de ventas en la empresa?	√		De acuerdo con la oferta
9	¿Están plenamente identificados los procesos estratégicos?	√		
10	¿Existen responsables para elaborar los procesos de ventas?	√		Los mismos responsables de estos procesos
POLÍTICAS				
11	¿La empresa cuenta con políticas definidas?	√		
12	¿Se recibe retroalimentación del contenido de esta área?	√		Si, cada responsable se encarga de ello
13	¿Para definir políticas se toma un modelo externo como ejemplo?		√	Se trabaja orientada al cumplimiento de sus propios objetivos
14	¿Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas?		√	Cada uno es responsable de su puesto de trabajo

15	¿La información de las políticas está disponible en la plataforma virtual de la empresa?		√	
PROCEDIMIENTOS				
16	¿Están definidos los procedimientos de ventas para llevar a cabo el trabajo diario?	√		
17	¿Están documentados los procedimientos de ventas?	√		Por medio de facturas, nota de ventas
18	¿Se capacita a todas las áreas de la empresa para la aplicación correcta de los procedimientos de ventas e?	√		
19	¿Se utiliza algún programa digital para el diseño de procedimientos de ventas?	√		
20	¿Existe documentación que oriente los procesos de ventas?	√		
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO				
21	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para los procedimientos de ventas?	√		Se aprovecha la capacitación de los proveedores
22	¿La capacitación y su desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización?	√		
23	¿Se verifica que los contenidos de la capacitación se orienten a las necesidades de la empresa?	√		
24	¿Se ha identificado las necesidades de capacitación en cada área?		√	No se da capacitaciones
25	¿Se realiza un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?		√	
REGISTRO Y CONTROL				
26	¿Existe por escrito políticas y procedimientos adecuados referentes a ventas?	√		
27	¿Existe establecidas condiciones de crédito, descuentos y devoluciones, lista de precios?		√	
28	¿Se exigen los respectivos comprobantes de retención al realizar las ventas?	√		
29	¿Existe una segregación adecuada de funciones al surtir, revisar y empaclar la mercadería vendida?		√	
30	¿Se contabilizan diariamente los ingresos?	√		

Elaborado por:



Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA

Revisado por:



Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR

3.2.5 Calificación del nivel de riesgo preliminar departamento de ventas

FERRETERIA BOLÍVAR							
							B.2.2
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO							
PERÍODO: AÑO 2022							
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS				CALIFICACIÓN	
		SI	NO	Si=1	No=0	PT	CT
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS							
1	Las estrategias implementadas están orientadas hacia los objetivos y metas institucionales	9	3	9	0	12	9
2	Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva	5	7	5	0	12	5
3	Se utiliza herramientas tecnológicas como recursos de apoyo a las estrategias a nivel negocio	11	1	11	0	12	11
4	Cuenta la organización con un modelo multinegocio	5	7	5	0	12	5
5	El acercamiento a clientes se realiza por medio de la segmentación de mercado	10	2	10	0	12	10
TOTAL		40	20	40	0	60	40
PROCESOS							
6	Existe personal encargado de los procesos de compras, ventas e inventarios	11	1	11	0	12	11
7	Inciden los procesos de compras, ventas e inventarios en la toma de decisiones	12	0	12	0	12	12
8	Existen enfoques a los procesos de compras, ventas e inventarios en la empresa	9	3	9	0	12	9
9	Están plenamente identificados los procesos estratégicos	11	1	11	0	12	11
10	Existen responsables para elaborar los procesos de compras, ventas e inventarios	12	0	12	0	12	12
TOTAL		55	5	55	0	60	55
POLÍTICAS							
11	La empresa cuenta con políticas definidas	12	0	12	0	12	12
12	Se recibe retroalimentación del contenido de estas áreas	10	2	10	0	12	10
13	Para definir políticas se toma un modelo externo como ejemplo	5	7	5	0	12	5
14	Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas	4	8	4	0	12	4

15	La información de las políticas está disponible en la plataforma virtual de la empresa	1	12	1	0	12	1
TOTAL		32	28	32	0	60	32
PROCEDIMIENTOS							
16	Están definidos los procedimientos de compras, ventas e inventarios para llevar a cabo el trabajo diario	12	0	12	0	12	12
17	Están documentados los procedimientos de compras, ventas e inventarios	11	1	11	0	12	11
18	Se capacita a todas las áreas de la empresa para la aplicación correcta de los procedimientos de compras, ventas e inventarios	8	4	8	0	12	8
19	Se utiliza algún programa digital para el diseño de procedimientos de compra, ventas e inventarios	12	0	12	0	12	12
20	Existe documentación que oriente los procesos de compras, ventas e inventarios	12	0	12	0	12	12
TOTAL		55	5	55	0	60	55
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO							
21	Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para los procedimientos de compras, ventas e inventario	10	2	10	0	12	10
22	La capacitación y su desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización	9	3	9	0	12	9
23	Se verifica que los contenidos de la capacitación se orienten a las necesidades de la empresa	10	2	10	0	12	10
24	Se ha identificado las necesidades de capacitación en cada área	5	7	5	0	12	5
25	Se realiza un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación	3	9	3	0	12	3
TOTAL		37	23	37	0	60	37
REGISTRO Y CONTROL							
26	¿Existe por escrito políticas y procedimientos adecuados referentes a ventas?	10	2	10	0	12	10
27	¿Existe establecidas condiciones de crédito, descuentos y devoluciones, lista de precios?	9	3	9	0	12	9
28	¿Se exigen los respectivos comprobantes de retención al realizar las ventas?	12	0	12	0	12	12
29	¿Existe una segregación adecuada de funciones al surtir, revisar y empacar la mercadería vendida?	4	8	4	0	12	4
30	¿Se contabilizan diariamente los ingresos?	11	1	11	0	12	11
TOTAL		46	14	46	0	60	46
TOTAL, GENERAL						360	265

NIVEL DE CONFIANZA

1. Valoración

Ponderación total (P.T.)	$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$	360
Calificación Total (C. T.)		265
Nivel de confianza (N.C.)		73,61%
Nivel de riesgo de control (R.C.)	$RC = 100\% - NC\%$	26,39%

1. Determinación del nivel de riesgo inherente

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15-50%	51-75%	76-95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
RIESGO		

4. Conclusión

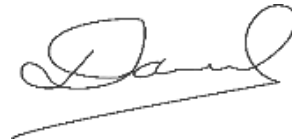
NIVEL DE CONFIANZA	MODERADA
NIVEL DE RIESGO	MODERADO

Elaborado por:




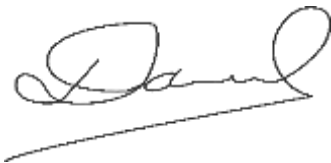
Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA

Revisado por:



Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR

3.2.6 Mapeo del riesgo preliminar departamento de ventas

FERRETERÍA BOLÍVAR				B.2.3
MAPA DE RIESGO				
PERÍODO: AÑO 2022				
MAPA DE RIESGO			RIESGO	ENFOQUE
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN OPERACIONAL			BAJO	CUMPLIMIENTO
CT	265	NC RI	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO
PT	360			No existe corresponsabilidad en el cumplimiento de las políticas establecidas. No se capacita al personal Falta de segregación de funciones
NC	73,61%	MODERADO		
RI	26,39%	MODERADO	CUMPLIMIENTO	
RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA				
<p>De las 30 preguntas planteadas, se observa que, en las componentes políticas, capacitación y control no se cumplen en Ferretería Bolívar que se refieren a:</p> <p>1)Cumplimiento de las políticas internas</p> <p>3)Falta de capacitaciones a los empleados por parte de la organización.</p> <p>4)Incumplimiento de políticas para las condiciones de crédito, descuento y devoluciones.</p> <p>5)No cuenta con segregación de funciones al surtir, revisar y empaclar la mercadería</p>				
RESUMEN GENERAL				
SUBCOMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO INH	SIGNIFICADO DE LA CALIFICACIÓN DEL RIESGO	
Procedimientos ventas	73,61%	26,39%	MODERADO	
Elaborado por:		Revisado por:		
				
Ortiz Mera Luis Alexander Auditor OMLA		Paredes Cabezas Maribel del Rocío Supervisora PCMR		

3.2.7 Cuestionario de control en el departamento de operaciones (Inventarios)

FERRETERIA BOLÍVAR				B.3.1
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO EN EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES (INVENTARIOS)				
PERÍODO: AÑO 2022				
Nº	DESCRIPCIÓN	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS				
1	¿Las estrategias implementadas están orientadas hacia los objetivos y metas institucionales?	√		
2	¿Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva?	√		
3	¿Se utiliza herramientas tecnológicas como recursos de apoyo a las estrategias a nivel negocio?	√		
4	¿Cuenta la organización con un modelo multinegocio?	√		
5	¿El acercamiento a clientes se realiza por medio de la segmentación de mercado?	√		
PROCESOS				
6	¿Existe personal encargado de la gestión de inventarios?	√		Si existe empleados encargados
7	¿Inciden la gestión de inventarios en la toma de decisiones?	√		
8	¿Existen enfoques a la gestión de inventarios en la empresa?	√		
9	¿Están plenamente identificados los procesos estratégicos?	√		
10	¿Existen responsables para elaborar los procesos de gestión de inventarios?	√		Los mismos responsables de estos procesos
POLÍTICAS				
11	¿La empresa cuenta con políticas definidas?	√		
12	¿Se recibe retroalimentación del contenido de esta área?	√		Si, cada responsable se encarga de ello
13	¿Para definir políticas se toma un modelo externo como ejemplo?		√	Se trabaja orientada al cumplimiento de sus objetivos
14	¿Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas?	√		
15	¿La información de las políticas está disponible en la plataforma virtual de la empresa?		√	

PROCEDIMIENTOS				
16	¿Están definidos los procedimientos de gestión de inventarios para llevar a cabo el trabajo diario?	√		
17	¿Están documentados los procesos de gestión de inventarios?		√	La gestión de inventarios se hace de forma tradicional
18	¿Se capacita a todas las áreas de la empresa para la aplicación correcta de los procedimientos de gestión de inventarios?		√	La persona encargada es el único responsable
19	¿Se utiliza algún programa digital para el diseño de procedimientos de gestión inventarios?	√		Se utiliza un paquete contable
20	¿Existe documentación que oriente los de gestión inventarios?		√	
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO				
21	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para los procedimientos de gestión inventario?	√		Se aprovecha la capacitación de personas externas
22	¿La capacitación y su desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización?		√	
23	¿Se verifica que los contenidos de la capacitación se orienten a las necesidades de la empresa?		√	
24	¿Se ha identificado las necesidades de capacitación en cada área?		√	No se capacitan en base a las necesidades
25	¿Se realiza un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?		√	
REGISTRO Y CONTROL				
26	¿Se llevan registros de inventarios adecuadamente valorizados?	√		
27	¿Existen procedimientos claramente establecidos para identificar faltantes en la recepción de bienes y suministros?	√		
28	¿Existe instalaciones adecuadas para la conservación del inventario?	√		
29	¿Existen informes actualizados de inventario para efectos de facilitar el análisis de pérdidas y manejo de estos?		√	
30	¿Verifican los encargados de almacén las cantidades recibidas contra los informes de recepción?	√		
Elaborado por:		Revisado por:		
Ortiz Mera Luis Alexander Auditor OMLA		Paredes Cabezas Maribel del Rocío Supervisora PCMR		

3.2.8 Calificación del nivel de riesgo preliminar departamento operaciones (inventarios)

FERRETERIA BOLÍVAR							
B.3.2							
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO							
PERÍODO: AÑO 2022							
N°	DESCRIPCIÓN	RESPUESTAS				CALIFICACIÓN	
		SI	NO	Si=1	No=0	PT	CT
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS							
1	Las estrategias implementadas están orientadas hacia los objetivos y metas institucionales	9	3	9	0	12	9
2	Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva	8	4	5	0	12	5
3	Se utiliza herramientas tecnológicas como recursos de apoyo a las estrategias a nivel negocio	11	1	11	0	12	11
4	Cuenta la organización con un modelo multinegocio	7	5	7	0	12	7
5	El acercamiento a clientes se realiza por medio de la segmentación de mercado	10	2	10	0	12	10
TOTAL		45	15	42	0	60	42
PROCESOS							
6	Existe personal encargado de los procesos de compras, ventas e inventarios	11	1	11	0	12	11
7	Inciden los procesos de compras, ventas e inventarios en la toma de decisiones	12	0	12	0	12	12
8	Existen enfoques a los procesos de compras, ventas e inventarios en la empresa	9	3	9	0	12	9
9	Están plenamente identificados los procesos estratégicos	11	1	11	0	12	11
10	Existen responsables para elaborar los procesos de compras, ventas e inventarios	12	0	12	0	12	12
TOTAL		55	5	55	0	60	55
POLÍTICAS							
11	La empresa cuenta con políticas definidas	12	0	12	0	12	12
12	Se recibe retroalimentación del contenido de estas áreas	10	2	10	0	12	10
13	Para definir políticas se toma un modelo externo como ejemplo	5	7	5	0	12	5
14	Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas	4	8	4	0	12	4

15	La información de las políticas está disponible en la plataforma virtual de la empresa	1	11	1	0	12	1
TOTAL		32	28	32	0	60	32
PROCEDIMIENTOS							
16	Están definidos los procedimientos de compras, ventas e inventarios para llevar a cabo el trabajo diario	12	0	12	0	12	12
17	Están documentados los procedimientos de compras, ventas e inventarios	11	1	11	0	12	11
18	Se capacita a todas las áreas de la empresa para la aplicación correcta de los procedimientos de compras, ventas e inventarios	4	8	4	0	12	4
19	Se utiliza algún programa digital para el diseño de procedimientos de compra, ventas e inventarios	12	0	12	0	12	12
20	Existe documentación que oriente los procesos de compras, ventas e inventarios	1	11	1	0	12	1
TOTAL		30	30	30	0	60	30
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO							
21	Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para los procedimientos de compras, ventas e inventario	10	2	10	0	12	10
22	La capacitación y su desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización	3	9	3	0	12	3
23	Se verifica que los contenidos de la capacitación se orienten a las necesidades de la empresa	2	10	2	0	12	2
24	Se ha identificado las necesidades de capacitación en cada área	5	7	5	0	12	5
25	Se realiza un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación	3	9	3	0	12	3
TOTAL		23	37	23	0	60	23
SEGURIDAD OCUPACIONAL							
26	¿Se llevan registros de inventarios adecuadamente valorizados?	10	2	10	0	12	10
27	¿Existen procedimientos claramente establecidos para identificar faltantes en la recepción de bienes y suministros?	9	3	9	0	12	9
28	¿Existe instalaciones adecuadas para la conservación del inventario?	12	0	12	0	12	12
29	¿Existen informes actualizados de inventario para efectos de facilitar el análisis de pérdidas y manejo de estos?	4	8	4	0	12	4
30	¿Verifican los encargados de almacén las cantidades recibidas contra los informes de recepción?	11	1	11	0	12	11
TOTAL		46	14	46	0	60	46
TOTAL. GENERAL						360	228

NIVEL DE CONFIANZA

1. Valoración

Ponderación total (P.T.)	$NC = \frac{CT}{PT} \times 100$	360
Calificación Total (C. T.)		228
Nivel de confianza (N.C.)		63,33%
Nivel de riesgo de control (R.C.)		RC=100%-NC%

2. Determinación del nivel de riesgo inherente

CONFIANZA		
BAJA	MODERADA	ALTA
15-50%	51-75%	76-95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
ALTO	MODERADO	BAJO
RIESGO		

4 Conclusión

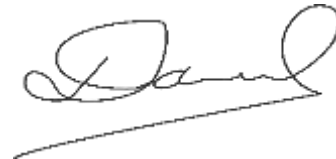
NIVEL DE CONFIANZA	MODERADA
NIVEL DE RIESGO	MODERADO

Elaborado por:




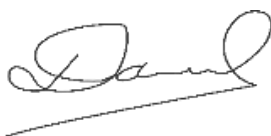
Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA

Revisado por:



Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR

3.2.9 Mapeo del riesgo preliminar departamento operaciones (inventarios)

FERRETERÍA BOLÍVAR				B.3.3
MAPA DE RIESGO				
PERÍODO: AÑO 2022				
MAPA DE RIESGO			RIESGO	ENFOQUE
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN OPERACIONAL			BAJO	CUMPLIMIENTO
CT	228	NC RI	ENFOQUE	ARGUMENTO PARA EL RIESGO
PT	360			No se toma un modelo externo para definir políticas. No existe un registro de documentación para la gestión de inventarios. No se capacita al personal tanto para las competencias de la empresa. No se comprueba el inventario físico por falta de negligencia.
NC	63,33%	MODERADO		
RI	36,67%	MODERADO	CUMPLIMIENTO	
RESUMEN DE LA CONDICIÓN ENCONTRADA				
De las 30 preguntas planteadas, se observa que, en las componentes políticas, procedimientos, capacitación y seguridad ocupacional no se cumplen en Ferretería Bolívar que se refieren a:				
1)Cumplimiento de las políticas internas				
2)Falta de capacitaciones a los empleados.				
3)Incumplimiento de documentación en la gestión de inventarios.				
4) Deficiencia en la comprobación de inventario físico para el análisis de existencia				
RESUMEN GENERAL				
SUBCOMPONENTE	NIVEL DE CONFIANZA	RIESGO INH	SIGNIFICADO DE LA CALIFICACIÓN DEL RIESGO	
Procedimientos de departamentos de operaciones (inventarios)	63,33%	36,67%	MODERADO	
Elaborado por:			Revisado por:	
 Ortiz Mera Luis Alexander Auditor OMLA			 Paredes Cabezas Maribel del Rocío Supervisora PCMR	

FERRETERÍA BOLÍVAR

C.1.1

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

PERÍODO: AÑO 2022

TIPO	OBJETIVO	FUENTE DE INFORMACIÓN	RELACIÓN	RESULTADOS
Cuantitativo de eficacia	Determinar el nivel de capacitación	Departamento Administrativo	$\frac{\text{Total de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$ $= \frac{4}{12} = 33,33\%$	La empresa Ferretería Bolívar ha cumplido con un 33,33% en el nivel de capacitación pese a que la planificación del departamento de administrativo (Recursos humanos) menciona que se esperaba capacitar hasta un 70% al personal.
Cuantitativo de eficiencia	Cumplimiento de objetivos	Departamento Administrativo	$\frac{\text{Numero de objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos cumplidos de la Ferretería Bolívar}}$ $= \frac{3}{8} = 37,5\%$	El 37,5% de los objetivos que se cumple por Ferretería Bolívar han sido satisfactorios mientras que el 62,5% no se han cumplido por falta de planificación del departamento de recursos humanos.
Cuantitativo de calidad	Conocimiento de la normativa	Departamento Administrativo	$\frac{\text{Numero de empleados con perfil profes.}}{\text{Total de empleados}}$ $= \frac{7}{12} = 58,33\%$	El 58,33% de los empleados cuentan con un perfil profesional de tercer nivel mientras que el 41,66% acabaron el bachillerato.

Elaborado por:	Fecha:
OMLA	19-10-2022
Revisado por:	Fecha:
PCMR	19-10-2022

FERRETERÍA BOLÍVAR

C.1.2

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DEPARTAMENTO DE COMPRAS

PERÍODO: AÑO 2022

TIPO	OBJETIVO	FUENTE DE INFORMACIÓN	RELACIÓN	RESULTADOS
Cuantitativo de eficacia	Comprobar que las facturas a proveedores se cubran en un 70%	Departamento de compras Departamento administrativo	$\frac{\# \text{ de facturas pagadas}}{\text{Total de facturas pendientes}}$ $= \frac{2040}{2550} = 78,23\%$	La empresa Ferretería Bolívar para el año 2021 en el pago de facturas se considera en un nivel de cumplimiento satisfactorio porque están cubriendo los pagos a los proveedores según los objetivos propuestos.
Cuantitativo de eficiencia	Determinar el tiempo de facturas vencidas a proveedores	Departamento de compras Departamento administrativo	$\frac{\text{Total de tiempo transcurrido}}{\text{Total de tiempo presupuestado}}$ $= \frac{30}{45} = 66,67\%$	La empresa Ferretería Bolívar cumple un nivel de cumplimiento satisfactorio al momento de pagar las facturas a sus proveedores debido a su liquidez y rentabilidad.

Elaborado por:	Fecha:
OMLA	19-10-2022
Revisado por:	Fecha:
PCMR	19-10-2022

FERRETERÍA BOLÍVAR

C.1.3

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DEPARTAMENTO DE VENTAS

PERÍODO: AÑO 2022

TIPO	OBJETIVO	FUENTE DE INFORMACIÓN	RELACIÓN	RESULTADOS
Cuantitativo de eficiencia	Determinar la rotación de ventas	Estados financieros	$\frac{\textit{Ventas Netas}}{\textit{Activo Total}}$ $= \frac{4.679.717,77}{3.738.454,98} = 125,18\%$	La empresa Ferretería Bolívar en el año 2021 superó el porcentaje de rotación de ventas con un 125,18% lo que representa una rentabilidad para el negocio pues existe un equilibrio entre las existencias y sobrantes.
Cuantitativo de calidad	Determinar la rotación de ventas	Departamento de ventas	$\frac{\textit{Numero de pedidos}}{\textit{Total de pedidos mensuales}}$ $= \frac{3.250}{4.000} = 81,25\%$	La empresa Ferretería Bolívar en el año 2021 el 81,25% de pedidos se ha entregado satisfactoriamente.

Elaborado por:	Fecha:
OMLA	19-10-2022
Revisado por:	Fecha:
PCMR	19-10-2022

HOJA DE HALLAZGOS**PERÍODO:** AÑO 2022**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

TÍTULO	Políticas Internas
CONDICIÓN	Incumplimiento de políticas internas
CRITERIO	Reglamento Interno de Trabajo, Art. 4: Conocimiento y difusión: La empresa Ferretería Bolívar dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos sus trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar en un lugar visible de forma permanente dentro de cada una de sus dependencias, cargará el texto en la intranet y entregará un ejemplar del referido Reglamento a cada uno de sus trabajadores.
CAUSA	Escasa socialización de las políticas internas de la empresa al personal que labora en Ferretería Bolívar
EFEECTO	Trabajadores con escaso conocimiento de las políticas internas para el desarrollo de planes, programas y realización de su funcionalidad.
CONCLUSIÓN	La ausencia de un estudio de la casuística de las políticas internas limita la planificación de estrategias de desarrollo anual.
RECOMENDACIÓN	El Administrador coordinará con Talento Humano un cronograma de capacitación para socializar las políticas internas que constan en el reglamento interno de la empresa con el fin de cohesionar, organizar y mantener la coherencia de sus actividades encaminadas a alcanzar los objetivos organizacionales.

Elaborado por:	Fecha:
OMLA	11-10-2022
Revisado por:	Fecha:
PCMR	11-10-2022

HOJA DE HALLAZGOS**PERÍODO: AÑO 2022****DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

TÍTULO	Capacitación a los empleados
CONDICIÓN	Limitada capacitaciones a los empleados por lo que los directivos no han establecido un plan de capacitación de acuerdo con las necesidades del puesto de trabajo de cada área.
CRITERIO	Reglamento Interno. Art. 46: el Departamento de Talento Humano de acuerdo con sus requerimientos, brindará capacitación y entrenamiento da los trabajadores, conforme al Plan Anual de Capacitación elaborado por el Departamento Talento Humano.
CAUSA	Incumplimiento de la normativa vigente
EFECTO	Trabajadores con bajo grado de formación para la adquisición de habilidades y conocimientos para el desarrollo de planes y programas para un mejor desempeño profesional
CONCLUSIÓN	La Administración no considera intervenir en capacitación porque aprovecha la capacitación que sus proveedores brindan, pero esta no está acorde a las necesidades del trabajador.
RECOMENDACIÓN	Para el Gerente, Administrador y Talento Humano: crear presupuesto para capacitación acorde a las necesidades el trabajador para elevar el grado de productividad laboral

Elaborado por:	Fecha:
OMLA	12-10-2022
Revisado por:	Fecha:
PCMR	12-10-2022

HOJA DE HALLAZGOS**PERÍODO:** AÑO 2022**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

TÍTULO	Procesos de compra (Documentación)
CONDICIÓN	Insuficiente información escrita de los procesos de compras.
CRITERIO	Reglamento Interno de Trabajo Art. 44.- Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso, el incumplimiento la Empresa se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código de Trabajo.
CAUSA	Desconocimiento del Reglamento Interno en relación con las responsabilidades de su puesto de trabajo
EFFECTO	Inefectividad en el puesto de trabajo porque no se puede dar seguimiento a los procesos a falta del titular
CONCLUSIÓN	La administración no ha supervisado la documentación de cada uno de los puestos de trabajo como un indicativo de los índices mínimos del desempeño laboral.
RECOMENDACIÓN	Al jefe del Departamento de Compras y Talento Humano coordinar la documentación de los puestos de trabajo para evaluar el desempeño laboral.

Elaborado por:	Fecha:
OMLA	13-10-2022
Revisado por:	Fecha:
PCMR	13-10-2022

HOJA DE HALLAZGOS**PERÍODO:** AÑO 2022**DEPARTAMENTO DE COMPRAS**

TÍTULO	Registro de accidentes
CONDICIÓN	Incumplimiento de las normas de seguridad y salud laboral, no posee registros de accidentes dentro del área de trabajo.
CRITERIO	Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores. Art. 15. Literal 2: son funciones de la unidad de seguridad de higiene, entre otras las siguientes: registro de la accidentalidad, ausentismo y evaluación estadística de los resultados.
CAUSA	Por tratarse de accidentes leves de trabajo no se les da la importancia debida.
EFFECTO	Gerente no toma medidas de seguridad laboral apropiadas dentro de la empresa
CONCLUSIÓN	La empresa pasa por alto accidentes laborales que a pesar de ser leves no son catalogados como tal por eso la falta de un registro
RECOMENDACIÓN	A Talento Humano supervisar y disponer con las demás áreas el registro de todo accidente de trabajo para dar cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Seguridad y Salud Laboral.

Elaborado por:	Fecha:
OMLA	14-10-2022
Revisado por:	Fecha:
PCMR	14-10-2022

HOJA DE HALLAZGOS**PERÍODO:** AÑO 2022**DEPARTAMENTO DE VENTAS**

TÍTULO	Segregación de funciones
CONDICIÓN	Falta de segregación de funciones al surtir, revisar y empacar la mercadería vendida.
CRITERIO	Reglamento Interno de Trabajo. - De las Obligaciones, Derechos y Prohibiciones del Trabajador. Art. 55.- Literal 2. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia.
CAUSA	Falta de personal para cubrir las diferentes funciones de bodega y atención al cliente.
EFECTO	Demora en la atención al cliente
CONCLUSIÓN	Ferretería Bolívar no ha establecido el personal suficiente para la atención al cliente lo que genera insatisfacción en la atención al cliente.
RECOMENDACIÓN	Para jefe de Talento Humano y jefe de Ventas: especificar las funciones de los empleados de atención al cliente con el propósito de agilizar la atención al cliente.

Elaborado por:	Fecha:
OMLA	15-10-2022
Revisado por:	Fecha:
PCMR	15-10-2022

HOJA DE HALLAZGOS**PERÍODO:** AÑO 2022**DEPARTAMENTO DE VENTAS**

TÍTULO	Políticas para crédito, descuentos y devoluciones
CONDICIÓN	Deficientes políticas para las condiciones de crédito, descuentos y devoluciones
CRITERIO	Reglamento Interno de Trabajo. - Del Régimen disciplinario. - Art. 68. Literal Q.- Manejar inapropiadamente las políticas de ventas, promociones, descuentos, reservas de dinero y productos de la Empresa para sus clientes.
CAUSA	Desconocimiento del cliente de condiciones de crédito, descuentos y devoluciones de mercadería
EFECTO	Pérdida de cliente por la falta de comunicación sobre las políticas para crédito, descuentos y devoluciones
CONCLUSIÓN	Ferretería Bolívar no ha establecido estrategias de crédito, descuentos y devoluciones para fidelizar al cliente.
RECOMENDACIÓN	Al Gerente y jefe de Ventas: Establecer estrategias de marketing orientas de mejorar las condiciones de crédito, descuentos y devoluciones de mercadería para satisfacer al cliente.

Elaborado por:	Fecha:
OMLA	16-10-2022
Revisado por:	Fecha:
PCMR	16-10-2022

HOJA DE HALLAZGOS**PERÍODO: AÑO 2022****DEPARTAMENTO DE OPERACIONES(INVENTARIO)**

TÍTULO	Comprobación de inventarios físicos
CONDICIÓN	Deficiente comprobación de inventario físico para el análisis de existencias.
CRITERIO	Reglamento Interno de Trabajo. - De las personas que manejan activos de la empresa. - Art. 58.- Verificación de la práctica de conteos físicos de los inventarios existentes periódicamente.
CAUSA	Desconocimiento de la existencia real de mercaderías
EFEECTO	Inefectiva rotación de inventarios
CONCLUSIÓN	Ferretería Bolívar no verifica existencias de inventario físico antes de realizar la solicitud de compras lo que genera una rotación de inventarios deficiente.
RECOMENDACIÓN	Al Gerente, jefe de Compras y Bodega. - Verificar las existencias de mercaderías antes de realizar las compras para disminuir la mercadería sin rotación.

Elaborado por:	Fecha:
OMLA	17-10-2022
Revisado por:	Fecha:
PCMR	17-10-2022

FASE III:

COMUNICACIÓN

3.3 Fase III: Comunicación

PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE LOS RESULTADOS



ENTIDAD: Ferretería Bolívar
AUDITORÍA: Gestión
PERÍODO: Del 1 de enero al 31 de diciembre 2022

NOMBRE DEL ARCHIVO	REFERENCIA PT	DESCRIPCIÓN
Comunicación de resultados	C.L.1	Carta de lectura para el informe borrador
	C.L1.1	Informe de auditoría
	C.L1.2	Acta para convocatoria
	C.L1.3	Acta final
	E.I.F.1	Entrega del informe final
	E.I.F.1.1	Informe de Auditoría
	E.I.F.1.2	Acta de convocatoria
	E.I.F.1.3	Acta final

RESPONSABLES DE LA AUDITORÍA

Elaborado por:

Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA

Revisado por:

Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR

3.3.1 Carta de Lectura para el borrador de informe

G.V.P

CARTA DE LECTURA PARA EL BORRADOR DE INFORME

Ambato, 15 enero de 2023

Señora
Julia Otorongo
GERENTE GENERAL DE FERRETERÍA BOLÍVAR
Presente.

De mi consideración:

Se ha efectuado la auditoría de Gestión con la aplicación de cuestionarios de control interno administrativo y observación directa a la empresa Ferretería Bolívar en el período 2021.

En el informe que se adjunta, los resultados obtenidos en base a indicadores, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio de a empresa.

Atentamente,

Luis Ortiz
Auditor

Elaborado por:

Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA

Revisado por:

Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR

INFORME DE AUDITORÍA

AUDITORÍA DE GESTIÓN APLICADA AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS Y VENTAS DE LA EMPRESA “FERRETERÍA BOLÍVAR” PERÍODO 2021

CONTENIDO

CAPÍTULO I

1	Antecedentes.....	81
1.1	Motivo de la Auditoría.....	81
1.2	Objeto de la Auditoría.....	81
1.3	Alcance de la Auditoría.....	81
1.4	Identificación de la Institucional.....	81
1.5	Organigrama Funcional.....	82
1.6	Filosofía Institucional.....	82
1.7	Personal que labora en Ferretería Bolívar.....	83
1.8	Base Legal.....	83

CAPÍTULO II

2	Resultados de la Auditoría de Gestión.....	84
4.1	Departamento de Compras.....	84
2.1.1	Incumplimiento de políticas internas.....	84
2.1.2	Capacitación a empleados.....	84
2.1.3	Documentación de los procesos de compras.....	85
2.1.4	Incumplimiento de registro de accidentes de trabajo.....	85
2.2	Departamento de Ventas.....	86
2.1.1	Segregación de funciones.....	86
2.1.2	Políticas para crédito, descuentos y devoluciones.....	86
2.3	Departamento de operaciones (Inventario)	87
2.3.1	Comprobación de inventarios físicos.....	87

CAPÍTULO III

3	Indicadores de Gestión.....	85
3.1	Nivel de capacitación.....	88
3.2	Rotación de ventas.....	90
3.3	Ventas realizadas.....	92

1 Antecedentes

Ferretería Bolívar, no cuenta con: reglamentos internos por escrito con las instrucciones de cada puesto de trabajo, evaluación del desempeño al personal, estrategias financieras y operativas para mitigar riesgos internos o externos de la empresa, además de que no se ha realizado con anterioridad ningún tipo de auditorías en períodos anteriores por tal motivo se solicita realizarla en el período económico 2022.

1.1 Motivo de la Auditoría

El motivo de la auditoria es evaluar el grado de eficiencia, eficacia y efectividad con que se manejan los recursos de la empresa además con esto encontraremos hallazgos para poder corregir a tiempo las falencias que se van presentando.

1.2 Objeto de la Auditoría

Medir la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos de compras, ventas y operaciones (Bodega) en la empresa Ferretería Bolívar

1.3 Alcance de la Auditoría

La auditoría de Gestión en la empresa Ferretería Bolívar comprende el período 01 de enero al 31 de diciembre de 2021, en donde se va evaluó los departamentos de compras y ventas, además se tomó en consideración al departamento de operaciones (Inventarios).

1.4 Identificación de la Institucional

Nombre de la entidad: Ferretería Bolívar

RUC: 1801832518001

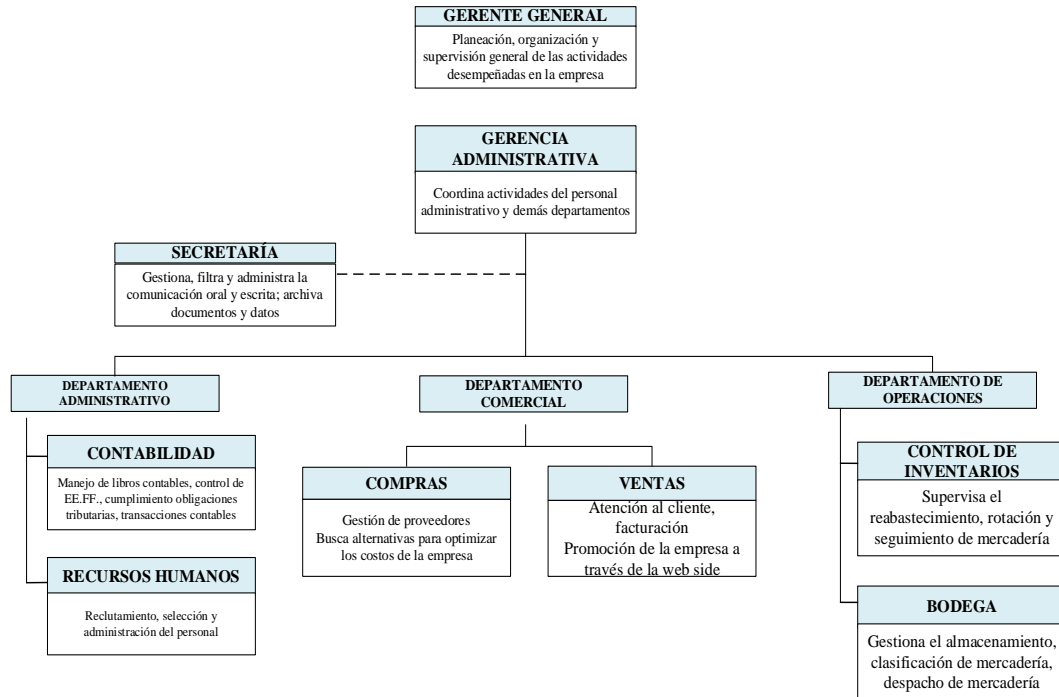
Ubicación: Ambato-Tungurahua. Av. Los Chasquis y Manco Cápac.

Representante Legal: Otorongo Cornejo Julia Dorinda.

Teléfono: 032410072

Horarios de trabajo: de 08H00 hasta las 19H00 de lunes a sábado y los domingos de 08H00 hasta la 13H00.

1.5 Organigrama Funcional



1.6 Filosofía Institucional

Misión

Satisfacer necesidades, deseos y expectativas de nuestros clientes al brindar una gran diversidad de productos para la construcción, la industria y el hogar, bajo las premisas de precio, calidad y servicio.

Visión

Ser una empresa líder y referente en el mercado ecuatoriano, superando las expectativas de nuestros clientes en cuanto a variedad, calidad, precios e innovación; bajo el lema: “Todo lo que necesitas en un solo lugar”.

Valores institucionales

6. Eficiencia
7. Innovación
8. Calidad
9. Ética
10. Vocación de servicio

1.7 Personal que labora en Ferretería Bolívar

No.	Nombre	Cargo	Departamento
1	Julia Otorongo	Gerente-Propietario	Gerencia
2	Verónica Pérez	Contadora	Contabilidad
3	Oscar Jurado	Auxiliar contable	Contabilidad
4	Jessica Aguirre	Recursos humanos	Administrativo
5	Álvaro Moyano	Jefe de ventas	Ventas
6	Bolívar Mozo	Vendedor	Ventas
7	Edison Lozada	Vendedor	Ventas
8	Carlos Mariño	Vendedor	Ventas
9	Yessenia Martínez	Vendedor	Ventas
10	Diego Bastidas	Jefe de compras	Compras
11	Angel Suqillo	Control de Inventarios	Compras
12	Carlos Villalba	Bodeguero	Compras

1.8 Base Legal

Las principales disposiciones legales que la Ferretería Bolívar se rige son las siguientes:

6. Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI)
7. Reglamento de la Ley de Régimen Tributario Interno (RLRTI)
8. Ley de Seguridad Social
9. Código de Trabajo
10. Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas empresas (NIIF para PYMES).

CAPÍTULO II

2 Resultados de la Auditoría de Gestión

2.1 Departamento de compras

2.1.1 Incumplimiento de políticas internas

Según el Reglamento Interno de Trabajo: art. 4: Conocimiento y difusión: La empresa Ferretería Bolívar dará a conocer y difundirá este Reglamento Interno a todos sus trabajadores, para lo cual colocará un ejemplar en un lugar visible de forma permanente dentro de cada una de sus dependencias, cargará el texto en la intranet y entregará un ejemplar del referido Reglamento a cada uno de sus trabajadores.

CONCLUSIÓN

La ausencia de un estudio de la casuística de las políticas internas limita la planificación de estrategias de desarrollo anual.

RECOMENDACIÓN

El Administrador coordinará con Talento Humano un cronograma de capacitación para socializar las políticas internas que constan en el reglamento interno de la empresa con el fin de cohesionar, organizar y mantener la coherencia de sus actividades encaminadas a alcanzar los objetivos organizacionales.

2.1.2 Capacitación a empleados

Según el Reglamento Interno. Art. 46: el Departamento de Talento Humano de acuerdo con sus requerimientos, brindará capacitación y entrenamiento da los trabajadores, conforme al Plan Anual de Capacitación elaborado por el Departamento Talento Humano.

CONCLUSIÓN

La Administración no considera intervenir en capacitación porque aprovecha la capacitación que sus proveedores brindan, pero esta no está acorde a las necesidades del trabajador.

RECOMENDACIÓN

Para el Gerente, Administrador y Talento Humano: crear presupuesto para capacitación acorde a las necesidades del trabajador para elevar el grado de productividad laboral.

2.1.3 Procesos de compra (Documentación)

Según el Reglamento Interno de Trabajo. Índices Mínimos de Eficiencia. art. 44.- Los trabajadores deberán cumplir estrictamente con la labor objeto del contrato, esto es dentro de los estándares de productividad establecidos en las caracterizaciones de cada proceso, el incumplimiento la Empresa se acogerá al derecho previsto en el numeral 5 del artículo 172 del Código de Trabajo.

CONCLUSIÓN

La administración no ha supervisado la documentación de cada uno de los puestos de trabajo como un indicativo de los índices mínimos del desempeño laboral.

RECOMENDACIÓN

Al jefe del Departamento de Compras y Talento Humano coordinar la documentación de los puestos de trabajo para evaluar el desempeño laboral.

2.1.4 Incumplimiento de registro de accidentes de trabajo

De acuerdo con el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores. Art. 15. Literal 2: son funciones de la unidad de seguridad de higiene, entre otras las siguientes: registro de la accidentalidad, ausentismo y evaluación estadística de los resultados.

CONCLUSIÓN

La empresa pasa por alto accidentes laborales que a pesar de ser leves no son catalogados como tal por eso la falta de un registro

RECOMENDACIÓN

A Talento Humano supervisar y disponer con las demás áreas el registro de todo accidente de trabajo para dar cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Seguridad y Salud Laboral.

2.2 Departamento de ventas

2.1.1 Segregación de funciones

De acuerdo con el Reglamento Interno de Trabajo. - De las Obligaciones, Derechos y Prohibiciones del Trabajador. Art. 55.- Literal 2. Ejecutar sus labores en los términos determinados en su contrato de trabajo, y en la descripción de funciones de cada posición, según consta en el Manual de Funciones, desempeñando sus actividades con responsabilidad, esmero y eficiencia.

CONCLUSIÓN

Ferretería Bolívar no ha establecido el personal suficiente para la atención al cliente lo que genera insatisfacción en la atención al cliente.

RECOMENDACIÓN

Para jefe de Talento Humano y jefe de Ventas: especificar las funciones de los empleados de atención al cliente con el propósito de agilizar la atención al cliente.

2.1.2 Políticas para crédito, descuentos y devoluciones

Reglamento Interno de Trabajo. - Del Régimen disciplinario. - Art. 68. Literal Q.- Manejar inapropiadamente las políticas de ventas, promociones, descuentos, reservas de dinero y productos de la Empresa para sus clientes.

CONCLUSIÓN

Ferretería Bolívar no ha establecido estrategias de crédito, descuentos y devoluciones para fidelizar al cliente.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente y jefe de Ventas: Establecer estrategias de marketing orientas de mejorar las condiciones de crédito, descuentos y devoluciones de mercadería para satisfacer al cliente.

2.3 Departamento de operaciones (Inventario)

2.3.1 Comprobación de inventarios físicos

Reglamento Interno de Trabajo. - De las personas que manejan activos de la empresa.

Art. 58.- Verificación de la práctica de conteos físicos de los inventarios existentes periódicamente.

CONCLUSIÓN

Ferretería Bolívar no verifica existencias de inventario físico antes de realizar la solicitud de compras lo que genera una rotación de inventarios deficiente.

RECOMENDACIÓN

Al Gerente, jefe de Compras y Bodega. - Verificar las existencias de mercaderías antes de realizar las compras para disminuir la mercadería sin rotación.

3 CAPÍTULO III

3.1 Indicadores de Gestión

FERRETERÍA BOLÍVAR				
FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO				
PERÍODO: AÑO 2022				
TIPO	OBJETIVO	FUENTE DE INFORMACIÓN	RELACIÓN	RESULTADOS
Cuantitativo de eficacia	Determinar el nivel de capacitación	Departamento Administrativo	$\frac{\text{Total de empleados capacitados}}{\text{Total de empleados}}$ $= \frac{4}{12} = 33,33\%$	La empresa Ferretería Bolívar ha cumplido con un 33,33% en el nivel de capacitación pese a que la planificación del departamento de administrativo (Recursos humanos) menciona que se esperaba capacitar hasta un 70% al personal.
Cuantitativo de eficiencia	Cumplimiento de objetivos	Departamento Administrativo	$\frac{\text{Numero de objetivos cumplidos}}{\text{Total de objetivos cumplidos de la Ferretería Bolívar}}$ $= \frac{3}{8} = 37,5\%$	El 37,5% de los objetivos que se cumple por Ferretería Bolívar han sido satisfactorios mientras que el 62,5% no se han cumplido por falta de planificación del departamento de recursos humanos.
Cuantitativo de calidad	Conocimiento de la normativa	Departamento Administrativo	$\frac{\text{Numero de empleados con perfil profes.}}{\text{Total de empleados}}$ $= \frac{7}{12} = 58,33\%$	El 58,33% de los empleados cuentan con un perfil profesional de tercer nivel mientras que el 41,66% acabaron el bachillerato.

Elaborado por:	Fecha:
OMLA	19-10-2022
Revisado por:	Fecha:
PCMR	19-10-2022

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DEPARTAMENTO DE COMPRAS

PERÍODO: AÑO 2022

TIPO	OBJETIVO	FUENTE DE INFORMACIÓN	RELACIÓN	RESULTADOS
Cuantitativo de eficacia	Comprobar que las facturas a proveedores se cubran en un 70%	Departamento de compras Departamento administrativo	$\frac{\# \text{ de facturas pagadas}}{\text{Total de facturas pendientes}}$ $= \frac{2040}{2550} = 78,23\%$	La empresa Ferretería Bolívar para el año 2021 en el pago de facturas se considera en un nivel de cumplimiento satisfactorio porque están cubriendo los pagos a los proveedores según los objetivos propuestos.
Cuantitativo de eficiencia	Determinar el tiempo de facturas vencidas a proveedores	Departamento de compras Departamento administrativo	$\frac{\text{Total de tiempo transcurrido}}{\text{Total de tiempo presupuestado}}$ $= \frac{30}{45} = 66,67\%$	La empresa Ferretería Bolívar cumple un nivel de cumplimiento satisfactorio al momento de pagar las facturas a sus proveedores debido a su liquidez y rentabilidad.

Elaborado por:	Fecha:
OMLA	19-10-2022
Revisado por:	Fecha:
PCMR	19-10-2022

FERRETERÍA BOLÍVAR

C.1.3

FICHA TÉCNICA DE INDICADORES DEPARTAMENTO DE VENTAS

PERÍODO: AÑO 2022

TIPO	OBJETIVO	FUENTE DE INFORMACIÓN	RELACIÓN	RESULTADOS
Cuantitativo de eficiencia	Determinar la rotación de ventas	Estados financieros	$\frac{\textit{Ventas Netas}}{\textit{Activo Total}}$ $= \frac{4.679.717,77}{3.738.454,98} = 125,18\%$	La empresa Ferretería Bolívar en el año 2021 superó el porcentaje de rotación de ventas con un 125,18% lo que representa una rentabilidad para el negocio pues existe un equilibrio entre las existencias y sobrantes.
Cuantitativo de calidad	Determinar la rotación de ventas	Departamento de ventas	$\frac{\textit{Numero de pedidos}}{\textit{Total de pedidos mensuales}}$ $= \frac{3.250}{4.000} = 81,25\%$	La empresa Ferretería Bolívar en el año 2021 el 81,25% de pedidos se ha entregado satisfactoriamente.

Elaborado por:	Fecha:
OMLA	19-10-2022
Revisado por:	Fecha:
PCMR	19-10-2022

3.3.1 Carta para convocar a la lectura del Informe

G.V.P

CARTA PARA CONVOCAR A LA LECTURA DEL INFORME

Ambato, 10 enero de 2023

Señora
Julia Otorongo
GERENTE GENERAL DE FERRETERÍA BOLÍVAR
Presente.

De mi consideración:

Con un cordial saludo me permito convocar a los Departamentos de Compras, Ventas y Operaciones que la Auditoría de Gestión una vez que ha culminado, por tanto, se procederá a dar lectura del informe el 15 de enero del 2023, en la sala principal de la empresa, ubicada en la Avenida Los Chasquis y Manco Capac de la ciudad de Ambato, acto que iniciará a las 18H00.

Se solicita puntual asistencia

Atentamente,

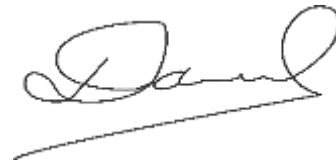
Luis Ortiz
Auditor

Elaborado por:



Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA

Revisado por:



Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR

3.3.2 Carta para convocar a la lectura del Informe

G.V.P

CARTA PARA CONVOCAR A LA LECTURA DEL INFORME

ACTA FINAL

ACTA FINAL DE LA LECTURA DEL INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN REALIZADO AL DEPARTAMENTO DE COMPRAS, VENTAS Y OPERACIONES DE “FERRETERÍA BOLÍVAR”

La lectura del Informe de la Auditoría de Gestión a los departamentos de compras, ventas y operaciones en Ferretería Bolívar, realizado por el Auditor Luis Ortiz con la Supervisión de la Dra. Maribel Paredes en la sala principal de empresa ubicada en Avenida Los Chasquis y Manco Capac de la ciudad de Ambato, acto desarrollado a las 18H00 que contó con la participación de:

- Gerente General
- Administrador
- Jefe del Departamento de Compras
- Jefe del Departamento de Ventas
- Jefe del Departamento de Operaciones
- Talento Humano

En el evento realizado, se aprobó el informe borrador de la Auditoría realizada y para dejar constancia de este acto, se procede a firma el acta:

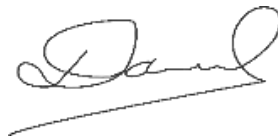
Nombre del funcionario	Departamento	Cargo	Firma
Julia Otorongo	Gerencia	Gerente General	
Fabian Medina	Administrativo	Administrador	
Diego Bastidas	Compras	Jefe	
Álvaro Moyano	Ventas	Jefe	
Ángel Suquillo	Operaciones	Inventarios	
Jessica Aguirre	Recursos Humanos	Jefe	

Elaborado por:



Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA

Revisado por:



Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR

FASE IV: SEGUIMIENTO

3.4 Fase IV: Seguimiento y monitoreo

Entidad: Empresa Ferretería Bolívar

Auditoria: Gestión

Periodo: Del 1 enero al 31 de diciembre del 2022

Objetivo: Realizar las recomendaciones para monitorear los hallazgos encontrados a través de la auditoria para el mejoramiento de los objetivos empresariales.

Periodo:2021

Responsable: Gerente General, Talento Humano, Jefe de Departamento de Compras, Jefe de Departamento de Ventas y Departamento de Operaciones (Bodeguero).

CRONOGRAMA DE MONITOREO ESTRATÉGICO DE RECOMENDACIONES													
RECOMENDACIONES	MES 1			MES 2			MES 3			RESPONSABLE			
RECOMENDACIÓN 1													
Elaborar un cronograma de capacitación para socializar las políticas internas que constan en el Reglamento Interno de la empresa con el fin de cohesionar, organizar y mantener la coherencia de sus actividades encaminadas a alcanzar los objetivos organizacionales.													Gerente Talento Humano
RECOMENDACIÓN 2													
Crear un presupuesto y cronograma de capacitación acorde a las necesidades del trabajador para elevar el grado de productividad laboral.													Gerente Talento Humano
RECOMENDACIÓN 3													

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones

- La planificación de auditoría de gestión se basa en una estrategia global que parte de una observación directa previa y entrevista a la gerente de la empresa Ferretería Bolívar; tomando en cuenta estos hallazgos se adapta a las necesidades de auditoría de gestión a realizar, el cuestionario implementado de control interno administrativo aplicado al personal que trabaja en la empresa, se enfoca en seis componentes: estrategias y tácticas, procesos, políticas, procedimientos, capacitación y desarrollo; y, registro y control, que permite medir y determinar el nivel de confianza y riesgo de la gestión empresarial en los departamentos de compras, ventas y operaciones.

La participación y colaboración tanto de la gerente como del personal que laboran en la empresa fue fundamental para realizar la auditoría de gestión porque facilita al investigador la observación y el análisis de la situación real que presentan los departamentos auditados como un requerimiento necesario para verificar el cumplimiento de objetivos y metas organizacionales.

- Apoyado en la planificación realizada, se ejecutó la auditoría en la empresa Ferretería Bolívar, cuyos resultados determinaron niveles de riesgo del 23,33% correspondiente a bajo en el departamento de compras mientras que se determinó en el departamento de ventas un nivel de confianza moderado correspondiente a 26,39% y un nivel de riesgo moderado del 36,67% debido posiblemente al incumplimiento de políticas internas, falta de capacitación. Además, el 76,67% correspondiente a nivel de confianza alta en el departamento de compras se debe a aplicación de estrategias implementadas tales personal encargado del proceso de compras; mientras que en el de ventas el nivel de confianza es moderado con el 73,61% por la capacitación en ventas que reciben de los proveedores; finalmente, en el departamento de operaciones (inventario) existe un nivel de confianza

moderado con el 63,33% porque no se capacita al personal en base a las necesidades de la empresa.

- Con estos resultados se diseñó un mapa de riesgo para determinar el resumen de las condiciones encontradas, a continuación, se aplicó fichas técnicas de indicadores de gestión del nivel de capacitación, ventas realizadas y rotación de ventas que permite calcular los valores estándar, de índice y de brecha para interpretar gráficamente los resultados en base a criterios de: satisfactorio, poco satisfactorio y deficiente.
- Por medio de un Informe de Auditoría se procede a comunicar los resultados obtenidos de la auditoría realizada; para ello, se convocó a través de una carta a la Lectura del Informe a los jefes de los departamentos de compras, ventas, operaciones y Gerente en la sala principal de la empresa ubicada en la Av. Los Chasquis y Manco Capac de la ciudad de Ambato.

La lectura del informe final consta principalmente de conclusiones y recomendaciones sugeridas para cada departamento las mismas que sirven de guía para la toma de decisiones y acciones correctivas, preventivas y de oportunidades para mejorar la evaluación realizada.

- Se planteó un cronograma con los responsables de la evaluación y el seguimiento de las recomendaciones emanadas del Informe de Auditoría presentada, con el objeto de facilitar a los responsables la ejecución de cada una de las recomendaciones emitidas enfocadas al desarrollo y mejoramiento organizacional que permita el fortalecimiento de la empresa en el mercado.

El monitoreo estratégico planteado, será desarrollado en tres meses, por lo que se incluye actividades y designación de responsables que facilitan la ejecución de cada una de las acciones orientadas al mejoramiento organizacional.

4.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la Gerente de la empresa planificar de forma periódica auditorías de gestión que permita revisar el sistema de control interno, así como el cumplimiento de las políticas y procedimientos definidos en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa para lograr los objetivos y metas organizacionales e incrementar los niveles de eficiencia y eficacia operativa.
- Antes de la ejecución de la auditoría de gestión, se recomienda realizar una reunión previa para informar a los trabajadores y jefes departamentales lo que se va a realizar y cómo se pretende recolectar la información necesaria; de la misma forma los fines que se persigue con los resultados obtenidos, de esta forma logrará un mayor empoderamiento, cohesión e identificación con los fines organizacionales para mejorar la gestión empresarial.
- Establecer un plan de capacitación para el departamento de ventas, compras y el área operativa de acuerdo con las necesidades de la empresa a fin de con el objeto de mejorar la atención al cliente, realizar compras de acuerdo con las necesidades de los clientes y mantener un nivel óptimo de existencias de mercaderías. Estas capacitaciones permitirán mejorar los conocimientos, habilidades y conductas del personal que labora en Ferretería Bolívar.
- Así mismo, el monitoreo estratégico planteado, posibilitará la disminución paulatina y sostenible del nivel de riesgo, al mismo tiempo elevar el nivel de confiabilidad de la empresa Ferretería Bolívar.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arias , I. P. (2018). Auditoría un enfoque de gestión. *Observatorio de la Economía*.
Obtenido de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- Armas, R. (2008). *Auditoría de Gestión conceptos y métodos*. La Habana: Félix Varela. doi:978-959-07-0421-5
- Armas, R. (2010). *Auditoría de gestión: conceptos y métodos*. Habanna: Félix Varela. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/71223?page=1>
- Cecogrup. (26 de Junio de 2020). *Cecogrup*. Obtenido de Cecogrup:
<https://cecogrup.com/importacion-sector-ferretero-una-nueva-perspectiva/>
- Delgado, F. (10 de Julio de 2021). *SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales*.
Obtenido de SMS Ecuador Auditores y Asesores Gerenciales:
<https://smsecuador.ec/es-necesaria-una-auditoria-de-gestion/>
- Díaz, S. (14 de Mayo de 2021). *Ferreteria y Bricolage*. Obtenido de Ferreteria y Bricolage: <https://ferreteria-y-bricolaje.cdecomunicacion.es/noticias/sectoriales/44960/gestion-problemas-stock-ferreteros>
- Fernández, R. (9 de dic de 2021). *Statista*. Recuperado el 27 de Octubre de 2022, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/598960/participacion-de-sectores-economicos-en-el-producto-interior-bruto-pib-por-region/>
- Ferreterias Bolivar. (20 de Febrero de 2020). *Ferreterias Bolivar*. Recuperado el 20 de Octubre de 2022, de Ferreterias Bolivar:
<https://ferreteriasbolivar.com/conocenos>
- Franco, R. (2021). Las teorías del control y evaluación organizacional independiente. *Criterio Libre*, 71-107. doi:<https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2020v18n32.7112>
- Franklin, .. E. (2013). *Auditoría Administrativa. Evaluación y Diagnóstico empresarial*. México: Pearson.
- Galeano, P. (04 de Marzo de 2022). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/los-productos-en-ferreterias-suben-mas-del-20-en-2022-562549>
- Google maps. (24 de 10 de 2022). *Google maps*. Obtenido de Google maps:
<https://www.google.com.ec/maps/place/Avenida+los+ch%C3%A1squis+%26+Manco+Capac,+Ambato+180202/@-1.2541541,->

78.6251642,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d38190008deccf:0xdd5bb4ca5c34286!8m2!3d-1.2541541!4d-78.6229755?hl=es

- Gura, T. (2018). Thomas Gura: Pocas empresas familiares sobreviven. *Lideres*, 18-20.
- López Gómez, A., Abril Freire, M., & Llamuca Pérez, S. (2017). Propuesta de una metodología basada en el COSO II. *Publicando*, 836-847. doi:1390-9304
- López, A., Cañizares, M., & Mayorga, M. (2018). La auditoría interna como herramienta de gestión para el control en los gobiernos autónomos descentralizados de la provincia de Morona Santiago. *Cuadernos de Contabilidad*, 19(47). doi:<https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc19-47.aihg>
- López, M., & García, D. (2018). La Auditoría de Gestión, una necesidad imposterbale de la administración moderna. *Reserchgate*, 1-7.
- Mundo Ferretero. (09 de Julio de 2022). *Mundo Ferretero*. Obtenido de Mundo Ferretero: <https://mundoferretero.com.mx/index.php/ferreteria/item/1366-tiempos-complicados-para-las-ferreterias-caen-ventas-y-margen-de-utilidad>
- Pallerola Comamala, J. (2015). *Auditoria*. Madrid: RA-MA,S.A. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/uta/62443?page=13>
- Pampim, A. (17 de diciembre de 2010). *SCRIBD*. Obtenido de SCRIBD: <https://es.scribd.com/doc/45528843/Tema-1-La-auditoria-Concepto-clases-y-evolucion>
- Quezada, J., & Marca, J. (2022). *Análisis y propuesta de cadena de valor aplicado al sector ferretero en la ciudad de Cuenca, caso Ferretería Latina*. Obtenido de Repositorio Universidad del Azual: <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11768/1/17296.pdf>
- Redondo Durán, R., Llopart Pérez, X., & Durán Juve, D. (2020). Auditoria de gestión. *Universidad de Barcelona*, 14. Recuperado el 30 de Julio de 2022, de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13223/1/Auditoria%20de%20gesti%C3%B3n.pdf>
- Rodríguez Labrada, Y. K., Cano Inclán, A., & Cuesta Rodríguez, F. (2019). Estado del arte de la Auditoría de Información. *Scielo*, 132-151. doi:<http://dx.doi.org/10.15517/eci.v1i1.35409>

- Salvatierra, J. (27 de Enero de 2021). *El Pais*. Obtenido de El Pais:
<https://elpais.com/economia/2021-01-27/la-ferreteria-resiste-a-la-pandemia.html>
- Santamaría, G., Marcelo, M., & Vega, P. (2016). Auditoría de Gestión, una herramienta necesaria para la economía. *UTCiencia*, 3(2), 95-103. Obtenido de file:///C:/Users/ALEXANDER/Downloads/46-173-1-PB.pdf
- Sotelo, J. G. (2018). La planeación de la auditoría en un sistema de gestión de calidad tomando como base la norma ISO 19011:2011. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, XVIII(16). doi:<https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.329>
- SRI. (2021). *SRI*. Obtenido de SRI: <https://www.sri.gob.ec/estadisticas-generales-de-recaudacion-sri>
- SRI. (6 de Enero de 2022). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de Servicio de Rentas Internas: <https://www.sri.gob.ec/estadisticas-generales-de-recaudacion-sri>
- Ugando, M. (4 de Septiembre de 2018). *RED Santo Domingo Investigativa*. Obtenido de RED Santo Domingo Investigativa: Auditoria De Gestión En Ecuador: Una Visión De Procesos De Ventas-Cobros En MiPYMES.
- Vásquez Giler, M., & Pinargote Vásquez, N. (2018). *Auditoria de gestión: una herramienta de mejora continua*. Manabí: Uleam. doi:978-9942-775-51-1
- Vásquez, M., & Pinargote, N. (2018). *Auditoria de gestión: una herramienta de mejora continua*. Manabí: Uleam. doi:978-9942-775-51-1
- Zabala, J. C. (1 de Septiembre de 2021). *MConstructor*. Recuperado el 21 de Octubre de 2022, de MConstructor:
<https://mundoconstructor.com.ec/noticias/arquitectura-y-diseno/despues-de-la-crisis-sanitaria-situacion-y-perspectiva-del-clima-de-negocios-del-sector-ferretero-2>

ANEXOS

FERRETERIA BOLÍVAR				
CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO EN EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS				
PERÍODO: AÑO 2022				
Nº	DESCRIPCIÓN	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS				
1	¿Las estrategias implementadas están orientadas hacia los objetivos y metas institucionales?			
2	¿Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva?			
3	¿Se utiliza herramientas tecnológicas como recursos de apoyo a las estrategias a nivel negocio?			
4	¿Cuenta la organización con un modelo multinegocio?			
5	¿El acercamiento a proveedores se realiza por medio de la segmentación de mercado?			
PROCESOS				
6	¿Existe personal encargado de los procesos de compras?			
7	¿Inciden los procesos de compras en la toma de decisiones?			
8	¿Existen enfoques a los procesos de compras en la empresa?			
9	¿Están plenamente identificados los procesos estratégicos?			
10	¿Existen responsables para elaborar los procesos de compras?			
POLÍTICAS				
11	¿La empresa cuenta con políticas definidas?			
12	Se recibe retroalimentación del contenido de estas áreas			
13	¿Para definir políticas se toma un modelo externo como ejemplo?			
14	¿Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas?			
15	¿La información de las políticas está disponible en la plataforma virtual de la empresa?			
PROCEDIMIENTOS				

16	¿Están definidos los procedimientos de compras para llevar a cabo el trabajo diario?			
17	¿Están documentados los procedimientos de compras?			
18	¿Se capacita al área de compras para la aplicación correcta de este procedimiento?			
19	¿Se utiliza algún programa digital para el diseño de procedimientos de compra?			
20	¿Existe documentación que oriente los procesos de compras?			
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO				
21	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para los procedimientos de compras?			
22	¿La capacitación y su desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización?			
23	¿Se verifica que los contenidos de la capacitación se orienten a las necesidades de la empresa?			
24	¿Se ha identificado las necesidades de capacitación de esta área?			
25	¿Se realiza un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?			
SEGURIDAD OCUPACIONAL				
26	¿Cuenta la organización con normas de seguridad interna?			
27	¿La organización cuenta con un programa de prevención de acoso laboral?			
28	¿Existen señalamientos en áreas restringidas o de alto riesgo?			
29	¿Se mantiene registros de accidentes y se investiga sus causas?			
30	¿En el área de trabajo cuenta con: a) ventilación; b) iluminación; c) temperatura; ¿d) nivel de ruido?			
Elaborado por:		Revisado por:		
Ortiz Mera Luis Alexander Auditor OMLA		Paredes Cabezas Maribel del Rocío Supervisora PCMR		

FERRETERIA BOLÍVAR

**CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO EN
EL DEPARTAMENTO DE VENTAS**

PERÍODO: AÑO 2022

Nº	DESCRIPCIÓN	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS				
1	¿Las estrategias implementadas están orientadas hacia los objetivos y metas institucionales?			
2	¿Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva?			
3	¿Se utiliza herramientas tecnológicas como recursos de apoyo a las estrategias a nivel negocio?			
4	¿Cuenta la organización con un modelo multinegocio?			
5	¿El acercamiento a clientes se realiza por medio de la segmentación de mercado?			
PROCESOS				
6	¿Existe personal encargado de los procesos de ventas?			
7	¿Inciden los procesos de ventas en la toma de decisiones?			
8	¿Existen enfoques a los procesos de ventas en la empresa?			
9	¿Están plenamente identificados los procesos estratégicos?			
10	¿Existen responsables para elaborar los procesos de ventas?			
POLÍTICAS				
11	¿La empresa cuenta con políticas definidas?			
12	¿Se recibe retroalimentación del contenido de esta área?			
13	¿Para definir políticas se toma un modelo externo como ejemplo?			
14	¿Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas?			
15	¿La información de las políticas está disponible en la plataforma virtual de la empresa?			

PROCEDIMIENTOS				
16	¿Están definidos los procedimientos de ventas para llevar a cabo el trabajo diario?			
17	¿Están documentados los procedimientos de ventas?			
18	¿Se capacita a todas las áreas de la empresa para la aplicación correcta de los procedimientos de ventas?			
19	¿Se utiliza algún programa digital para el diseño de procedimientos de ventas?			
20	¿Existe documentación que oriente los procesos de ventas?			
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO				
21	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para los procedimientos de ventas?			
22	¿La capacitación y su desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización?			
23	¿Se verifica que los contenidos de la capacitación se orienten a las necesidades de la empresa?			
24	¿Se ha identificado las necesidades de capacitación en cada área?			
25	¿Se realiza un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?			
REGISTRO Y CONTROL				
26	¿Existe por escrito políticas y procedimientos adecuados referentes a ventas?			
27	¿Existe establecidas condiciones de crédito, descuentos y devoluciones, lista de precios?			
28	¿Se exigen los respectivos comprobantes de retención al realizar las ventas?			
29	¿Existe una segregación adecuada de funciones al surtir, revisar y empacar la mercadería vendida?			
30	¿Se contabilizan diariamente los ingresos?			

Elaborado por:

Revisado por:

Ortiz Mera Luis Alexander
Auditor
OMLA

Paredes Cabezas Maribel del Rocío
Supervisora
PCMR

FERRETERIA BOLÍVAR

**CALIFICACIÓN DEL NIVEL DE CONFIANZA Y RIESGO EN
EL DEPARTAMENTO DE OPERACIONES (INVENTARIOS)**

PERÍODO: AÑO 2022

Nº	DESCRIPCIÓN	CUMPLE		OBSERVACIONES
		SI	NO	
ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS				
1	¿Las estrategias implementadas están orientadas hacia los objetivos y metas institucionales?			
2	¿Las estrategias a nivel negocio han posibilitado a la organización desarrollar un modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva?			
3	¿Se utiliza herramientas tecnológicas como recursos de apoyo a las estrategias a nivel negocio?			
4	¿Cuenta la organización con un modelo multinegocio?			
5	¿El acercamiento a clientes se realiza por medio de la segmentación de mercado?			
PROCESOS				
6	¿Existe personal encargado de la gestión de inventarios?			
7	¿Inciden la gestión de inventarios en la toma de decisiones?			
8	¿Existen enfoques a la gestión de inventarios en la empresa?			
9	¿Están plenamente identificados los procesos estratégicos?			
10	¿Existen responsables para elaborar los procesos de gestión de inventarios?			
POLÍTICAS				
11	¿La empresa cuenta con políticas definidas?			
12	¿Se recibe retroalimentación del contenido de esta área?			
13	¿Para definir políticas se toma un modelo externo como ejemplo?			
14	¿Existe corresponsabilidad de toda la organización en el cumplimiento de las políticas establecidas?			
15	¿La información de las políticas está disponible en la plataforma virtual de la empresa?			
PROCEDIMIENTOS				

16	¿Están definidos los procedimientos de gestión de inventarios para llevar a cabo el trabajo diario?			
17	¿Están documentados los procesos de gestión de inventarios?			
18	¿Se capacita a todas las áreas de la empresa para la aplicación correcta de los procedimientos de gestión de inventarios?			
19	¿Se utiliza algún programa digital para el diseño de procedimientos de gestión inventarios?			
20	¿Existe documentación que oriente los de gestión inventarios?			
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO				
21	¿Cuenta la organización con un programa de capacitación y desarrollo para los procedimientos de gestión inventario?			
22	¿La capacitación y su desarrollo se enfoca en las competencias centrales de la organización?			
23	¿Se verifica que los contenidos de la capacitación se orienten a las necesidades de la empresa?			
24	¿Se ha identificado las necesidades de capacitación en cada área?			
25	¿Se realiza un análisis comparativo del desempeño antes y después de la capacitación?			
REGISTRO Y CONTROL				
26	¿Se llevan registros de inventarios adecuadamente valorizados?			
27	¿Existen procedimientos claramente establecidos para identificar faltantes en la recepción de bienes y suministros?			
28	¿Existe instalaciones adecuadas para la conservación del inventario?			
29	¿Existen informes actualizados de inventario para efectos de facilitar el análisis de pérdidas y manejo de estos?			
30	¿Verifican los encargados de almacén las cantidades recibidas contra los informes de recepción?			
Elaborado por:		Revisado por:		
Ortiz Mera Luis Alexander Auditor OMLA		Paredes Cabezas Maribel del Rocío Supervisora PCMR		