



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA EMPRESA PRODUCTORA Y
COMERCIALIZADORA DE ROPA INTERIOR IMPACTEX DEL CANTÓN
AMBATO PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO CORRESPONDIENTE
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013.”**

AUTORA:

NOEMA GEORGINA SÁNCHEZ SÁNCHEZ

**AMBATO-ECUADOR
2015**

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

CERTIFICAMOS: que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad cumpliendo con las normas de investigación científica, quedando autorizada su presentación.

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza.

DIRECTOR TRABAJO DE TITULACION

Ing. Letty Karina Elizalde Marín

MIEMBRO

CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD

Las ideas expuestas en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Noema Georgina Sánchez Sánchez

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor y cariño:

A Dios y mi Virgencita María, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante toda mi vida.

A mis madres Elida y Gloria, por darme la vida, quererme mucho, creer en mí y siempre apoyarme.

A mis hijos Rolando y Daniela, para que vean en mí un ejemplo a seguir, estar a mi lado y tenerme paciencia en los momentos que los tuve que dejar para elaborar mi tesis, los quiero mucho.

A Luis, dueño de mi corazón, muchas gracias por todos estos años en los cuales hemos vivido cosas buenas y malas, y compartamos este día tan importante para mí.

.

A mis hermanos: René, Luis, Hermes, María Augusta, Francisco y José Antonio por estar conmigo y apoyarme siempre.

A mi abuelita que ya no está conmigo, siempre fue un ejemplo de mujer y madre, está en el cielo pero yo la siento que está a mi lado, dándome su bendición, cuidándome y contenta con mis logros alcanzados, nunca le olvidaré abuelita.

Noema.

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento muy sincero y con todo mi amor siempre va a ser para Dios, quien me ha guiado a lo largo de mi vida y me ha dado fortaleza en mis momentos de debilidad, por haberme brindado una vida llena de aprendizaje, experiencias y felicidad.

A toda mi familia: Madres, hermanos, hijos y sobrinos que me apoyaron e incentivaron para que culmine mis estudios, gracias a la perseverancia de ellos pude terminar mi tesis.

A Sabrina por ser una parte muy importante, en la realización de esta tesis, gracias por ser una gran amiga.

A la empresa Impactex por haberme brindado la oportunidad de elaborar mi tesis.

A la Escuela Politécnica de Chimborazo por permitirme estudiar con el centro de apoyo Ambato y poder obtener mi título tan anhelado de Licenciada e Contabilidad y Auditoría.

Gracias al Ing. Jorge Arias e Ing. Letty Elizalde por todo el apoyo brindado a lo largo de la carrera y elaboración de tesis, por su tiempo, amistad y por los conocimientos que me transmitieron.

Con todo mi corazón, gracias:

Noema.

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Certificación del tribunal.....	ii
Certificado de responsabilidad.....	iii
Dedicatoria	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas.....	viii
Indice de gráficos	viii
Resumen ejecutivo	ix
Summary	x
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	3
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1.1 Contextualización.....	3
1.1.2 Árbol de problemas	6
1.1.3 Prognosis.....	7
1.1.4 Formulación del Problema	7
1.1.5 Delimitación del Problema.....	7
1.2 JUSTIFICACIÓN	8
1.3 OBJETIVOS	9
1.3.1 Objetivo General	9
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	10
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	10
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	11
2.2.1 Auditoría	11
2.2.2 Auditoría de gestión.....	13
2.2.3 Principios de la Auditoría de Gestión: las Cinco “Es”.....	14
2.2.4 Fases de la Auditoría de Gestión.....	16
2.2.5 Control Interno	17
2.2.6 Riesgos de la Auditoría de Gestión.....	20
2.2.7 Técnicas de la Auditoría de Gestión	21

2.2.8 Indicadores de gestión.....	24
2.2.9 Normas de Auditoría generalmente aceptadas (NAGAS).....	26
2.3 IDEA A DEFENDER	30
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	31
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.1.1 Investigación bibliográfica.....	31
3.1.2 Fuentes bibliográficas primarias	31
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	31
3.2.1 Investigación de campo.....	31
3.2.1 Investigación descriptiva.....	31
3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	32
3.3.1 Métodos.....	32
3.3.2 Técnicas	32
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	33
3.4.1 Población.-.....	33
3.4.2 Muestra.-	34
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO	35
4.1 ARCHIVO PERMANENTE.....	35
4.1.1 Información general	38
4.1.2 Hojas de marcas y referencias	42
4.1.3 Programas de Auditoría.....	43
4.2 ARCHIVO CORRIENTE	45
4.2.1 Fase I: Diagnóstico Preliminar	
4.2.2 Fase II: Evaluación control Interno.....	71
4.2.3 Fase III: Ejecución	89
4.2.4 Fase IV: Comunicación De Resultados.....	131
4.2.5 Fase V: Monitoreo	153
CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
5.1 CONCLUSIONES	156
5.2 RECOMENDACIONES	157
BIBLIOGRAFÍA	158
ANEXOS	161

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Técnicas de la Auditoría de Gestión	21
Tabla 2: Aplicación de las técnicas de Auditoría.....	21
Tabla 3: Tamaño de la población.....	33
Tabla 4: Obtención de la muestra estratificada	34

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de problemas.....	6
Gráfico 2: Fórmula de la muestra	34

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación se titula Auditoría de Gestión a la Empresa Productora y Comercializadora de ropa interior Impactex del cantón Ambato provincia de Tungurahua, con lo cual se pretende emitir recomendaciones oportunas y razonables que permita contribuir al eficiente desarrollo de las funciones mejorado procesos y ayudando a mejorar el desempeño de los colaboradores permitiendo fomentar la unión entre empleados y empresa mejorado sus niveles de rentabilidad económica y cumpliendo los objetivos planteados.

En esta investigación se pudo realizar una evaluación a los procesos y operaciones mediante la aplicación de indicadores de gestión tales como: la eficiencia, eficacia, economía, ecología y ética, partiendo de un diagnóstico detallado del planteamiento estratégico de la empresa y la aplicación de la evaluación del Control Interno existente en Impactex.

A la Gerencia se le pudo realizar cierto número de recomendaciones luego del análisis y generación de resultados obtenidos, estos son: aprovechar e incrementar las fortalezas existentes según el análisis de la auditora, para poder ganar competitividad en el mercado. Además es necesario tomar en cuenta el estudio y ponderación de riesgos en el cumplimiento de todos los procesos dentro de la organización, minimizando las pérdidas de eficiencia, productividad y recursos económicos e implementar un plan de Capacitación anual para el personal de Impactex, el mismo que maneje como objetivo principal fidelizar a todos los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos empresariales de la organización

Ing. Jorge Enrique Arias Esparza.

DIRECTOR TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

This research is entitled Management Auditing to the company that is producer and marketer of underwear Impactex of Ambato Canton, Tungurahua province, which intends to issue timely and reasonable recommendations that could contribute to the efficient development of functions. It improves processes and help to improve the employee's performance. So, allows foster unity among Company employees and improving its levels of economic profitability and meeting the planned objectives.

This research could make an assessment of the processes and operations through the application of management indicators such as efficiency, effectiveness, economy, ecology and ethics. It starts from a detailed diagnosis of strategic approach to enterprise and implementation of the evaluation of internal control in Impactex.

To the Management will be able to make a certain number of recommendations after the analysis and generation of obtained results. These are: leverage and increase existing strengths according to the analysis of the audit, to win market competitiveness. Also, it is necessary to take into account the study and consideration of risks in the implementation of all processes within the organization, minimizing losses of efficiency, productivity and economic resources. To implement an annual training plan for staff of Impactex. The same handled as main objective loyalty to all employees in meeting the business objectives of the organization.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el mundo empresarial en el cual nos desenvolvemos requiere una dirección y administración estratégica competitiva que encamine todos los esfuerzos del talento humano existente hacia el cumplimiento de los objetivos plateados mediante estrategias claras, concretas, eficientes y efectivas. En esa virtud es fundamental que las organizaciones trabajen bajo un sistema en el que todos los colaboradores y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, economía y sustentabilidad.

El presente trabajo tiene como propósito fundamental la formulación de estrategias para conseguir la optimización de recursos en la Empresa Productora y Comercializadora de Ropa interior Impactex, brindando la importancia que mereces potencializar el talento humano.

Cabe indicar que una auditoría es el proceso objetivo, técnico y sistemático que tiene como objetivo evaluar las actividades de una organización para determinar si existen consistencias entre lo programado y lo realizado.

Por ello el presente trabajo muestra la aplicación de una Auditoría de Gestión a la Empresa Productora y Comercializadora de Ropa interior Impactex la misma que se desarrolla en cinco capítulos, el capítulo I realiza **Problema de Investigación** explica la formulación del problema de investigación el mismo que a observación de la investigadora surge de la Auditoría de Gestión y el Control Interno (variable independiente) y los indicadores de gestión y su cumplimiento para obtener los objetivos empresariales planteados. (Variable dependiente). Analizar las causas y efectos que generan el problema de investigación permite plantear objetivos claros de investigación; manejándose como objetivo general del trabajo el analizar el impacto de la de Aplicación de la Auditoría de Gestión en el desarrollo estratégico de Impactex.

El Capítulo II **Marco Teórico** analiza las variables de problema con fundamentaciones teórico-científico; basado en aportes bibliográficos, orientadas por teorías de autores como Maldonado Milton y sus aportes en los conceptos de Auditoría de Gestión; mientras que el Control Interno fue sustentado por COSO I.

El Capítulo III **Metodología de la Investigación** describe los métodos y técnicas de investigación aplicados para la recolección, procesamiento y análisis de la información obtenida de una población. En este caso la población está conformada por 42 colaboradores de Impactex quienes son clientes internos de la empresa clasificada por estratos en base a los diferentes departamentos y al cronograma funcional de Impactex.

El Capítulo IV **Propuesta** se plantea el desarrollo de la Auditoría de Gestión para medir el desempeño productivo de la organización. Para el desarrollo de la propuesta se utilizó como ejemplo empresarial Impactex una empresa productora y comercializadora de ropa interior.

Finalmente el trabajo investigativo establece las conclusiones y recomendaciones que la investigadora aporta.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Contextualización

La presente investigación está direccionada en una empresa del sector de la confección de prendas de vestir, enfocado directamente en el mercado de ropa interior.

Impactex es el resultado de un emprendimiento familiar creado por Milton Altamirano y su esposa Martha Segura en el año de 1999, una época muy difícil para el país. Hasta el año 2002, la empresa ya había superado la dolarización del país, la invasión asiática de productos baratos y el desaparecimiento de muchos emprendimientos y empresas del sector, pero gracias al esfuerzo de sus emprendedores y familia, se consolidan como una empresa de textiles en la ciudad de Ambato.

Según estudios preliminares Impactex está aproximadamente 15 años en el mercado; iniciando sus actividades sin ninguna clase de administración o planeación estratégica, sin el capital suficiente para contar con personal calificado capaz de aplicar correctamente principios administrativos y operativos que le permitan mantener horizontes estratégicos y rentables. Según sus propietarios se han mantenido en el mercado simplemente basados en la experiencia adquirida.

La falta de estrategias organizacionales, la ausencia de estudios empresariales y de mercado no han permitido a Impactex ganar más mercado interno y peor aún salir al exterior para competir con otras empresas de confección de ropa interior. Además para el empresario ecuatoriano el ambiente de la industria de la confección ha sido simplemente imitación de productos importados; es decir ha participado en el mercado de prendas de vestir fabricando nada más copias de ropa.

Para Impactex fue una incertidumbre la aplicación de una Auditoría de Gestión desde su creación y en cada uno de las etapas de expansión empresarial, por el desconocimiento sobre los beneficios de la misma; sus propietarios y el personal administrativo existente en los años anteriores al 2013, jamás tomaron en cuenta los grandes cambios de

estructura empresarial: administración y procesos productivos; que pudo haber generado dicha auditoría.

La planificación empresarial de Impactex estuvo mal direccionada y aplicando principios rígidos. Desafortunadamente no existió continuidad de los procesos, integración y trabajo conjunto dentro de la organización, por la falta de un correcto manual de funciones y una estructura organizativa claramente definida. Añadiendo que a vista previa los procedimientos de control existentes dentro de la empresa no alcanzaron un ambiente de control eficiente, razón por la que en el año 2013 se notaron grandes problemas financieros, desencadenados por la deficiente conexión entre la contabilidad, el control en cada uno de los procesos cumplimiento de los objetivos empresariales planteados.

Desafortunadamente la inadecuada y desordenada estructura organizativa y de funciones dentro de Impactex ocasionó que durante el año 2013 la Gerencia haya tenido que resolver minúsculos problemas de administración y operación de la organización, impidiendo que se enfoque directamente en el uso y análisis de indicadores de gestión capaces de direccionar al éxito empresarial.

Dentro de Impactex ningún departamento reportó oportuna y periódicamente información relevante en el área: económica, financiera y presupuestal adecuada para orientar a la gerencia y propietarios de la organización sobre la visión empresarial para años posteriores.

La reseña histórica de Impactex muestra su posición en el mercado con sus principales marcas y productos durante el año 2013, la empresa se ubicó en una buena posición competitiva en el mercado nacional, sin importar los altos precios de sus productos en comparación con la competencia, gracias a la calidad e innovación de algunas prendas. Esta situación se desencadenó por una estructura de costos deficiente incapaz de analizar el tiempo, el equipo, el dinero y la materia prima utilizada en cada uno de los procesos., acarreando grandes incrementos en los costos de producción y por ende en el precio, acciones que a largo plazo marcaría una pérdida competitiva, influenciada también por la falta de conocimiento técnico y científico de los colaboradores que generaron ésta información.

Todos los problemas mencionados anteriormente también afectaron al recurso humano existente en Impactex que en el año 2013 fueron 110 colaboradores entre administrativos, ejecutivos y de producción, quienes se limitaron a identificar el talento humano potencial existente dentro de la empresa.

1.1.2 Árbol de problemas

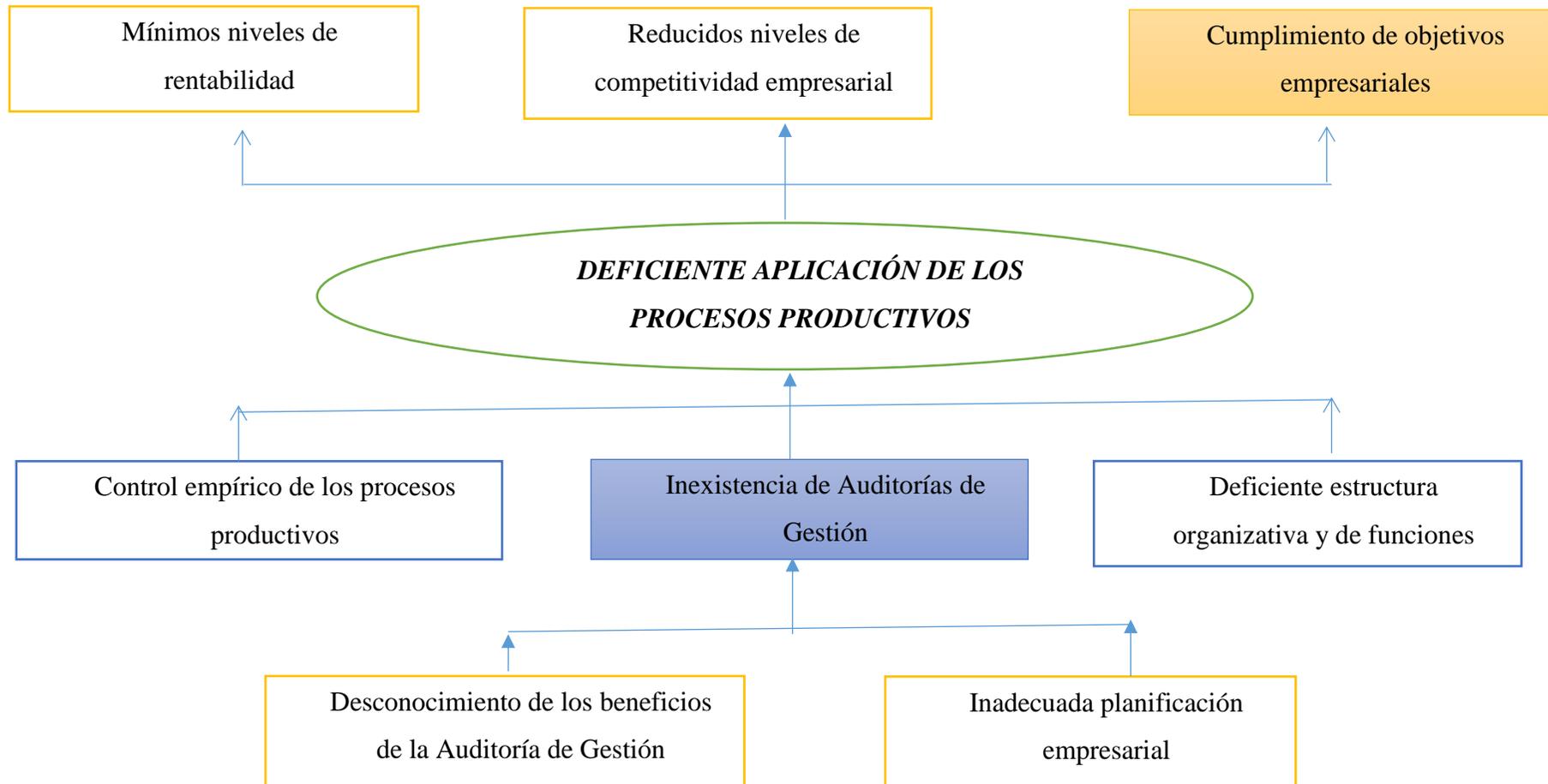


Gráfico 1: Árbol de problemas
Elaborado por: Noema Sánchez

1.1.3 Prognosis

La deficiente aplicación de los procesos productivos dentro de Impactex puede impactar en el manejo de información errónea en campos organizacionales fundamentales para el desarrollo rentable de Impactex tales como: financiero, productivo, humano, comercial, etc.

Existe la posibilidad de que la empresa por sus deficientes procesos productivos y administrativos infrinja la normativa contable aplicada en el país. Impactex podría asumir sanciones y consecuencias negativas como la imposibilidad de poder registrar ningún acto jurídico-mercantil.

Por otro lado, la mayor parte de los bancos suelen exigir el informe de auditoría. En los últimos años el crecimiento de Impactex ha demandado líneas de crédito para diversas inversiones en planta y maquinaria, en caso de necesitar de una ampliación de préstamos podría perder la confiabilidad de las diversas fuentes de financiamiento por ausencia de auditorías de gestión.

1.1.4 Formulación del Problema

¿Cómo incidirá la realización de la Auditoría de Gestión en Impactex, empresa productora y comercializadora de ropa interior del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua en el período correspondiente del 1 de enero al 31 de diciembre 2013 para el cumplimiento de los objetivos?

1.1.5 Delimitación del Problema

La presente investigación se realizará en Impactex, empresa productora y comercializadora de ropa interior para damas caballeros y niños; ubicada en provincia de Tungurahua, cantón Ambato, entrada a la Parroquia Atahualpa en la Avenida 22 de Enero y Circunvalación , junto al complejo Revolution; período correspondiente del 1 de enero al 31 de diciembre 2013.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad el término la auditoría de gestión, resulta apropiada en las siguientes circunstancias:

Una auditoría de gestión a tiempo puede ser el vehículo apropiado para diseñar y anticipar la estrategia de la entidad de nueva formación. Además permite efectuar recomendaciones sobre un nuevo despliegue de las capacidades de gestión ya disponibles, en lugar de proceder a despidos e incorporaciones de última hora.

Impactex necesita una reestructuración administrativa capaz de orientar al capital humano y recursos existente dentro de la organización para alcanzar los objetivos empresariales planteados; el éxito de ésta empresa dedicada a la confección de prendas de ropa interior depende de la eficiencia y eficacia aplicada en sus procesos productivos para brindar productos de calidad apetecibles por un mercado saturado como es el de prendas de vestir. La auditoría de gestión puede ayudar a decidir entre, cambiar la dirección buscando nuevos ejecutivos fuera de la empresa o modificar la organización para reforzar un área específica que se halle o pueda hallarse en dificultades.

La presente investigación está tratando temas actuales: el control en los procesos productivos y su impacto en el cumplimiento de objetivos empresariales y la optimización de recursos empresariales. Es un reto para Impactex y el investigador generar un monitoreo adecuado para el fortalecimiento y encadenamiento productivo y diversificación de la producción para maximizar los niveles de rentabilidad empresarial y por ende a los consumidores a nivel nacional abriendo la oportunidad de expandir el mercado internacional.

Además el desarrollo del trabajo investigativo es factible de realizar gracias a la disposición de recursos económicos, la obtención y manejo de recursos materiales; además, es relevante la accesibilidad a la información por medio del desarrollo tecnológico y el uso de herramientas como el internet; sin menospreciar fuentes bibliográficas. La disponibilidad de tiempo es esencial en cualquier trabajo; en este caso la estudiante cuenta con toda la predisposición que demanda la investigación. El apoyo profesional es otra de los aspectos importantes para guiar e instruir al estudiante en el manejo adecuado de la información.

Otra clave fundamental para el desarrollo de la presente investigación es el conocimiento adquirido por la investigadora durante todo su período académico superior, el mismo que le brindará la oportunidad de manejar análisis críticos profundos y adecuados para brindar soluciones que enmarquen el mejor desarrollo empresarial de la organización donde se aplicará la Auditoría, y también aportará con nuevas experiencias en el campo laboral a la investigadora.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- ✓ Realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa Productora y Comercializadora de ropa interior Impactex del cantón Ambato provincia de Tungurahua, período correspondiente del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, para medir el cumplimiento de los objetivos.

1.3.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar la situación actual de la empresa Impactex por medio de la interacción entre la investigadora y los elementos involucrados en la administración de la organización para el establecimiento de responsabilidades en el desarrollo del trabajo.
- ✓ Diseñar un plan de trabajo adecuado y flexible acorde a las necesidades de la auditora, enfocado en los entornos: financiero, administrativo y operacional de la empresa, el mismo que será ejecutado permitiendo la evaluación de control interno existente en la organización, tomando cuenta el cumplimiento de los procesos, cronogramas, estrategias adecuadas e indicadores financieros y de gestión establecidos por la auditora.
- ✓ Elaborar un informe final con las deficiencias existentes, hallazgos positivos y conclusiones resumidas sobre los impactos económicos de la eficiencia, eficacia, economía, ética y ecología en los procesos aplicados dentro de la empresa Impactex durante el año 2013.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Uno de los requisitos indispensables para el desarrollo e interpretación del presente trabajo investigativo, es disponer de conocimientos previos. Los trabajos que respaldan a la investigación son los siguientes:

- “Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente de los ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO “IMPOEKSA, correspondiente al periodo del 1de Enero al 31 de Diciembre del 2010”, realizado por Robalino A. (2011); trabajo que tiene como propósito fundamental la formulación de estrategias de venta que permitan mejorar el proceso de la misma y evaluar el desempeño de los colaboradores de los Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “Impoeksa”, una empresa comercial dedicada a la venta de un sinnúmero de electrodomésticos y artículos varios.
- “Auditoría de Gestión para el área financiera que contribuya a la toma de decisiones de las Grandes y Medianas empresas industriales ubicadas en el Municipio de Apopa departamento de San Salvador.”, investigación desarrollada por el Departamento de Contaduría Pública (Municipio de Apopa, 2011), trabajo que pretende emitir un informe a la empresa y establecer el grado de economía, eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos previstos por la empresa y así verificar la utilización más racional de los recursos y mejorara las diferentes operaciones realizadas por la empresa. La investigación servirá de guía en la elaboración de conceptos y teorías para cumplir con los objetivos planteados en el presente trabajo.
- “Auditoría de Gestión y evaluación del riesgo operativo aplicado al área de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" en el período comprendido de 01 de enero al 31 de diciembre del 2011”, Guazhambo Inga, Jarama Peñaloza , & Vásquez Buñay (2011), el mismo que concluye que todas las entidades sin importar su naturaleza o tamaño deberían someterse a auditorías con la finalidad de que se evalúe su gestión y permita identificar el grado de cumplimiento de sus metas, determinando cuan eficiente y confiables son las mismas.

- “Auditoría de gestión al centro de capacitación y conducción de manejo center drive cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, período 2011 para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación control y uso de los recursos.”, desarrollado por Chafra Asqui & Llamuca Auca, (2012), el mismo que generó la siguiente conclusión: la compañía no pone a conocimiento de todos sus empleados. El manual de funciones y no ha permitido su participación en la planificación de actividades esto ocasiona que no exista un desarrollo y desenvolvimiento oportuno La gerencia de la compañía no ha realizado un plan de capacitación para el departamento contable esto no ha permitido aplicar los cambios financieros como son la implementación de las NIIF ya que en la actualidad se hace indispensable tener conocimiento práctico así como teórico para la presentación de la información financiera.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Auditoría

Según el Manual sobre Prácticas de Auditoría de Madariaga J. (2004), la auditoría es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas. Tiene por objetivo averiguar con exactitud, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativo- contables presentados por la dirección, así como sugerir las mejoras administrativo- contables que procedan.

2.2.1.1 Clasificación de la auditoría

Según la persona que lo realiza

- Interna

Es una actividad de evaluación establecida dentro de la empresa, para examinar, evaluar y monitorear adecuadamente y con eficacia el sistema de control interno y el contable, también se le han asignado funciones para determinar la eficacia y eficiencia económica de los sistemas operacionales y los controles gerenciales encaminados a los flujos financieros. (Estupiñán Gaitán , 2006)

- Externa

Según Madariaga J., (2004) la auditoría externa se puede definir como los métodos empleados por una firma externa de profesionales para averiguar la exactitud del contenido de los estados financieros presentados por una empresa. Se trata de dar carácter público mediante la revisión de unos estados financieros que en principio eran privados.

- Gubernamental

Es la auditoría realizada por profesionales dependientes de algún órgano del Estado.

Según el área a examinar

- Financiera

Es un examen y comprobación de las operaciones, registros, informes a los estados financieros correspondientes a un determinado período, la determinación de las disposiciones legales, otras normas aplicables y la revisión y evaluación del control interno. Revisión, análisis y examen de las transacciones, operaciones y requisitos financieros de una entidad con el objeto de determinar si la información financiera que se produce es confiable, oportuna y útil. (Vidales Rubí, 2003)

- Administrativa

Según Bejamín F. A., (2007, pág. 11), la auditoría administrativa es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable.

- Operacional

Es una revisión y evaluación parcial o total de las operaciones y procedimientos adoptados en una empresa, con la finalidad principal de auxiliar a la dirección a eliminar las deficiencias por medio de la recomendación de medidas correctivas. Según el autor este tipo de auditoría contiene: el análisis y evaluación financiera, organizacional, control interno administrativo de la eficiencia, eficacia y economía con que se han empleado los recursos humanos, materiales y financieros y de los resultados. (Vidales Rubí, 2003, pág. 55)

- De Gestión

La Auditoría de Gestión, consiste en el examen y evaluación que se realiza a una entidad para establecer el grado de Economía, Eficiencia y Eficacia en la planeación,

control y uso de los recursos. Incluye un estudio de la organización, su estructura, control interno, contable y administrativo, la consecuente aplicación de los PCGA, la situación razonable de la empresa, así como el grado de cumplimiento de los objetivos a alcanzar en la organización o entidad auditada. (Laureano Triana , 2010)

Para Maldonado M. (2011), la auditoría de gestión es “*un examen positivo de recomendaciones para posibles mejoras en las 5 Es (Eficiencia, efectividad y economía, ética y ecología.)*”.

La Auditoría de Gestión es considerada para Vilar B. J. (2009) una auditoría no financiera cuyo propósito es evaluar tanto el desempeño como la eficiencia/eficacia del mismo de una organización o de parte de ella. Esta evaluación es considerada como un análisis crítico constructivo.

2.2.2 Auditoría de gestión

Es el examen que realiza un auditor independiente con el fin de emitir un informe profesional, referido a:

- La evaluación de la economía y eficacia de sus operaciones (*Auditoría de desempeño*)
- La eficacia en el cumplimiento de los objetivos establecidos por la dirección de la entidad (*Auditoría d cumplimiento de objetivos*)
- Los aspectos relacionados con el código de ética empresarial de la entidad, la equidad social en el manejo de los recursos y el respeto por el medio ambiente y la ecología en el desenvolvimiento de sus actividades y operaciones (*Auditoría económico social*) (Universidad Nac. del Litoral, 2010)

La definición citada por el autor permite tener claro el alcance de la auditoría de gestión y valorar cada uno de los procesos a realizarse, desde los procesos operacionales, los objetivos empresariales y la sustentabilidad de la entidad, teniendo claro que debe ser un examen crítico, analítico y sistemático.

Es decir teniendo en cuenta la finalidad y el alcance, la auditoría de gestión es un instrumento gerencial, integral y estratégico que apoyado en indicadores, índices y cuadros producidos en forma sistemática, periódica y objetiva permite que la organización sea efectiva para captar recursos, transformarlos y canalizarlos de forma eficiente y eficaz; permitiendo realizar un examen a la información financiera,

administrativa estadística y operativa de una entidad para tomar de forma oportuna decisiones que permitan cumplir objetivos.

2.2.2.1 Funciones de la Auditoría de Gestión

- Facilitar que se puedan conocer las economías de la empresa.
- Facilitar los procesos de toma de decisiones.
- Racionalizar el futuro de la información.
- Controlar la evolución en el tiempo de los principales procesos y variables
- Operar en términos de rendimientos y no simplemente en función de desarrollar actividades.
- Sirve de base para adoptar normas y estándares efectivos y útiles para la empresa u organización.
- Sirve de base para establecer planes de remuneración y sistemas de incentivos.
- Sirve de base de negociación.
- Sirve de base para la planificación.

2.2.3 Principios de la Auditoría de Gestión: las Cinco “Es”

2.2.3.1 Economía

El concepto de economía evalúa si los resultados se están obteniendo a los costos alternativos más bajos posibles. Está referido a los términos y condiciones bajo los cuales los entes «adquieren» recursos humanos y materiales. Una operación económica requiere que esos recursos sean obtenibles en la cantidad y calidad adecuada, de manera oportuna y al más bajo costo. (Mas Ruiz, 2010).

Basantes, J., (2011), cita la definición dada por la Academia Mexicana de Auditoría Integral, organismo que define a la economía como los términos y condiciones conforme a los cuales se adquieren bienes y servicios en cantidad y calidad apropiadas, en el momento oportuno y al menor costo posible.

2.2.3.2. Eficiencia

Se refiere a la relación entre los bienes o servicios producidos y los recursos utilizados para producirlos. Una operación eficiente produce el máximo de «producto» para una cantidad dada de «insumos» o requiere del mínimo de «insumos» para una calidad y

cantidad de «producto» determinada. El objetivo es incrementar la productividad. Consiste en lograr la utilización más productiva de bienes materiales, de recursos humanos y financieros. (Basantes , 2011).

2.2.3.3 Eficacia- Efectividad

Se entiende por eficacia el grado de cumplimiento de una meta, la que puede estar expresada en términos de cantidad, calidad, tiempo, costo, etc. Es fundamental por lo tanto que la organización cuente con una planificación detallada, con sistemas de información e instrumentos que permitan conocer en forma confiable y oportuna la situación en un momento determinado y los desvíos respecto a las metas proyectadas. Si esto no existe, difícilmente podrá medirse la eficacia. (Maldonado , 2011)

2.2.3.4 Ética

Basantes, J., (2011), define a la ética como la filosofía que trata de la moral y las obligaciones del hombre. La conducta del personal en función de sus deberes contemplados en la Constitución, las leyes, las normas de buenas costumbres de la sociedad. El Código de conducta o ética de la entidad, son susceptibles de evaluarse.

Para Benjamín Franklin (2007), la ética profesional del auditor, se refiere a la responsabilidad del mismo para con el público, hacia los clientes y colegas y los niveles de conducta máximos y mínimos que debe poseer. A tal fin, existen cinco conceptos generales, llamados también "Principios de Ética" las cuales son:

- Independencia, integridad y objetividad.
- Normas generales y técnicas.
- Responsabilidades con los clientes.
- Responsabilidades con los colegas.

2.2.3.5 Ecología

Podrá definirse como el examen y evaluación al medio ambiente, el impacto al entorno y la propuesta de soluciones reales y potenciales. (Basantes , 2011).

Según Maldonado M (2011), es fundamental la relación empresarial con la Ecología que es la rama de las ciencias biológicas que se ocupa de las interacciones entre los

organismos y su ambiente (sustancias químicas y factores físicos). Entendemos por ecología el conjunto de conocimientos referentes a la economía de la naturaleza, la investigación de todas las relaciones del animal tanto con su medio.

2.2.4 Fases de la Auditoría de Gestión

2.2.4.1 FASE I:

Diagnóstico preliminar

Es el conocimiento integral de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución y obtención de resultados de la auditoría.

El diagnóstico se lo puede realizar de la siguiente manera:

1. Reunión con Gerencia
2. Visita de observación
3. Diseñar cuestionario de visita previa
4. Carta de Compromiso

2.2.4.2 FASE II:

Evaluación del Control Interno

La planificación debe contener la precisión de los objetivos específicos y el alcance del trabajo; la revisión y evaluación del control existente dentro de la entidad debe estar fundamentada en los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen. La planificación debe tener un programa de trabajo conformado por los siguientes pasos:

1. Análisis de información y documentación
2. Evaluación del Control Interno

2.2.4.3 FASE III

Ejecución: Análisis de Áreas Críticas

Esta etapa es donde se ejecuta propiamente la auditoría, se evalúan cada una de las áreas obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de

auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes.

Para esta etapa se debe:

1. Aplicar indicadores financieros y de gestión
2. Cuestionarios
3. Análisis de los procesos
4. Descripción de hallazgos

2.2.4.4 FASE IV

Comunicación de resultados

Se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y contendrá hallazgos positivos. En el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico, y las causas y condiciones para el cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada. (Maldonado Santacruz & Fernández Ronquillo, 2006). Se debe preparar:

1. Carta de presentación del informe
2. Preparación del informe

2.2.4.5 FASE V

Monitoreo y seguimiento

Es la revisión y control sobre la aplicación de las recomendaciones dadas por el auditor en mejora de la organización.

2.2.5 Control Interno

2.2.5.1 Definición

Según Coopers & Lybrand (1997, pág. 10), es un proceso de revisión realizado por la dirección, administradores y el resto de personal de una entidad, el mismo que brinda un

grado de seguridad en la ejecución de actividades para garantizar el cumplimiento de objetivos que pueden ser de rentabilidad y rendimiento, a prevenir la pérdida de recursos, obtención de información financiera fiable, en pocas palabras le permite a una empresa a que llegue a dónde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino.

2.2.5.2 Evaluación del Control Interno

Se define como la actividad que realiza un profesional de la Auditoría con conocimientos contables y administrativos en donde procede a analizar, estudiar e investigar los sistemas de control que funciona en la Organización, a efecto de corroborar su observancia y respeto, permitiendo con ello alcanzar metas previstas por el cuerpo directivo.

2.2.5.3 Métodos de evaluación del Control Interno

Existen tres métodos para la evaluación del Control Interno y son:

- Cuestionarios
- Descriptivos
- Grafico (Flujogramas)

En diferentes etapas y procesos se utilizará los métodos gráficos para poder evaluar el control interno existente dentro de una organización.

2.2.5.4 COSO

Definición.- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, conocido como COSO es una organización voluntaria del sector privado, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar orientación a la gestión ejecutiva y las entidades de gobierno sobre los aspectos fundamentales de organización de este, la ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, el fraude, y la presentación de informes financieros. COSO ha establecido un modelo común de control interno contra el cual las empresas y organizaciones pueden evaluar sus sistemas de control.

Hace más de una década el COSO publicó el Internal Control - Integrated Framework *COSO I* para facilitar a las empresas a evaluar y mejorar sus sistemas de control

interno. Desde entonces ésta metodología se incorporó en las políticas, reglas y regulaciones y ha sido utilizada por muchas compañías para mejorar sus actividades de control hacia el logro de sus objetivos.

Hacia fines de Septiembre de 2004, como respuesta a una serie de escándalos, e irregularidades que provocaron pérdidas importante a inversionistas, empleados y otros grupos de interés, nuevamente el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, publicó el Enterprise Risk Management - Integrated Framework *COSO II* y sus Aplicaciones técnicas asociadas, el cual amplía el concepto de control interno, proporcionando un foco más robusto y extenso sobre la identificación, evaluación y gestión integral de riesgo.

2.2.5.2 Componentes del Control Interno (COSO I)

El control interno consta de cinco componentes que están relacionados entre sí.

1. **Ambiente de control.-** El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre lo que descansa todo.

- Cultura corporativa
- Valores éticos

2. **Evaluación de riesgos.-** La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

3. **Actividades de control.-** Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la entidad.

4. **Información y comunicación.-** Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Éstos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.

5. Supervisión y Monitoreo.- Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

El monitoreo se lleva a cabo de tres formas:

- Durante la realización de actividades diarias en los distintos niveles de la entidad;
- De manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, incluidas las de control; y
- Mediante la combinación de ambas modalidades

Los elementos que conforman el monitoreo de actividades son:

- Monitoreo de rendimiento
- Revisión de los supuestos que soportan los objetivos de control interno
- Aplicación de procedimientos de seguimiento
- Evaluación de la calidad del control interno

2.2.6 Riesgos de la Auditoría de Gestión

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estará exenta de errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe. Por lo tanto deberá planificarse la auditoría de modo tal que se presenten expectativas razonables de detectar aquellos errores que tenga importancia relativa; a partir de:

- Criterio profesional del auditor
- Regulaciones legales y profesionales
- Identificar errores con efectos significativos

En este tipo de auditoría tendremos que tener en cuenta también los tres componentes de riesgo:

1. **Riesgo Inherente:** De que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo.
2. **Riesgo de Control:** De que el Sistema de Control Interno prevenga o corrija tales errores.
3. **Riesgo de Detección:** De que los errores no identificados por los errores de Control Interno tampoco sean reconocidos por el auditor.

2.2.7 Técnicas de la Auditoría de Gestión

En la Auditoría de Gestión es fundamental el criterio profesional del auditor para la determinación de la utilización y combinación de las técnicas y prácticas más adecuadas, que le permitan la obtención de la evidencia suficiente, competente y pertinente, que le den una base objetiva y profesional, que fundamenten y sustenten sus comentarios, conclusiones y recomendaciones. Se considera importante a continuación definir las técnicas y las prácticas que pueden ser más utilizadas en este tipo de auditorías.

Tabla 1: Técnicas de la Auditoría de Gestión

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
Ocular	Comparación Observación Rastreo
Verbal	Indagación Entrevista Encuesta
Escrita	Análisis Conciliación Confirmación Tabulación
Documental	Comprobación Cálculo Revisión selectiva
Física	Inspección

Autor: Noema Sánchez

Fuente: (Chafla Asqui & Llamuca Auca, 2012, pág. 80)

Además de las técnicas indicadas, en la auditoría de gestión se conocen otras como las siguientes:

Tabla 2: Aplicación de las técnicas de Auditoría

TÉCNICA	APLICACIÓN
Verificación	Utilizada en las fases: 2 Planeamiento y 3 Ejecución
Investigación	Utilizadas en las fases 1 Conocimiento preliminar, 2 Planeación 3 Ejecución y 5 Seguimiento
Evaluación	Utilizada en todas las fases especialmente en la 5 Comunicación de resultados
Medición	Utilizada en la fase 3 Ejecución, consiste en medir las cinco “ES”

Autor: Noema Sánchez

Fuente: (Chafla Asqui & Llamuca Auca, 2012, pág. 82)

2.2.7.1 Papeles de Trabajo

Los papeles de trabajo, se definen como el conjunto de cédulas, documentos y medios magnéticos (tendencia a la auditoría cero papeles) elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe.

Por tanto, constituyen los registros y documentos mantenidos por el auditor de los procedimientos por él seguidos, de las comprobaciones parciales que realizó, de la obtenida y de las conclusiones a las que arribó en relación con su examen; pueden incluir: programas de trabajo, análisis, anotaciones, documentos de la entidad o de terceros, cartas de confirmación y manifestaciones del cliente, extractos de documentos de la institución y planillas o comentarios preparados u obtenidos por el auditor.

Los propósitos principales de los papeles de trabajo son:

- Constituir el fundamento que dispone el auditor para preparar el informe de la auditoría.
- Servir de fuente para comprobar y explicar en detalle los comentarios, conclusiones y recomendaciones que se exponen en el informe de auditoría.
- Constituir la evidencia documental del trabajo realizado y de las decisiones tomadas, todo esto de conformidad con las NAGA.

Todo papel de trabajo debe reunir ciertas características, como las siguientes:

- Prepararse en forma clara y precisa, utilizando referencias lógicas y un mínimo número de marcas.
- Su contenido incluirá tan sólo los datos exigidos a juicio profesional del auditor.
- Deben elaborarse sin enmendaduras, asegurando la permanencia de la información.
- Se adoptarán las medidas oportunas para garantizar su custodia y confidencialidad, divulgándose las responsabilidades que podrían dar lugar por las desviaciones presentadas.

2.2.7.2 Custodia y archivos

Los papeles de trabajo son de propiedad de las unidades de auditoría, las mismas que tienen la responsabilidad de la custodia en un archivo activo por el lapso de cinco años

y en un archivo pasivo por hasta veinte y cinco años, únicamente pueden ser exhibidos y entregados por requerimiento judicial.

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases:

1. **Archivo Permanente.-** Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes. La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

La finalidad del archivo permanente se puede resumir en los puntos siguientes:

- Recordar al auditor las operaciones, actividades o hechos que tienen vigencia en un período de varios años.
- Proporcionar a los auditores nuevos, una fuente de información de las auditorías realizadas.
- Conservar papeles de trabajo que serán utilizados durante varios años y que no requieren ser preparados año tras año, ya que no se ha operado ningún cambio.

2. **Archivo corriente.-** En estos archivos corrientes se guardan los papeles de trabajo relacionados con la auditoría específica de un período. La cantidad de legajos o carpetas que forman parte de este archivo de un período dado varía de una auditoría a otra y aun tratándose de la misma entidad auditada. Este archivo a su vez se divide en dos legajos o carpetas, una con información general y la otra con documentación específica por componentes.

2.2.7.3 Índices

Es necesaria la anotación de índices en los papeles de trabajo ya sea en el curso o al concluirse la auditoría, para lo cual primeramente se debe definir los códigos a emplearse que deben ser iguales a los utilizados en los archivos y su determinación debe considerarse la clase de archivo y los tipos de papeles de trabajo.

Es importante también que todos los papeles de trabajo contengan referencias cruzadas cuando están relacionados entre sí, esto se realiza con el propósito de mostrar en forma objetiva como se encuentran ligados o relacionados entre los diferentes papeles de trabajo.

2.2.7.4 Marcas de Auditoría

Según Maldonado M. (2006, pág. 102) las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido. Estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

Existen dos tipos de marcas, las de significado uniforme, que se utilizan con frecuencia en cualquier auditoría. Las otras marcas, cuyo contenido es a criterio del auditor, obviamente no tienen significado uniforme y que para su comprensión requiere que junto al símbolo vaya una leyenda de su significado.

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel.

2.2.8 Indicadores de gestión

2.2.8.1 Indicador

Al Indicador se le define como, la referencia numérica generada a partir de una o varias variable, que muestra aspectos del desempeño de la unidad auditada.

Es un instrumento para medir el logro de los objetivos de los programas y un referente para el seguimiento de los avances y para la evaluación de los resultados alcanzados.

2.2.8.2 Uso de Indicadores en Auditoría de Gestión

El uso de indicadores en la Auditoría, permite medir:

- La eficiencia y economía en el manejo de los recursos.
- Las cualidades y características de los bienes producidos o servicios prestados (eficacia).
- El grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios o clientes a quienes van dirigidos (calidad).

- Todos estos aspectos deben ser medidos considerando su relación con la misión, los objetivos y las metas planteadas por la organización.

El auditor para generar los indicadores adecuados y medir el rendimiento de la entidad deberá responder a cuatro parámetros básicos:

1. Perspectiva del cliente
2. Perspectiva interna
3. Perspectiva de los procesos internos
4. Perspectiva financiera

Además se puede construir indicadores respondiendo las siguientes preguntas:

- ¿Qué se quiere medir?
- ¿A qué nivel de profundidad se quiere llegar?
- ¿Con qué información se cuenta?
- ¿De dónde se obtendrá la información?

2.2.8.3 Clasificación de los indicadores de Gestión:

Según su naturaleza

- Economía (inputs)
- Eficacia (consecución objetivos)- Efectividad (impacto que tiene la gestión en la su entorno)
- Eficiencia (relación input/output)
- Equidad (accesibilidad, posibilidad de acceder a la utilización de los recursos)
- Excelencia (calidad)
- Ecología (medio en el cual tiene impacto sostenibilidad (implica que el objetivo se mantenga en el tiempo con una calidad aceptable).

Según el objeto a medir

- Resultado (resultados obtenidos en relación a los previstos -eficacia-)
- De proceso (aspectos relacionados con actividades y su eficiencia)

- De estructura (coste y utilización de recursos, de economía)
- Estratégicos (aquellos factores externos que hacen que las actividades desarrolladas tengan una cierta incidencia en resultados)

Según el ámbito de actuación/adaptación

- Internos (variables relacionadas con el funcionamiento interno de la empresa)
- Externos (se refieren a la relación exterior de la empresa y la forma de medir eso)

2.2.8.4 Destinatarios y usuarios de los indicadores de gestión

Los destinatarios son aquellos que tienen interés en la información que facilitan los indicadores de gestión.

Desde el punto de vista interno, para que los indicadores sean de utilidad tienen que estar orientados a las tres partes de la pirámide de Robert Anthony. Se trata de una pirámide referente al control de gestión que tiene en el vértice superior la planificación estratégica, en la parte central el control de gestión y en la base el control de operaciones. Entonces, para que los indicadores tengan una cierta utilidad para la toma de decisiones, tienen que estar orientados al vértice estratégico (si se trata de indicadores estratégicos), nivel intermedio (en el caso de indicadores de gestión) y nivel ejecutivo (indicadores operativos del día a día).

Así la naturaleza de los indicadores utilizados dependerá del destinatario de los mismos. En resumen, distinguimos tres niveles de destinatarios de indicadores:

- Estratégicos (objetivos y planificación a largo plazo)
- Intermedios (gestión, traduce objetivos a medio y corto plazo)
- Ejecutivos (operativos, implementa objetivos)

2.2.9 Normas de Auditoría generalmente aceptadas (NAGAS)

Son los principios fundamentales de auditoría a los que deben enmarcarse su desempeño los auditores durante el proceso de la auditoría. El cumplimiento de estas normas garantiza la calidad del trabajo profesional del auditor.

Según Quintanar Romero (2007, pág. 667), en su investigación afirma que las NAGAS están clasificadas en tres grupos:

2.2.9.1 Normas generales y de ética profesional

Se considera que son esenciales para toda profesión como aceptación de responsabilidad ante la sociedad.

Según estas normas son indispensables para un auditor poseer tres características:

- Independencia.- Criterio propio
- Integridad.- Esmero profesional en la preparación del dictamen.
- Objetividad.- Entrenamiento técnico y pericia

2.2.9.2 Normas sobre la realización del trabajo

a. Planeamiento y Supervisión.-Decidir con anticipación todos y cada uno de los pasos a seguir para realizar el examen de auditoría. Para cumplir con esta norma, el auditor debe conocer a fondo la Empresa que va a ser objeto de su investigación, para así planear el trabajo a realizar, determinar el número de personas necesarias para desarrollar el trabajo, decidir los procedimientos y técnicas a aplicar así como la extensión de las pruebas a realizar. (O. Ray & Kurt , 2010)

b. Estudio y Evaluación del Control Interno.- Indica que se debe llegar al conocimiento o comprensión del control interno del cliente como una base para juzgar su confiabilidad y para determinar la extensión de las pruebas y procedimientos de auditoría para que el trabajo resulte efectivo.

c. Evidencia Suficiente y Competente.- Se refiere a la cantidad de evidencia obtenida por el auditor por medio de las técnicas de auditoría (confirmaciones, inspecciones, indagaciones, calculo etc.).

Los tipos de evidencias son:

Entre las clases de evidencia que obtiene el auditor tenemos:

- Evidencia sobre el control interno y el sistema de contabilidad, porque ambos influyen en los saldos de los estados financieros.
- Evidencia física
- Evidencia documentaria (originada dentro y fuera de la entidad)
- Libros diarios y mayores (incluye los registros procesados por computadora)
- Análisis global

- Cálculos independientes (computación o cálculo)
- Evidencia circunstancial
- Acontecimientos o hechos posteriores.

2.2.9.3 Normas sobre la preparación de contenidos y presentación de informes

d. Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.-

La rendición de informes exige que el auditor indique en su informe si los estados financieros fueron elaborados conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados.

e. Consistencia.-

El informe deberá identificar aquellas circunstancias en las cuales tales principios no se han observado uniformemente en el período actual con relación al período precedente.

f. Revelación Suficiente.-

Es una norma de excepción, pues no es obligatoria su inclusión en el informe del auditor. Se hace referencia a ella solamente en el caso de que los estados financieros no presenten revelaciones razonablemente adecuadas sobre hechos que tengan materialidad o importancia relativa a juicio del auditor. (O. Ray & Kurt , 2010)

2.2.9.4 Hallazgos

Los hallazgos de auditoría se refieren a debilidades o fortalezas observadas por el auditor dentro de la estructura del sistema de control interno en componentes y elementos tales como procedimientos de control, ambiente de control, sistemas de información, entre otros. Un hallazgo debe ciertos requisitos:

- Importancia relativa que merezca su comunicación
- Debe basarse en hechos y evidencias precisas que figuran en los papeles de trabajo.
- Convincente a una persona que no ha participado en una auditoría.

2.2.10.5 Atributos de los hallazgos

Los atributos que deben incluir los hallazgos son:

Condición.- Situaciones actuales encontradas. Lo que es en términos del hecho irregular o deficiencia determinada por el auditor interno.

Criterio.- Medidas o normas aplicables, es decir lo que debe ser, según la norma o estándar técnico- profesional, alcanzable en el contexto evaluado.

Causa.- Razones de desviación, en cuanto a lo que se considera de por qué sucedió. En este punto hay que tener capacidad de diferenciar, la causa del efecto. Para definir este aspecto se requiere de la habilidad y juicio profesional del auditor.

Efecto.- Importancia relativo del asunto, señalando el impacto entre lo que es y lo que debe ser, de ser posible en forma cuantitativa o cualitativa con las eventuales consecuencias que derivan del incumplimiento de los objetivos de control.

2.2.9.6 Opinión del Auditor

El propósito principal de la auditoría es emitir una opinión sobre la coherencia y racionalización de informes sobre la situación financiera y resultados de operaciones, pero puede presentarse el caso de que a pesar de todos los esfuerzos realizados por el auditor, se ha visto imposibilitado de formarse una opinión, entonces se verá obligado a abstenerse de opinar. (O. Ray & Kurt , 2010)

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

Opinión limpia o sin salvedades.- Este tipo de opinión positiva supone la conformidad del órgano auditor con el contenido y presentación de las cuentas examinadas, consideradas en su conjunto, y que se han cumplido sustancialmente la normativa y principios aplicables, no sólo en la elaboración y presentación de la información económico-financiera, sino también en la ejecución de las operaciones y funcionamiento de los mecanismos de control.

Opinión con salvedades o calificada.- A opinión con salvedades supone la existencia de excepciones o discrepancias significativas en el cumplimiento de los principios, normas y criterios aplicables, sin llegar a justificar una opinión adversa o una abstención o denegación de opinión. Una opinión con salvedades puede responder a alguna de las circunstancias siguientes:

- Que existan limitaciones al alcance de la auditoría.
- Que los estados financieros resulten erróneos o incompletos, por incumplimiento de principios y normas contables, aplicación no uniforme de los mismos o existencia de omisiones significativas de información.
- Que exista incertidumbre con respecto al contenido de las cuentas y los hechos con ellas relacionados, cuyo desarrollo final e incidencia cuantitativa no sean susceptibles de una estimación razonable.

Opinión adversa o negativa.- Cuando las excepciones o incumplimientos sean de tipo general, muy numerosos o muy significativos, y tengan como efecto una imagen deformada de la gestión y situación o un incumplimiento importante de los principios y criterios aplicables, deberá expresarse una opinión adversa o negativa en relación con los objetivos de la auditoría.

Abstención de opinar.- Cuando no sea posible emitir un pronunciamiento global, deberá manifestarse esta imposibilidad, lo que dará lugar a una abstención o denegación de opinión. En cualquier caso, deberá señalarse claramente en el informe este hecho, poniendo de manifiesto las razones que lo justifican

2.3 IDEA A DEFENDER

Realizar una Auditoría de Gestión a la Empresa Productora y Comercializadora de ropa interior Impactex del cantón Ambato provincia de Tungurahua, período correspondiente del 1 de enero al 31 de diciembre del 2013, para medir el cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo que pretende realizar una auditoría de Gestión a Impactex ha trabajado con dos modalidades de investigación y son:

3.1.1 Investigación bibliográfica

Según Martínez H. (2007, pág. 62) la investigación bibliográfica se concentra en fuentes impresas, en los cuales la información pertinente ya ha sido registrada o fijada de algún modo. Tiene como sus fuentes referentes la biblioteca y sus diversos servicios.

En el trabajo se aplica la investigación bibliográfica empleando información obtenida por medio de fuentes exclusivamente escritas como: libros, artículos y revistas; folletos, boletines, tesis o trabajos académicos que hayan generado información relevante sobre la auditoría de gestión, control interno, normas de auditorías generalmente aceptadas; que sirvan como fuente de ideas para el desarrollo de la investigación.

3.1.2 Fuentes bibliográficas primarias

Es la recolección de datos ejecutados personalmente, documentación proporcionada por la empresa, entrevistas, encuestas.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.2.1 Investigación de campo

Constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación.

3.2.1 Investigación descriptiva

La investigación descriptiva maneja como objetivo fundamental la “*descripción de la realidad siendo sus principales métodos de recogida de información la encuesta e incluso la observación*”. (Mas Ruiz, 2010).

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.3.1 Métodos

La auditoría de gestión aplicada en Impactex manejará los siguientes métodos de la investigación.

1. **Método deductivo- inductivo.-** Según Bernal T. (2006) este es un método de inferencia basado en la lógica y relacionando con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).
2. **Método histórico-comparativo.-** Es un procedimiento de investigación y esclarecimiento de los fenómenos culturales que consiste en establecer la semejanza de dichos fenómenos, infiriendo una conclusión acerca de su parentesco (Bernal Torres , 2006). Este método se utilizará en la investigación para obtener indicadores de gestión analizando procesos productivos históricos.

3.3.2 Técnicas

Las técnicas y medios utilizados en el presente trabajo son:

- **Técnicas documentales**

Permite la recopilación de información para enunciar las teorías que sustentan el estudio de los fenómenos y procesos. Incluye el uso de instrumentos definidos según la fuente documental a que hacen referencia. Se utilizó ésta técnica en la recopilación de información para la fundamentación teórica de la investigación

- **Técnicas de campo**

Permite la observación en contacto directo con el objeto de estudio, y el acopio de testimonios que permitan confrontar la teoría con la práctica en la búsqueda de la verdad objetiva.

- a. **Entrevista**

Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información acerca de lo que se investiga, los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. Según el fin que se persigue con la entrevista, ésta puede estar o no estructurada mediante un cuestionario previamente elaborado.

b. Encuesta

Es una técnica de adquisición de información mediante un cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto seleccionado en una muestra sobre un asunto dado. En la encuesta a diferencia de la entrevista, el encuestado lee previamente el cuestionario y lo responde por escrito, sin la intervención directa de persona alguna de los que colaboran en la investigación.

c. Observación

Es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis.

La observación es un elemento fundamental de todo proceso investigativo; en ella se apoya el investigador para obtener el mayor número de datos. Los recursos Auxiliares De la observación

- Fichas
- Récorde Anecdóticos
- Grabaciones
- Fotografías
- Listas de chequeo de Datos
- Escalas, etc.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

3.4.1 Población.- Es el conjunto de individuos que tienen ciertas características o propiedades que son las que se desea estudiar. Impactex actualmente posee una población distribuida de la siguiente manera:

Tabla 3: Tamaño de la población

DEPARTAMENTO	N° DE PERSONAS
Gerencia	1
Marketing y Ventas	10
Financiero	5
Talento Humano	1
Sistemas	2
Secretaría y atención al cliente	2
Diseño de modas y gráfico	4
Acopio y control de calidad	9
Producción	72
Bodega	4
TOTAL POBLACIÓN	110

Elaborado por: Noema Sánchez

Fuente: Recursos Humanos Impactex

3.4.2 Muestra.- Es el grupo de individuos que realmente se estudiarán, es un subconjunto de la población. Para que se puedan generalizar los resultados obtenidos, dicha muestra ha de ser representativa de la población. Se utilizará la siguiente fórmula para obtener el tamaño de la muestra

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

Simbología:
n= Tamaño de la muestra
Z= Nivel de confianza (90%) 1,64
P= Probabilidad de éxito 50%
Q= Probabilidad de fracaso
N= Población o universo
e= Porcentaje de error muestral (10%= 0,1)

Gráfico 2: Fórmula de la muestra

Obtención de la muestra:

$$n = \frac{1,64^2 * 0,5 * 0,5 * 110}{1,64^2 * 0,5 * 0,5 + 110 * 0,1^2}$$

$$n = \frac{73,964}{1,772}$$

muestra = 42 personas

Después de haber obtenido el tamaño de la muestra se procede a estratificar a los individuos.

Tabla 4: Obtención de la muestra estratificada

DEPARTAMENTO	Nº DE PERSONAS	TAMAÑO DE LA MUESTRA	TAMAÑO DEL ESTRATO
Gerencia	1	1%	1
Marketing y Ventas	10	9%	3
Financiero	5	5%	2
Talento Humano	1	1%	1
Sistemas	2	2%	1
Secretaría y atención al cliente	2	2%	1
Diseño de modas y gráfico	4	4%	1
Acopio y control de calidad	9	8%	3
Producción	72	65%	27
Bodega	4	4%	2
TOTAL POBLACIÓN	110		42
MUESTRA		42	

Elaborado: Noema Sánchez

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

Auditoría de Gestión aplicada a la Empresa Productora y Comercializadora de Ropa Interior Impactex del cantón Ambato, provincia de Tungurahua en el período correspondiente del 01 Enero al 31 Diciembre del 2013.

4.1 ARCHIVO PERMANENTE



AP 1/2

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR "IMPACTEX"**

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ARCHIVO PERMANENTE

Entidad: Empresa Productora y Comercializadora de Ropa Interior Impactex

Dirección: Av. 22 de Enero y Circunvalación, entrada a la parroquia Atahualpa, cantón Ambato, provincia de Tungurahua

Naturaleza Auditoría de Gestión

Período 1 de enero al 31 de diciembre del 2013

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 16-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



AP 2/2

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE ROPA INTERIOR "IMPACTEX"
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

**ÍNDICE
ARCHIVO PERMANENTE**

Información general	AP 1
Hojas, marcas y referencias	AP 2
Programas de Auditoría	AP 3

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 16-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



4.1.1 Información general

Reseña Histórica

Impactex es el resultado de un emprendimiento familiar creado por Milton Altamirano y su esposa Martha Segura en el año de 1999 una época muy difícil para el país. Hasta el año 2002, la empresa ya había superado la dolarización del país, la invasión asiática de productos baratos y el desaparecimiento de muchos emprendimientos y empresas del sector, pero gracias al esfuerzo de sus emprendedores y familia, se consolidan como una empresa de textiles en la ciudad de Ambato.

El funcionamiento se inicia con capital propio, por la venta de un carro usado. A un precio de 30 millones de sucres que permitió la adquisición de cuatro máquinas usadas y la contratación de cuatro obreras textiles. Posteriormente en el transcurso de un año se contrata una secretaria. Al cabo de un año y medio se obtiene un pequeño crédito para la construcción de la primera planta de provisión. Por su pequeño capital inicial, que permitía una producción muy baja, se empezó produciendo 60 docenas de interiores al mes, y se los vendía a pequeños clientes que pagaban al contado.

Prácticamente la empresa inició sus actividades sin ningún tipo de administración. De la misma manera empieza prácticamente sin capital para tener solvencia que le permita sostenerse en el tiempo, sin ningún plan de acción, sin ningún horizonte estratégico, solo basados en la experiencia adquirida.

Después de dos años de funcionamiento empieza vendiendo casi 500 docenas al mes, en la actualidad vende entre 15.000 a 16.000 docenas al mes, 32 veces más, es decir se ha dado un 3.200% de crecimiento en la producción.

Sin embargo es importante mencionar que Impactex inicia su actividad económica legal y tributaria en el año 2000, cumpliendo sus obligaciones con el Servicio de Rentas Internas (SRI) como una persona natural obligada a llevar contabilidad con el número de RUC 1801846906001.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 16-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



A partir del año 2011, gracias al crecimiento empresarial Impactex se transformó en un Contribuyente Especial.

A través del SRI Impactex está obligado a cumplir con las siguientes obligaciones tributarias: declaraciones del IVA mensual, Declaración de Retención en la Fuente, Declaración del Impuesto a la Renta, Anexo Transaccional, Anexo de Relación de Dependencia, Declaración Patrimonial.

Actualmente Impactex cuenta con 110 colaboradores entre personal administrativo y operacional, razón por la que cumple obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).

Base Legal

Impactex rige sus actividades de producción y comercio de ropa interior bajo el siguiente Marco Legal:

- Constitución
- Ley de Régimen Tributario Interno
- Código de Trabajo
- Ordenanzas Municipales
- Normas INEN
- Ley de la Propiedad Intelectual

Principios de la organización

- **Innovación**
- **Trabajo en equipo**
- **Mejora Continua**
- **Servicio**

Elaborado por:	Fecha:
N.G.S.S.	16-03-2015
Revisado por:	Fecha:
J.E.A.E	08-05-2015



Valores de la organización

- Calidad
- Buen servicio
- Buena reputación
- Responsabilidad con los clientes
- Honestidad

Misión

Somos una empresa dedicada a la innovación desarrollo y comercialización de marcas de moda con excelencia, posicionándonos en los mercados nacionales y extranjeros para generar rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento empresarial para nuestros clientes internos y externos.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado de moda con excelencia, responsabilidad social, empresarial y ambiental, internacionalizando nuestras marcas para poder crecer y consolidarnos, con nuestros consumidores neo tradicionales casuales

Organización Administrativa Interna

La estructura organizativa interna de Impactex fue reestructura en el año 2012, gracias a la intervención estratégica del actual Gerente General de la empresa el Ing. Oswaldo Estrella. Los niveles establecidos son:

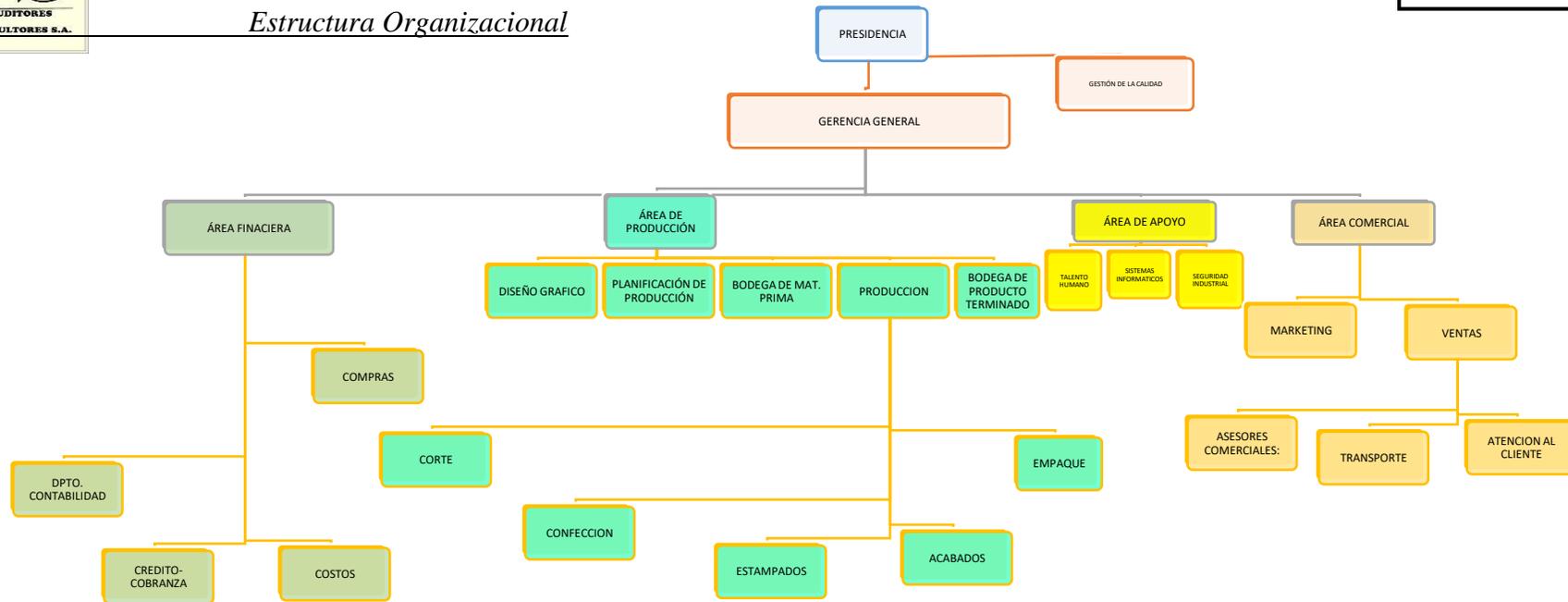
- Nivel Ejecutivo: Presidencia
- Nivel Gerencial: Gerente General
- Nivel Administrativo:
- Nivel Operacional

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 16-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



Estructura Organizacional

API 4/4



Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 16-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



4.1.2 Hojas de marcas y referencias

SIMBOLO	SIGNIFICADO
β	Fuente (anexo)
Σ	Sumatoria
€	Duplicidad de funciones
□	No existe documentación
©	Confrontado correcto
¥	Falta proceso
@	Hallazgo
*	Observado
®	No requisitos
REFERENCIA	SIGNIFICADO
AP	Archivo Permanente
AC	Archivo Corriente
DP	Diagnóstico Preliminar
CI	Control Interno
E	Ejecución
I	Comunicación de Resultados
MM	Matriz de Monitoreo

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 16-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR "IMPACTEX"
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
FASE I: Diagnóstico preliminar**

OBJETIVOS

- Adquirir un conocimiento integral de IMPACTEX y de su estructura administrativa y organizacional.
- Determinar las áreas críticas en cada uno de los procesos, para la definición de los componentes de evaluación.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Carta de presentación a la Gerencia General de Impactex	DP1	S.S.N.G	15/03/2015
2	Visita preliminar las Instalaciones de Impactex: planta de producción y oficinas	DP2	S.S.N.G	15/03/2015
3	Entrevista al Gerente General de Impactex.	DP3	S.S.N.G	15/03/2015
4	Requerimientos de información	DP4	S.S.N.G	15/03/2015
5	Análisis situacional	DP5	S.S.N.G	16/03/2015
6	Memorado de Planificación	DP6	S.S.N.G	23/03/2015

FASE II: Evaluación del Control Interno

OBJETIVOS

- Programar en forma detallada los procedimientos de auditoría a utilizar, el tiempo de ejecución, responsables y recursos para el estudio de campos: financiero, administrativo y operacional.

Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESPONSABLES	FECHA
1	Evaluación del Control Interno por el Método COSO Ambiente de Control Información y comunicación Supervisión	CI1	N.G.S .S.	19/03/2015
2	Informe de Control Interno	CI2	N.G.S.S.	22/03/2015

4.1.3 Programas de Auditoría

Elaborado por:	Fecha:
N.G.S.S.	16-03-2015
Revisado por:	Fecha:
J.E.A.E	08-05-2015



AP3 2/2

FASE III: Ejecución				
Análisis de áreas críticas				
OBJETIVOS				
<ul style="list-style-type: none"> Determinar las debilidades correspondientes en cada una de las áreas auditadas. Desarrollar hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones que consten en los P/T. 				
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificación de procesos y elaboración de flujogramas y áreas críticas	E1	S.S.N.G	23/03/2015
3	Aplicación de indicadores de gestión en base a los principios de la Auditoría de Gestión	E2	S.S.N.G	20/04/2015
4	Hoja de Hallazgos	E3	S.S.N.G	20/04/2015
FASE IV: Ejecución				
Comunicación de Resultados				
OBJETIVOS				
<ul style="list-style-type: none"> Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría. 				
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Carta de presentación de informe de Auditoría de Gestión	I1	S.S.N.G	25/04/2015
2	Informe de la Auditoría de Gestión	I2	S.S.N.G	25/04/2015
FASE V: Monitoreo				
OBJETIVOS				
<ul style="list-style-type: none"> Monitorear el cumplimiento de las recomendaciones propuestas por la auditora. 				
N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Matriz de monitoreo estratégico de recomendaciones	M1	E.O.E.O	

Elaborado por:	Fecha:
N.G.S.S.	16-03-2015
Revisado por:	Fecha:
J.E.A.E	08-05-2015



AC 1/2

4.2 ARCHIVO CORRIENTE

EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR "IMPACTEX"

PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ARCHIVO CORRIENTE

Entidad:	Empresa Productora Y Comercializadora De Ropa Interior Impactex
Dirección:	Av. 22 de Enero y Circunvalación, entrada a la parroquia Atahualpa, cantón Ambato, provincia de Tungurahua
Naturaleza	Auditoría de Gestión
Período	1 de enero al 31 de diciembre del 2013

Elaborado por:	Fecha:
N.G.S.S.	16-03-2015
Revisado por:	Fecha:
J.E.A.E	08-05-2015



AC 2/2

Archivo Corriente

FASE I: Diagnostico Preliminar	DP
FASE II: Evaluación del Control Interno	CI
FASE III: Ejecución : Análisis de Áreas Críticas	E
FASE IV: Comunicación de Resultados	I
FASE V: Monitoreo	M

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 16-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



AC/DP 1/1

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR "IMPACTEX"
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
FASE I: Diagnóstico preliminar**

OBJETIVOS

- Adquirir un conocimiento integral de IMPACTEX y de su estructura administrativa y organizacional.
- Determinar las áreas críticas en cada uno de los procesos, para la definición de los componentes de evaluación.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Carta de presentación a la Gerencia General de Impactex	DP1	S.S.N.G	15/03/2015
2	Visita preliminar las Instalaciones de Impactex: planta de producción y oficinas	DP2	S.S.N.G	15/03/2015
3	Entrevista al Gerente General de Impactex.	DP3	S.S.N.G	15/03/2015
4	Requerimientos de información	DP4	S.S.N.G	15/03/2015
5	Análisis situacional	DP5	S.S.N.G	16/03/2015
6	Memorado de Planificación	DP6	S.S.N.G	23/03/2015

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 16-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP1 1/1

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR "IMPACTEX"
CARTA AL GERENTE**

Ambato, 15 de marzo del 2015

Ingeniero
Oswaldo Estrella Ortiz
GERENTE GENERAL IMPACTEX
Presente.-

De mi consideración

En atención al pedido efectuado por mi persona para la realización de la Auditoría de Gestión en la prestigiosa empresa Impactex, yo Noema Georgina Sánchez realizaré la Auditoría de Gestión en el período del 01 de enero del 2013 al 31 de diciembre del 2013.

Sin embargo es muy importante mencionar el cumplimiento de las respectivas leyes, normas y reglamentos que respaldan mi profesión. El trabajo de Auditoría permitirá obtener una opinión acerca de la gestión de los procesos productivos y el control interno realizado en la empresa Impactex, a través de pruebas técnicas y de campo, revisión y análisis de documentos; con el fin de obtener evidencia que sustente una opinión de mi persona como auditora.

Al mismo tiempo solicitarle de la manera más comedida la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en su empresa, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la empresa en el periodo determinado y la estructura del control interno.

Considero propicio la oportunidad para reiterarle mi agradecimiento

Atentamente,

Noema Georgina Sánchez Sánchez

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP2 1/2

EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR "IMPACTEX"

NARRATIVA

En la visita preliminar efectuada el día 15 de marzo del 2015 a la empresa de producción y comercialización de ropa interior Impactex ubicada en la ciudad de Ambato, se ha constatado que la ubicación física de la empresa está dividida en dos sectores: las áreas financiera, comercial y apoyo está ubicada en calle 22 de Enero y Circunvalación en la parroquia Atahualpa, mientras que el área de producción y una parte de área de apoyo (Talento Humano y Seguridad Industrial) en el barrio La Concepción.

La infraestructura de la planta de producción no es adecuada para el personal que labora en las instalaciones, no se cuenta con una distribución de planta capaz de optimizar tiempos y espacios arquitectónicos de una empresa industrial.

Los horarios de trabajo son diferentes para las áreas de la organización: financiera, y comercial cumple sus labores de 08:h00- 12:h00 y de 14:h00- 18:h00; mientras que, el área de producción y apoyo tiene una responsabilidad laboral de 07:30-13:h00 y de 14:h00-17:30.

Líneas de Producción y Comercialización que se maneja en el Show room de Impactex son:

LÍNEA DE PRODUCTO	MARCA
Ropa interior para hombre	MAO, Mr. MAO, D'IMPACTO
Lencería	Lady Jazmín
Ropa interior para niño	MAO Jr.
Ropa interior para niña	Verito´s
Ropa deportiva: camisetas y BVD's	MAO

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP2 2/2

El personal de la empresa cuenta con los implementos de trabajo y seguridad industrial adecuados, tomado en cuenta sus uniformes de trabajo y herramientas. Las instalaciones si cuenta con las debidas señales éticas y de seguridad industrial.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP3 1/2

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR "IMPACTEX"
ENTREVISTA INICIAL DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN**

1. Denominación:

Empresa De Producción Y Comercialización De Ropa Interior "Impactex"

2. Domicilio

Planta de producción: Av. Indoamérica, Barrio La Concepción

Oficinas: Av. 22 de Enero y Circunvalación junto al Complejo Revolution, entrada a la parroquia Atahualpa.

3. Contacto

Planta de producción: 032854336

Oficinas: 032450600

Página web: www.impactex.com

Correo electrónico: impactex@hotmail.com

4. ¿Cuáles son los principales insumos y materia prima que intervienen en el proceso de producción de ropa interior de Impactex?

Materia prima: telas (poli algodón, licras nylon, microfibras, etc.) y elástico

Insumos: Hilos, encajes

5. Objetivos empresariales en el año 2013

- Maximizar los niveles de rentabilidad y liquidez durante el año 2013, mediante el incremento de producción y ventas de Impactex.
- Incrementar el nivel de ventas y participación de mercado por medio de la producción de nuevas líneas de producto, innovación de diseños y estrategias de marketing.
- Cumplir los lineamientos de calidad en todos los procesos productivos de la organización por medio de la efectividad y eficiencia de todos los colaboradores de Impactex.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP2 2/2

6. Niveles funcionales de la organización con sus respectivos representantes

- **PRESIDENCIA:** Milton Altamirano
 - Secretaría: Yanina Suárez
- **GERENCIA:** Ing. Oswaldo Estrella
 - *Departamento Financiero:* Dra. Sofía Cisneros
 - *Departamento de Comercialización:* Ing. Verónica Altamirano
 - *Departamento de producción:* Sra. Ana María Ramos
 - *Departamento de apoyo*
 - Sistemas: Ing. Xavier López
 - Talento Humano Ing. Fernando Gallegos
 - Médico: Dra. Diana Franco

7. Principales nichos de mercado:

Cobertura: nacional

Principales provincias: Guayas, Santo Domingo, El Oro

Principal Canal de distribución: distribuidores mayoristas

8. ¿Se ha realizado alguna Auditoría de Gestión anteriormente en la empresa?

SI		NO	X
-----------	--	-----------	----------

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP4 1/5

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR "IMPACTEX"
REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN**

Ambato, 15 de marzo del 2015

Ingeniero
Oswaldo Estrella Ortiz
GERENTE GENERAL IMPACTEX
Presente.-
De mi consideración

Por la realización de la Auditoría de Gestión en la prestigiosa empresa Impactex, tengo la complacencia de dirigirme a usted para solicitarle autorice a quien corresponda pueda proporcionar información general de la empresa, documentación que servirá de guía para estructurar el marco investigativo de la Auditoría de Gestión que está en proceso.

Por lo expuesto solicito procedan a darme el acceso solicitado a información relacionada con:

- Organización
- Proceso de producción
- Distribución comercial
- Información financiera

Segura de contar con su aceptación a mi requerimiento, quedo de usted agradecida.

Atentamente,

Noema Georgina Sánchez Sánchez

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP4 2/5

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR "IMPACTEX"**

REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN

Ambato, 16 de marzo del 2015

Licenciada
Noema Georgina Sánchez Sánchez
AUDITORES CONSULTORES S.A.
Presente.-

De mi consideración

En respuesta al pedido efectuado por su persona para tener acceso a información sobre la organización Impactex, ponemos en consideración datos, registros, archivos y demás documentos así como todo lo relacionado con la información de la empresa con el fin de apoyar su trabajo. Sin embargo es imprescindible mencionar que toda la información proporcionada y el apoyo de la empresa hacia su persona son en base a un compromiso de confidencialidad.

Adjunto información solicitada.

Atentamente,

Ing. Oswaldo Estrella Ortiz

Gerente General Impactex

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP4 3/5

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR "IMPACTEX"
REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN**

ORGANIZACIÓN

DEPARTAMENTO	N° DE PERSONAS
Gerencia	1
Marketing y Ventas	10
Financiero	5
Talento Humano	1
Sistemas	2
Secretaría y atención al cliente	2
Diseño de modas y gráfico	4
Acopio y control de calidad	9
Producción	72
Bodega	4
TOTAL POBLACIÓN	110

RELACIÓN DE INSUMOS, TRANSFORMACIÓN, RESULTADO

Sistema	Insumo primario	Recursos	Función de transformación primaria	Resultados
EMPRESA IMPACTEX	Telas Elásticos Hilos Estampados	Operarios Maquinaria Diseñadores Personal Administrativo Transportistas	Confección de Ropa Interior: Marcas "MAO", "LADY JAZMÍN", D' IMPACTO	Ropa Interior de Calidad, con diseños innovadores

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP4 4/5

INFORMACIÓN FINANCIERA β (ANEXO 1: Formulario 102 año 2013)

DESCRIPCION	VALOR
ACTIVOS	\$2'821.150,49
PASIVOS	\$1'670.564,95
PATRIMONIO	\$1'150.585,54
COMPRAS	\$230.441,23
VENTAS	\$5'161093,98

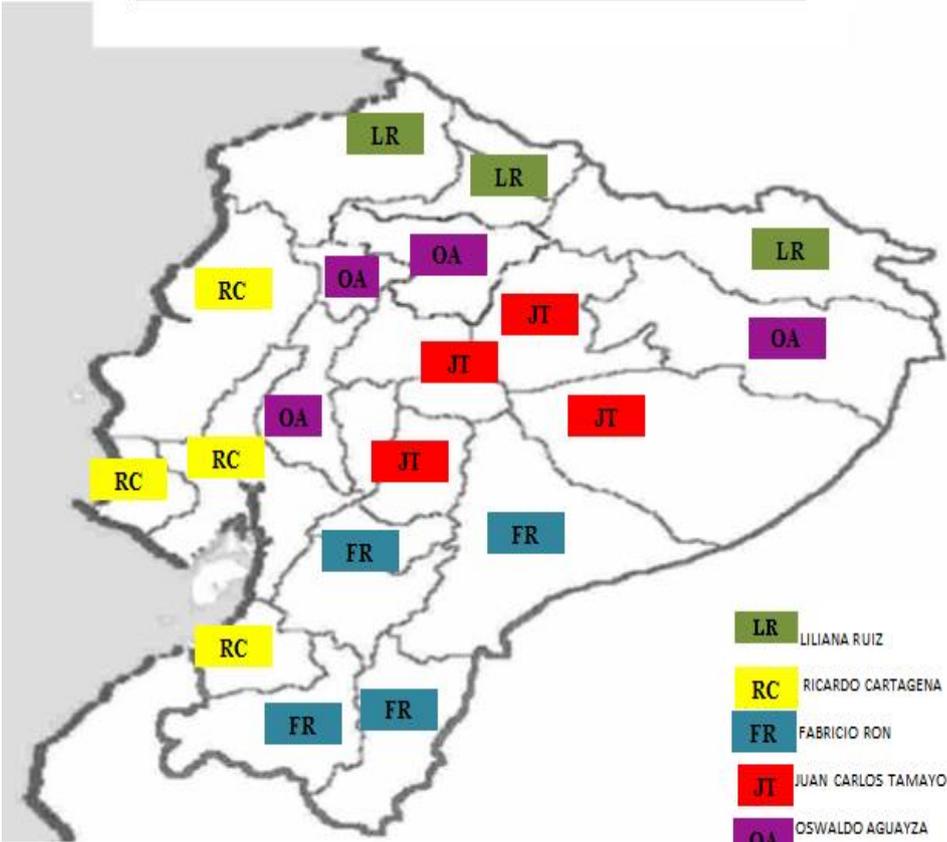
DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Impactex cuenta con 5 asesores comerciales, los mismos que visitan las 23 provincias del Ecuador continental.

DISTRIBUCION ZONAL		
Liliana Ruiz	Zona Norte:	• Carchi
		• Imbabura
		• Esmeraldas
		• Sucumbios
Ricardo Cartagena	Zona Litoral:	• Guayas
		• Manabí
		• El Oro
		• Santa Elena
Fabrizio Romo	Zona Sur:	• Azuay
		• Loja
		• Morona Santi
		• Zamora Chinc
		• Cañar
Juan Carlos Tamayo	Zona Centro	• Chimborazo
		• Cotopaxi,
		• Tungurahua
		• Bolívar
		• Pastaza
		• Napo
Oswaldo Aguayza	Zona Centro Norte	• Santo Domit
		• Tsáchilas
		• Los Ríos
		• Orellana
		• Pichincha

Elaborado por:	Fecha:
N.G.S.S.	15-03-2015
Revisado por:	Fecha:
J.E.A.E	08-05-2015

DIVISIÓN NACIONAL POR ZONAS DE ASESORIA COMERCIAL



- LR** LILIANA RUIZ
- RC** RICARDO CARTAGENA
- FR** FABRICIO RON
- JT** JUAN CARLOS TAMAYO
- OA** OSWALDO AGUAYZA

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP5 1/10

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR "IMPACTEX"
ANÁLISIS FODA**

ASPECTOS INTER NOS

CÓD.	ASPECTOS INTER NOS	JUSTIFICACIÓN
F1	Experiencia de los propietarios de la empresa	Impactex es el resultado de un emprendimiento familiar que ha permanecido en el mercado por 15 años
F2	Estabilidad laboral	La organización cumple con todas las obligaciones y beneficios requeridas por el MRL hacia sus colaboradores
F3	Liquidez	Los estados financieros a la fecha presenta utilidad
F4	Elaboración de productos de calidad	Las materias primas que Impactex utiliza para sus prendas son de elevados precios pero tiene calidad e sus composiciones
F5	Posicionamiento de marca MAO en el mercado	Varios años Impactex ha mantenido en el mercado nacional la marca MAO, siendo el producto estrella
D1	Personal poco calificado en diferentes funciones importantes en las áreas de trabajo.	No existe el personal y los estudios idóneos para la contratación de personal, existe mucho compadrazgo.
D2	Inexistencia de planificación estratégica.	El área estratégica de Impactex no ha establecido correctamente sus planes estratégicos
D3	Falta de manejo de presupuestos y proyecciones.	La organización trabaja si indicadores de cumplimiento en base a objetivos, presupuestos y proyecciones
D4	Inadecuada administración de inventarios: materia prima, insumos y producto terminado.	No se cuenta con el espacio y las políticas adecuadas para manejar los inventarios e la empresa.
D5	Asesoramiento comercial ineficiente.	Impactex cuenta con cinco asesores mal distribuidos en las zonas comerciales, además o esta capacitados

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP5 2/10

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR “IMPACTEX”
MATRIZ DE IMPACTO
ASPECTOS INTER NOS**

PROBABILIDAD DE OCURRECIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA		F2, F3, F5, D1, D2, D4	F4, D3	
MEDIA			F1, D5	
BAJA				

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP5 3/10

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR “IMPACTEX”
PERFIL ESTRATEGICO INTERNO**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		Debilidades		Normal	Fortalezas	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortalezas	Gran Fortaleza
		1	2	3	4	5
F1	Experiencia de los propietarios de la empresa					
F2	Estabilidad laboral					
F3	Liquidez					
F4	Elaboración de productos de calidad					
F5	Posicionamiento de marca MAO en el mercado					
D1	Personal poco calificado en diferentes funciones importantes en las áreas de trabajo.					
D2	Inexistencia de planificación estratégica.					
D3	Falta de manejo de presupuestos y proyecciones.					
D4	Inadecuada administración de inventarios: materia prima, insumos y producto terminado.					
D5	Asesoramiento comercial ineficiente.					
SUMAN Σ		1=10%	3=30%	1=10%	2=20%	3=30%

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP5 4/10

EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR "IMPACTEX"

MATRIZ DE PONDERACIÓN MEDIOS INTERNOS

Para el análisis y evaluación del desarrollo productivo de Impactex se utilizará la siguiente ponderación:

Fluctuaciones entre 0 y 1

1. Debilidad grave
2. Debilidad menor
3. Equilibrio
4. Fortaleza menor
5. Fortaleza importante

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Experiencia de los propietarios de la empresa	0,1	5	0,5
2	Estabilidad laboral	0,1	5	0,5
3	Liquidez	0,1	5	0,5
4	Elaboración de productos de calidad	0,1	4	0,4
5	Posicionamiento de marca <i>MAO</i> en el mercado	0,1	4	0,4
DEBILIDADES				
1	Personal poco calificado en diferentes funciones importantes en las áreas de trabajo.	0,1	1	0,1
2	Inexistencia de planificación estratégica.	0,1	2	0,2
3	Falta de manejo de presupuestos y proyecciones.	0,1	2	0,2
4	Inadecuada administración de inventarios: materia prima, insumos y producto terminado.	0,1	2	0,2
5	Asesoramiento comercial ineficiente.	0,1	3	0,3
SUMAN Σ		1	33	3,3

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP5 5/10

Luego de haber realizado el análisis interno del FODA en la empresa de Producción y Comercialización Impactex, el resultado fue de 3,3 indicando que la empresa tiene más fortalezas que debilidades, por lo que se requiere aprovechar dichas fortalezas que son: experiencia de los propietarios de la empresa y posicionamiento de marca MAO en el mercado, para lograr obtener mejores índices de liquidez y estabilidad laboral.

Mantener incentivos laborales y mejoras en la infraestructura física, capacitar e incentivar al Talento Humano en orden ascendente que permitan mejorar los procesos de producción y venta, y por ende incrementar los ingresos económicos. Para lo cual se deberá realizar la toma de decisiones responsables y correctivas para el crecimiento de la empresa y evaluar la competitividad con otras empresas que realizan la misma actividad.

Sin embargo también se cuenta con fuertes barreras o debilidades que afectan a Impactex entre estas están: el personal poco calificado en diferentes funciones importantes en las áreas de trabajo y la ausencia de una planificación estratégica empresarial. Impactex debe incentivar mediante motivación personal, laboral y económica al personal (interno), así mismo es urgente la capacitación del talento humano para el desarrollo eficiente, eficaz en el proceso productivo, ordenado, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas trazadas por la empresa. Todas estas debilidades serán minimizadas mediante la inversión en talento humano.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP5 6/10

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR "IMPACTEX"
ANÁLISIS FODA**

ASPECTOS EXTERNOS

CÓD.	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
O1	Políticas de apoyo crediticio a la producción nacional	El Estado ha creado fondos de apoyo crediticio para los sectores de producción
O2	Ser parte de un sector estratégico según el diseño de la nueva matriz productiva.	En el año 2013 se estableció que el sector textil es un sector estratégico en la nueva Matriz Productiva
O3	Impuestos a las importaciones de textiles	Se crearon políticas arancelarias para disminuir las importaciones de ropa
O4	Participación en el sistema de compras públicas	El Estado permite ofrecer sus bienes y servicios en el Sistema de Compras Públicas
O5	Demografía	Actualmente la población ecuatoriana está en crecimiento, es una posible demanda final que se debe aprovechar
O6	Ubicación geográfica	Ambato es una ciudad comercial y productiva cuenta con un parque industrial
O7	Nuevas áreas para la investigación y desarrollo	Algunos misterios como MIPRO Y MCPEC están impulsados la inversión e innovación.
A1	Inflación	Trabajar con el dólar genera que los precios en el país no sea estables en comparación con años anteriores
A2	Contrabando	Desde países como Colombia y Perú existe un alto porcentaje de contrabando por la frontera.
A3	Políticas ambientales	El Ministerio del Ambiente está en constate análisis para establecer nuevas leyes y certificaciones para lograr armonía con el ambiente

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP5 7/10

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR “IMPACTEX”
MATRIZ DE IMPACTO
ASPECTOS EXTERNOS**

PROBABILIDAD DE OCURRECIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA	O2, O3, O6 A1, A2	O1	
MEDIA	O7	O4, O5 A3	
BAJA			

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP5 8/10

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR “IMPACTEX”
PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO**

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		Debilidades		Normal	Fortalezas	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortalezas	Gran Fortaleza
		1	2	3	4	5
O1	Políticas de apoyo crediticio a la producción nacional					★
O2	Ser parte de un sector estratégico según el diseño de la nueva matriz productiva.					★
O3	Impuestos a las importaciones de textiles				★	
O4	Participación en el sistema de compras públicas				★	
O5	Demografía				★	
O6	Ubicación geográfica				★	
O7	Nuevas áreas para la investigación y desarrollo				★	
A1	Inflación	★				
A2	Contrabando	★				
A3	Políticas ambientales		★			
SUMAN Σ		2=20%	1=10%	0=0%	5=50%	2=20%

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP5 9/10

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR “IMPACTEX”**

MATRIZ DE PONDERACIÓN MEDIOS EXTERNOS

Para el análisis y evaluación las influencias externas sobre la empresa se utilizarán la siguiente ponderación:

Fluctuaciones entre 0 y 1

1. Amenaza importante o mayor
2. Amenaza menor
3. Equilibrio
4. Oportunidad menor
5. Oportunidad mayor

Nº	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
	OPORTUNIDADES			
1	Políticas de apoyo crediticio a la producción nacional	0,1	5	0,5
2	Ser parte de un sector estratégico según el diseño de la nueva matriz productiva.	0,1	5	0,5
3	Impuestos a las importaciones de textiles	0,1	4	0,4
4	Participación en el sistema de compras públicas	0,1	4	0,4
5	Demografía	0,1	4	0,4
6	Ubicación geográfica	0,1	4	0,4
7	Nuevas áreas para la investigación y desarrollo	0,1	4	0,4
	AMENAZAS			0
8	Inflación	0,1	1	0,1
9	Contrabando	0,1	1	0,1
10	Políticas ambientales	0,1	2	0,2
	SUMAN Σ	1	34	3,4

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 15-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP5 10/10

El resultado del análisis y evaluación de las fuerzas externas que influyen en la empresa fue 3,4; esto significa que existe un mayor número de oportunidades que amenazas.

Una de las grandes oportunidades que presenta Impactex es: Ser parte de un sector estratégico según el diseño de la nueva matriz productiva: “confección”. Considerando también las amenazas existentes para la empresa está el contrabando de prendas de vestir desde países como Colombia, China y Panamá.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 16-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



DP6 1/3

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR “IMPACTEX”
MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN**

1. REQUERIMIENTO DE LA AUDITORÍA

- Memorando de antecedentes
- Informe final de Auditoría

2. FECHA DE INTERVENCIÓN

N°	ACTIVIDAD	FECHA
1	Inicio de trabajo de campo	23/03/2015
2	Finalización del trabajo de Campo	23/04/2015
3	Discusión del borrador del informe con funcionarios	25/04/2015
4	Presentación del informe a la Gerencia	28/04/2015
5	Emisión del informe final de auditoría	30/04/2015

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Noema Georgina Sánchez Sánchez

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

La Auditoría de Gestión será desarrollada en 8 semanas distribuidas de la siguiente manera:

FASE	DETALLE	N° SEMANAS
FASE I	Diagnóstico Preliminar	1
FASE II	Planificación, métodos y medidas	1
FASE III	Ejecución	4
FASE IV	Comunicación de resultados	1
FASE V	Monitoreo	1

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 23-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



5. FINANCIAMIENTO

N°	RECURSOS MATERIALES	VALOR	VIÁTICOS Y OTROS GASTOS	VALOR
1	Útiles de escritorio	\$ 80,00	Internet	\$ 50,00
2	Bibliografía	\$ 100,00	Movilización	\$ 300,00
3	Copias	\$ 80,00	Otros	\$ 80,00
4	Reproducción	\$ 80,00		
5	Anillados	\$ 80,00		
6	Empastados	\$ 50,00		
7	Impresión	\$ 100,00		
8	Computador	\$ 60,00		
9	Imprevistos	\$ 25,00		
TOTAL Σ		\$ 655,00		\$ 430,00

ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

a) Componente escogido para la fase de ejecución

La empresa de producción y comercialización de ropa interior para dama, caballeros y niños “Impactex” cuenta con cuatro áreas que intervienen en el proceso productivo y que serán utilizadas para la aplicación de la Auditoría de Gestión.

- Área Financiera
- Área de Comercialización
- Área de Producción

b) Enfoque de la Auditoría

La Auditoría de gestión realizada a Impactex va a evaluar el grado de eficacia, efectividad, ética y productividad de cada una de las áreas participantes en el proceso productivas, las mismas que permiten el cumplimiento de objetivos de forma económica y eficiente.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 23-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



c) Objetivos

• **General**

Determinar la efectividad del cumplimiento de objetivos empresariales planteados en Impactex en el año 2013 en base a parámetros como: efectividad, eficiencia, economía y ética.

• **Específicos**

Diagnosticar el control interno existente en cada una de las áreas productivas de Impactex en base a los principios de la Auditoría d Gestión.

Evaluar la gestión empresarial que posee Impactex.

d) Alcance

La ejecución de la Auditoría de Gestión a la empresa Impactex ubicada en la Av. 22 de Enero y Circunvalación entrada a la parroquia Atahualpa de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua del período enero 01 al 31 de diciembre del 2013.

Indicadores de Gestión

Después de evaluar a través del diagnóstico preliminar y general a la empresa Impactex se determina que la organización no cuenta con indicadores que evalúen su gestión por que la Auditoría aplicará:

- Indicadores de Economía
- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Eficacia
- Indicadores de Ecología
- Indicadores de Ética

.....
Noema Georgina Sánchez Sánchez
AUDITORA

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 23-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



PA/CI 1/1

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR “IMPACTEX”**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
EVALUACION DEL CONTROL INTERO**

4.2.2 Fase II: Evaluación control Interno

OBJETIVOS:				
<ul style="list-style-type: none">• Analizar el componente que será objetivo de evaluación: control interno existente en Impactex.• Programar en forma detallada los procedimientos de auditoría a utilizar, el tiempo de ejecución, responsables y recursos para el estudio de campos: financiero, administrativo y operacional.				
Nº	PROCEDIMIENTOS	REF. P/T	RESPONSABLES	FECHA
1	Evaluación del Control Interno por el Método COSO Ambiente de Control Evaluación de Riesgos Actividades de Control Información y comunicación Supervisión	CI1	N.G.S.S.	19/03/2015
2	Informe de Control Interno	CI2	N.G.S.S.	22/03/2015

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 16-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



CI1 1/13

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR "IMPACTEX"
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
ORIENTACIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESARIAL				
1	¿Se han definido objetivos empresariales en la empresa?	✓		
2	¿Existe criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos?		✓	
3	¿Existe políticas en la empresa?	✓		
4	¿La empresa tiene una organización formalmente establecida?	✓		
5	¿Conoce el personal los objetivos de la empresa?		✓	
6	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?		✓	
7	¿La empresa cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo?		✓	
8	¿Se elabora y utiliza presupuestos?		✓	Solo existen proyecciones y presupuestos de ventas @
FILOSOFIA DE GESTION Y ESTILO DE CONTROL				
9	¿Depende en mayor medida de las políticas escritas?		✓	Existen parámetros aun no establecidos en las políticas de la empresa @
10	¿Manejo de un código de conducta?		✓	
11	¿Se ha realizado algún tipo de auditoría anteriormente?		✓	Nunca antes se ha realizado auditorías @
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA				
12	¿Existe un organigrama con alto grado de detalle?		✓	
13	¿Existe manuales de procedimientos?	✓		
14	¿Existe alto nivel de descentralización de autoridad y dirección?		✓	
15	¿Existe el establecimiento adecuado del organigrama organizacional?	✓		
16	¿Manejo de adecuada cadena de valor?		✓	
17	¿Manejo de manual de procesos?		✓	

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 16-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



	POLITICAS Y PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS			
20	¿Correcta forma de contratación?		√	
21	¿Se realiza análisis del expediente académico, experiencia profesional, logros y pruebas de integridad y comportamiento ético?		√	
22	¿Existen sanciones insignificantes por comportamientos indebidos?		√	Descuentos y memorándums certificados por el MRL @
23	¿Existen políticas de seguridad laboral e industrial?	√		
24	¿Se trabaja con planes de Capacitación y asesoramiento?		√	
25	¿Rotación del personal y ascensos: en base a capacidad y rendimiento?		√	

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 103-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 8-05-2015



CI1 3/13

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR “IMPACTEX”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

ÁREA FINANCIERA

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO Y EFECTO EN LA AUDITORÍA
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Existe un ambiente de confidencialidad y seguridad con el manejo de información financiera?	✓		
2	¿Existen políticas y manuales de procedimientos establecidos para el área?		✓	Existen los manuales de funciones pero no detalla claramente las funciones para cada uno de los colaboradores del área. @
3	¿La contabilidad y las funciones financieras se adhieren a las normas y directrices de la empresa?	✓		
4	¿Se maneja estándares de rendimientos de los colaboradores del área?		✓	Hasta el momento no se evalúa a los colaboradores para medir su rendimiento @
5	¿La infraestructura es suficiente y adecuada para el desarrollo de las funciones y cumplimiento de los objetivos dentro del área financiera?		✓	No existe un estudio sobre la infraestructura física y la división por área de trabajo @
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
6	¿Antes de pagar cualquier comprobante, se revisa el cumplimiento de políticas y disposiciones administrativas para este trámite?	✓		

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 103-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 8-05-2015



CI1 4/13

ACTIVIDADES DE CONTROL				
7	¿Se archivan en un lugar seguro y apropiado todos los documentos contables?		√	No, se archiva en un lugar específico de fácil acceso y cercano al área, además estos documentos están considerados para algunos colaboradores como basura. No existe fecha mínima para el archivo de estos documentos. @
8	¿Existe la verificación de la existencia física de los recursos de liquidez inmediata con que cuenta la entidad: arqueos de caja y conciliaciones bancarias?		√	No se realizan estos procedimientos indispensables. @
9	¿Manejan presupuestos y proyecciones?		√	No existe planificación financiera. @
10	Se ha responsabilizado a una sola persona el manejo de las cuentas con cheques, detallando claramente los nombres de los responsables.	√		
11	¿Se comprueba con el sistema bancario si se presentan todos los fondos y depósitos existentes?	√		

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 103-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 8-05-2015



INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN				
1	¿Se presentan balances e informes económicos reales y a la fecha?		✓	No existe planificación financiera y la recolección oportuna de información contable. @
1	¿Se analiza los índices de cobranza y recuperación de cartera vencida por períodos?		✓	
1	¿Mantienen los registros contables completos y precisos?		✓	
SUPERVISIÓN Y MONITOREO				
1	¿Se cumple con las obligaciones y requisitos impuestos por los entes externos de regulación para el correcto funcionamiento de la empresa: SRI, IESS Y MRL?		✓	
1	¿Se utiliza alianzas estratégicas con proveedores?		✓	

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 19-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



CI1 6/13

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR “IMPACTEX”
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO**

ÁREA COMERCIAL

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO Y EFECTO EN LA AUDITORÍA
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿El personal del área de ventas maneja tecnología de punta para la promoción, ubicación y comercialización del producto?		√	El personal no cuenta con ninguna clase de tecnología. @
2	¿Existe comunicación entre las diferentes funciones que intervienen en el proceso de comercialización?		√	No existe comunicación y planificación de rutas de trabajo y cumplimiento de objetivos. @
3	¿Existe fidelización por parte de los asesores comerciales con la empresa?		√	No, los asesores comerciales por la deficiente política de contratación no tienen estabilidad laboral y mucho menos están fidelizados con el progreso empresarial. @
4	¿Existe capacitación y preparación continua sobre el mercado, la competitividad, el producto, formas de venta y demás para los asesores comerciales?		√	No existe ningún plan de capacitación @
5	¿Los procesos dentro del área de venta y comercialización están claramente establecidos?		√	No se maneja correctamente los manuales de funciones existentes en la empresa. @
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
6	¿Se maneja una política adecuada para el almacenamiento de mercaderías?		√	No existe información actualizada y real sobre inventarios, no hay rotación de productos. Demasiado stock de los mismos @
7	¿Existe la entrega oportuna y completa de la mercadería solicitada por el cliente?		√	No existe planificación de la producción. @
8	¿Está claramente establecida las políticas de venta, devolución, descuentos y créditos para los clientes de la empresa?	√		
9	¿Están claramente establecidas las políticas sobre comisiones otorgadas a los asesores comerciales por el nivel de ventas y las cobranzas realizadas?	√		



INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
18	¿Se generan informes de ventas: diarias, semanales, mensuales, trimestrales, etc.; por asesor, zona geográfica, etc.?		✓ No existe planificación comercial y establecimiento de objetivos de venta @
19	¿Existe comunicación directa con el cliente para la asignación del transporte y las tarifas correspondientes?		✓ Se envía la mercadería en el transporte seleccionado por la empresa sin acuerdos con el cliente. @
SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
20	¿Han existido fraudes ejecutados por los asesores comerciales?	✓	No ha existido seguimiento de la gestión de cobranzas realizada por el asesor comercial, en años anteriores. @
21	¿Han existido robos de mercadería?	✓	En el transporte se ha perdido mercadería. @
22	¿Existen indicadores sobre el nivel de devoluciones de mercadería?		✓ No se manejan indicadores y seguimiento de las devoluciones. @

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 19-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



CI 8/13

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR “IMPACTEX”**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO Y EFECTO EN LA AUDITORÍA
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Las instalaciones son adecuadas para el personal de trabajo?		✓	El espacio físico es muy pequeño e inadecuado. @
2	¿Existe adecuada comunicación por parte de todos los departamentos participantes en el proceso de producción?		✓	Un problema en la organización es la comunicación @
3	¿Están claramente identificados y divididos los módulos de producción en base a las competencias, actitudes y aptitudes de los operarios?	✓		
4	¿Se capacita y se adiestra periódicamente a los operarios sobre los nuevos procesos o diseños a confeccionarse?		✓	No existen planes de capacitación @
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
5	¿Está claramente identificado el personal que tiene alta incidencia sobre la calidad del producto?	✓		
6	¿El proceso de producción se lo realiza en base a una ficha técnica?	✓		
7	¿Se da mantenimiento periódico a la maquinaria e instalaciones?	✓		

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 19-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



ACTIVIDADES DE CONTROL			
8	¿La generación de diseños de las prendas de ropa interior se las elabora en base al estudio de tendencias y gustos de la demanda?	√	
9	¿Se realiza la compra de materias primas en base a estudios de rotación de producto terminado, aceptación del diseño, etc.		√ No existe información sobre estudios de mercado, inventarios actualizados, rotación de productos, etc. @
10	¿Se planifica la producción en base a los requerimientos del almacén de producto terminado?		√ No existe información sobre estudios de mercado, inventarios actualizados, rotación de productos, etc. @
11	¿Se maneja información segura sobre los inventarios de materias primas, insumos y producto terminado para la planificación de compras y producción?		√ No existe información sobre estudios de mercado, inventarios actualizados, rotación de productos, etc. @
12	¿Se trabaja en base a estándares de tiempos por proceso y operario?	√	
13	¿Existe estímulos para que los operarios mejores su productividad?		√

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 19-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



CI1 10/13

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR “IMPACTEX”**

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA DE APOYO: TALENTO HUMANO-SISTEMAS-SALUD
OCUPACIONAL

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO Y EFECTO EN LA AUDITORÍA
AMBIENTE DE CONTROL				
1	¿Existen planes de motivación laboral?		✓	El Dpto. Talento Humano no está capacitado para motivar a la gente en base a sus conocimientos y actitudes. @
	¿Existe equidad de género?	✓		
	¿Existe fidelidad y estabilidad laboral en la empresa?	✓		
	¿La empresa cumple con la legislación laboral?	✓		
	¿Todas las áreas de la empresa poseen herramientas de seguridad ocupacional?		✓	No está claramente identificadas las herramientas a utilizarse en seguridad ocupacional @
EVALUACIÓN DE RIESGOS				
	¿Han existido accidentes laborales graves?		✓	
ACTIVIDADES DE CONTROL				
7	¿Manejan sistemas informáticos propios?	✓		
8	¿La contratación de personal se realiza analizando el perfil profesional?		✓	El Dpto. Talento Humano no analiza el perfil profesional, pues o se cuenta con un manual de funciones claramente establecido. @
9	¿La maquinaria está en óptimas condiciones?	✓		
10	Existen planes de contingencia en caso de accidentes laborales		✓	No hay planes de contingencia en caso de accidentes laborales. @

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 19-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



CI1 11/13

INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN			
12	¿Existe comunicación entre el área de apoyo y las demás áreas de la empresa?	✓	Un problema en la organización es la comunicación @
SUPERVISIÓN Y MONITOREO			
13	¿Se realizan evaluaciones de rendimiento laboral en base a la eficiencia y productividad con parámetros claramente establecidos?	✓	El Dpto. Talento Humano no está capacitado para evaluar a la gente en base a sus conocimientos y actitudes. @

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 19-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



CI 12/13

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR “IMPACTEX”
MATRIZ DE PONDERACIÓN DEL CONTROL INTERNO**

Nº	PREGUNTA	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
	ORIENTACIÓN Y DIRECCIÓN EMPRESARIAL		
1	¿Se han definido objetivos empresariales en la empresa?	0,046	0,023
2	¿Existe criterios de medición para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos?	0,046	0,005
3	¿Existe políticas en la empresa?	0,046	0,032
4	¿La empresa tiene una organización formalmente establecida?	0,046	0,046
5	¿Conoce el personal los objetivos de la empresa?	0,046	0,005
6	¿Las funciones están distribuidas de acuerdo a la estructura y organización?	0,046	0,009
7	¿La empresa cuenta con planes a corto, mediano y largo plazo?	0,046	0,005
8	¿Se elabora y utiliza presupuestos?	0,046	0,005
	FILOSOFIA DE GESTION Y ESTILO DE CONTROL		
9	¿Depende en mayor medida de las políticas escritas?	0,046	0,009
10	¿Manejo de un código de conducta?	0,046	0,005
11	¿Se ha realizado algún tipo de auditoría anteriormente?	0,046	0,005
	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA		
12	¿Existe un organigrama con alto grado de detalle?	0,046	0,009
13	¿Existe alto nivel de descentralización de autoridad y dirección?	0,046	0,014
14	¿Existe el establecimiento adecuado del organigrama organizacional?	0,046	0,018
15	¿Manejo de adecuada cadena de valor?	0,046	0,023
16	¿Manejo de manual de procesos?	0,046	0,023

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 17-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



POLITICAS Y PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS			
17	¿Correcta forma de contratación?	0,046	0,014
18	¿Se realiza análisis del expediente académico, experiencia profesional, logros y pruebas de integridad y comportamiento ético?	0,046	0,046
19	¿Existen sanciones significantes por comportamientos indebidos?	0,046	0,046
20	¿Existen políticas de seguridad laboral e industrial?	0,046	0,023
21	¿Se trabaja con planes de Capacitación y asesoramiento?	0,046	0,018
22	¿Rotación del personal y ascensos: en base a capacidad y rendimiento?	0,046	0,014
SUMAN Σ		1,00	0,39

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{Confianza ponderada} = \frac{\text{Calificación total} * 100}{\text{Ponderación Total}} = \frac{0,39}{100} = 39,09\%$$

CONFIANZA	BAJA	MODERADA	ALTA
	15%-50%	51%-75%	76%-95%
	ALTO	MODERADO	BAJO
			RIESGO

Resultado

- Riesgo: 60,91%
- Confianza: 39,09%

La determinación del riesgo por medio de los cálculos matemáticos determinó la existencia de un 60,91% de riesgo, es decir existe un riesgo moderado en Impactex.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 17-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



CI2 1/4

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR “IMPACTEX”
INFORME DE CONTROL INTERNO**

Ambato, 23 de marzo del 2015

*Ingeniero
Oswaldo Estrella O.
Gerente General Impactex*

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, por medio de la presente me permito informar que como parte de la Auditoría de Gestión se ha procedido a efectuar la evaluación del Sistema de Control Interno, de cuyo análisis se encontraron las siguientes debilidades, por lo que en cada caso me permito efectuar las recomendaciones del caso con el fin de fortalecer el sistema de Control Interno y en otros casos minimizar riesgos innecesarios. El análisis se lo realizó en base a las cuatro áreas que interviene en el proceso productivo de Impactex por lo que me permito detallar:

AREA FINANCIERA

- *Inexistencia de información actualizada sobre todas las transacciones económicas realizadas en la empresa para la realización de balances financieros.*
- **Recomendación:** Mejorar el sistema informático de la empresa, el mismo que debe registrar todos los procesos de forma eficiente con la ayuda de usuarios capacitados en el manejo del mismo para evitar errores y obtener información confiable.
- *Deficiente archivo físico de documentos contables.*

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 22-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



- **Recomendación:** Establecer un sistema de archivo permanente con espacios físicos y adecuados para la correcta administración y almacenamiento de los documentos contables.
- *Inexistencia de un control de activos fijos.*
 - **Recomendación:** Se recomienda que realicen una identificación a todos los bienes que posee IMPACTEX para de esa manera tener un control y vayan seleccionando que bienes se deben dar de baja y llevar un control de la vida útil que tendrían todos los bienes.
- *Deficiente asignación de costos de producción.*
 - **Recomendación:** Implementar un sistema de costos y capacitar al personal que los administra.
- *Indicadores de recuperación de cartera deficientes*
 - **Recomendación:** Implementar un plan estratégico de ventas, crédito y cobranza para poder cumplir con los objetivos de gestión planteados.

AREA COMERCIAL

- *Deficiente preparación del personal dedicado a la venta directa del producto*
 - **Recomendación:** Contratar al personal adecuado para el cargo, identificando el perfil indicado, olvidándose de tener referencias familiares o de amistad, lo que permitirá mejorar y fidelizar al personal en base a su eficiencia.
- *Mala distribución de las zonas comerciales.*
 - **Recomendación:** Reorganizar las zonas comerciales en base a la ubicación geográfica olvidándose de preferencias para que el cliente sea mejor atendido por la empresa.
- *Ausencia de planes venta y publicidad*
 - **Recomendación:** Incrementar la cartera de clientes mejorando la gestión comercial.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 22-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



- *Poder de negociación en manos de pocos clientes con descuentos elevados*
 - **Recomendación:** Incrementar la cartera de clientes mejorando la gestión comercial.

AREA DE PRODUCCIÓN

- *Falta de planificación de la producción.*
 - **Recomendación:** Capacitar al personal en base a la gerencia de procesos utilizando presupuestos, inventarios, tiempos de producción, etc.

AREAS DE APOYO

TALENTO HUMANO

- *Personal de talento humano poco profesional.*
 - **Recomendación:** .- Exigir que el personal que administre los recursos humanos dentro de la empresa cuente con conocimientos sobre gestión integral de talentos.
- *No se cuenta con planes de capacitación al personal*
 - **Recomendación:** Implementar un sistema de capacitación y motivación continua para los colaboradores de la empresa
- *Manual de funciones poco clarificado*
 - **Recomendación:** Actualizar el manual de funciones de la empresa.

SISTEMAS INFORMATICOS

- *El software INDUSIS necesita tener más campos para filtrar información de todos los procesos*
 - **Recomendación:** Implementar más módulos para integrar la información suficiente para generar los balances financieros que exige la empresa.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 22-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



CI2 4/4

SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL

- *No existe atención médica para el personal durante las 8 horas de trabajo.*
 - **Recomendación:** Contratar personal de salud ocupacional de planta para la empresa.

Una vez puesto en conocimiento el presente informe, esperamos sea tomado en cuenta el análisis sobre las debilidades y recomendaciones dentro de la empresa

Atentamente,

.....
Noema Georgina Sánchez Sánchez
AUDITORA

Elaborado por:	Fecha:
N.G.S.S.	22-03-2015
Revisado por:	Fecha:
J.E.A.E	08-05-2015



AC/E 1/1

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR “IMPACTEX”
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

OBJETIVOS

- Determinar las debilidades correspondientes en cada una de las áreas auditadas.
- Evaluar el desempeño bajo los parámetros de eficiencia, eficacia, economía, en el uso de los recursos que dispone la empresa.
- Establecer el cumplimiento de los requerimientos de los clientes internos y externos.
- Desarrollar hallazgos que sustenten las conclusiones y recomendaciones que consten en los P/T.
- Verificar el cumplimiento de objetivos que se propuso la empresa en el año 2013

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificación de procesos y elaboración de flujogramas y áreas críticas	E1	S.S.N.G	23/03/2015
3	Aplicación de indicadores de gestión en base a los principios de la Auditoría de Gestión	E2	S.S.N.G	20/04/2015
4	Hoja de Hallazgos	E3	S.S.N.G	20/04/2015

4.2.3 Fase III: Ejecución

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 23-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR “IMPACTEX”
IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS**

Un proceso o es más que la secuencia ordenada de actividades que permite alcanzar un objetivo en particular. Toda empresa desarrolla sus actividades cotidianas en base a procesos y estos puede encontrarse por escrito o de forma verbal.

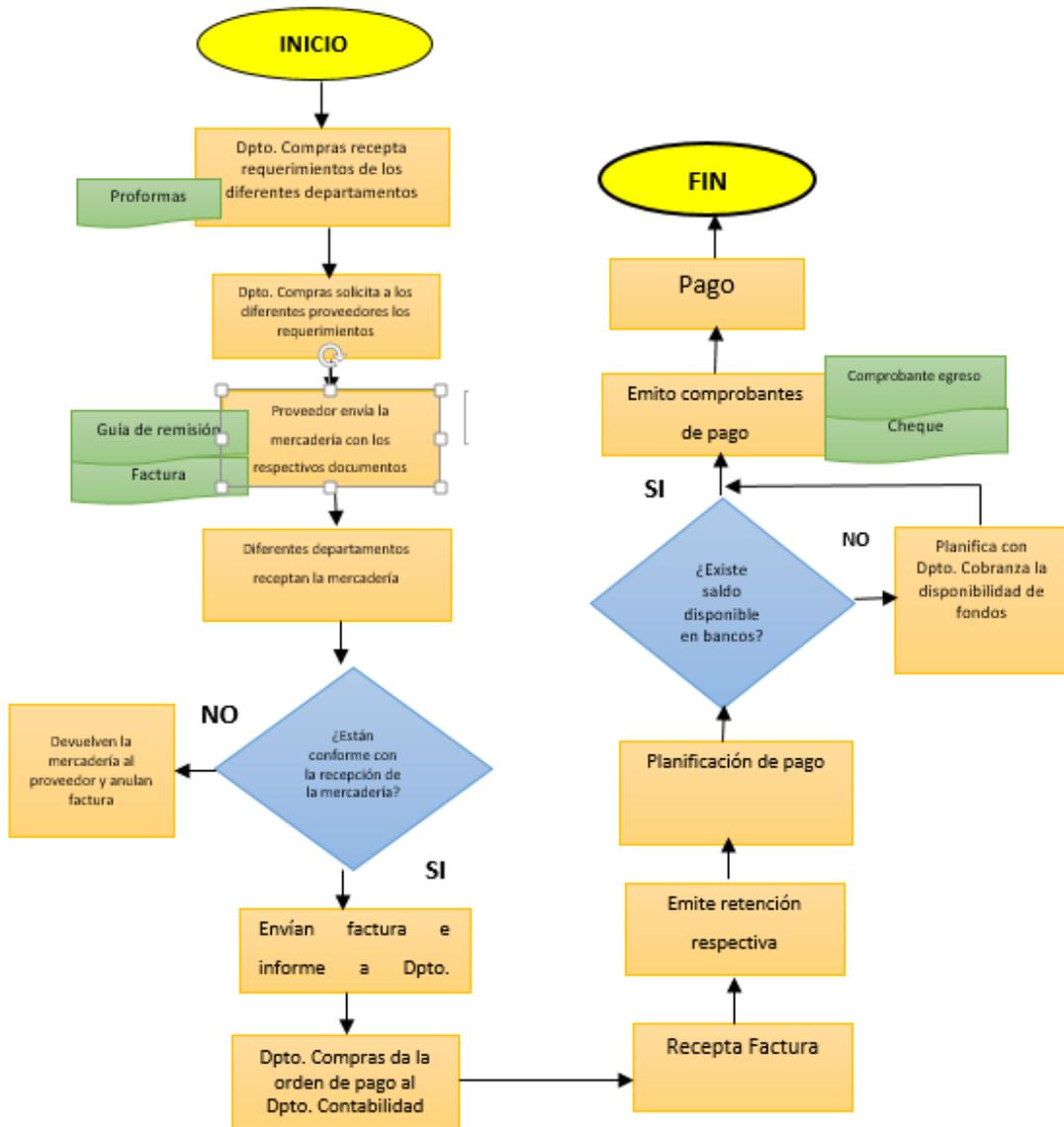
Acorde con la actividad productiva de Impactex se ha podido identificar seis procesos esenciales:

1. Compra de activos
2. Declaración de impuestos
3. Asignación de costos por órdenes de producción
4. Producción
5. Veta, transporte y cobranzas
6. Elaboración de Balances Financieros

Para mantener un control más eficiente en cuanto a las funciones de los empleados y los procesos, es importante que la administración de “IMPACTEX” mantenga documentado los procesos y claramente definidos los responsables de cada uno.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 23-03-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR
“IMPACTEX”
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA: FINANCIERA
PROCESO DE ADQUISICIÓN DE ACTIVOS**



Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 08-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015

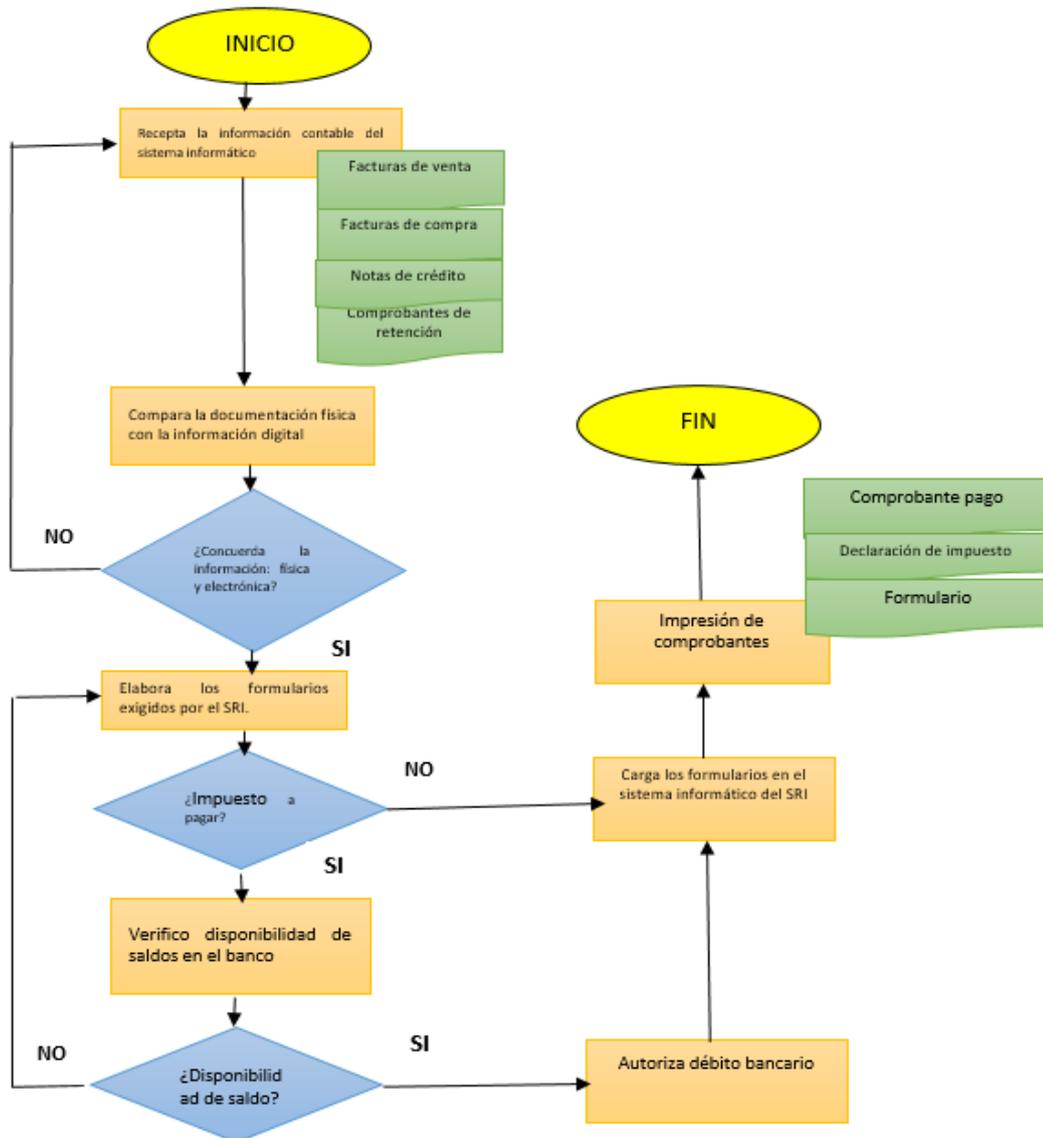


Proceso	Adquisición de activos
Objeto	Compra de materia prima, insumos y otros activos para el funcionamiento de la empresa
Campo de aplicación	Materia prima e insumos: producción Otros activos: empresa
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Mantener stocks de inventarios de materias primas e insumos óptimos para producir © • Cotizar los requerimientos de la empresa frete a varios proveedores • Optimizar las relaciones comerciales con los proveedores • Ayudar para que el proceso se cumpla satisfactoriamente
Actividades	<p>Jefe de Compras</p> <ul style="list-style-type: none"> • Receptar requerimientos de los diferentes departamentos • Contactar a proveedores € • Revisar y seleccionar las mejores cotizaciones • Elaborar la orden de compras (original y dos copias) <p>Departamento Contable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Archivar las copias de la orden de compra junto con la orden de requisición € • Recibir el pedido • Pago • Registro contable en el sistema “INDUSIS” con los documentos correspondientes
Consideraciones del proceso	En base a los gustos y preferencias de los clientes Impactex debe calcular el 10% adicional de materia prima e insumos, pensando en un índice inferior al 5% de materia prima perdida por defectos de confección (desperdicios). Al recibir la materia prima e insumos de los proveedores, después de haberla comprado se ingresará al inventario y se distribuirá en el área de producción de forma rápida y eficiente, si existiera excedente de materia prima ésta se la utilizará en el próximo pedido, empleando el método FIFO (FIRST IN, FIRST OUT). ©.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 08-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
ROPA INTERIOR “IMPACTEX”**

**PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
ÁREA: FINANCIERA
PROCESO DE DECLARACIÓN Y PAGO DE IMPUESTOS**



Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 08-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E1 5/18

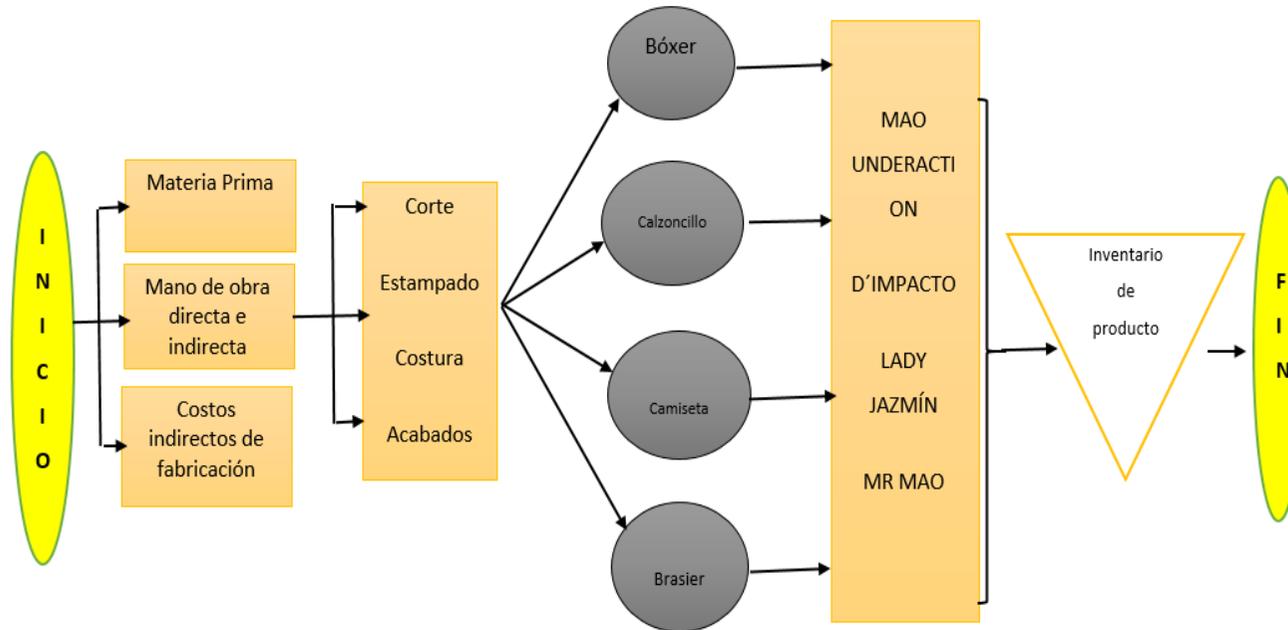
Proceso	Declaración de Impuestos
Objeto	Declaración y pago de todas las obligaciones tributarias de la empresa al Estado
Campo de aplicación	Contabilidad
Responsabilidades	Cumplir con las obligaciones tributarias de forma oportuna y correcta
Actividades	<p>Contador</p> <ul style="list-style-type: none">• Preparar declaraciones de impuesto• Revisar libros auxiliares y movimientos contables que concuerde con los documentos físicos• Cargar la información e los formularios de la plataforma del SRI• Revisar información de declaraciones• Autorizar pago• Imprimir y archivar formularios
Consideraciones del proceso	La información declarada debe ser verídica, para evitar sanciones por parte del Estado. La preparación de información que se presenta a la administración tributaria es un tema en esencia técnico y deberá realizarlo su contador; sin embargo, no estaría de más que ese proceso sea realizado por un conocedor del área de impuestos.

Elaborado por:	Fecha:
N.G.S.S.	09-04-2015
Revisado por:	Fecha:
J.E.A.E	08-05-2015

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR “IMPACTEX”
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

ÁREA: FINANCIERA-PRODUCCIÓN

PROCESO DE ASIGNACIÓN DE COSTOS POR ORDENES DE PRODUCCIÓN





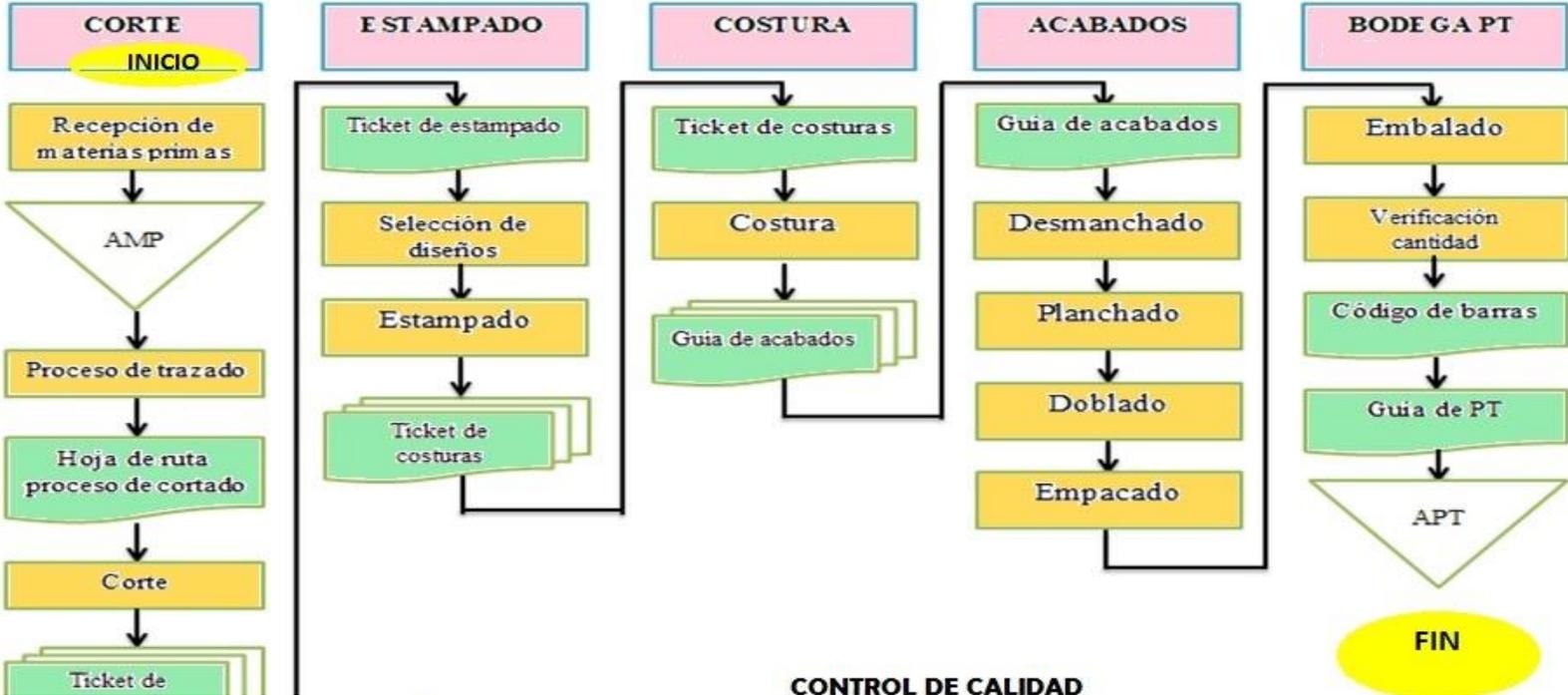
Proceso	Asignación de costos en base a órdenes de producción
Objeto	Valor económico de materia prima, mano de obra y los costos indirectos de fabricación y gastos asignado en el valor de los inventarios que produce y comercializa la empresa ©
Campo de aplicación	Ropa interior para hombre, dama y niño MAO UDERACTION, D'IMPACTO, MAO JR, D'IMPACTITO, LADY JAZMIN ¥
Responsabilidades	Correcta asignación de los costos de producción y gastos de venta en la fijación del precio de venta del producto que debe ser competitivo en el mercado
Actividades	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y cuantificar claramente los costos de materia prima, costos indirectos de fabricación, depreciación de maquinarias • Identificar y cuantificar todos los procesos de producción y la mano de obra que interviene en el proceso ¥ • Clasificar las líneas de productos que se va a producir • Fijar el costo de producción en base a los componentes del costo, utilizar correctamente los gastos de administración y venta • Fijar el precio de venta al público aplicado niveles de utilidad que permita que el producto sea competitivo
Consideraciones del proceso	Establecer el adecuado precio de venta en base a recuperar la inversión fija y variable de los elementos del costo de producción, más las erogaciones propias de la distribución y administración, así como los costos de financiamiento propios de la actividad y un margen legítimo de utilidad por estar en el negocio. ¥

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 09-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015

EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR “IMPACTEX”
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ÁREA: PRODUCCIÓN

PROCESO DE PRODUCCIÓN





E1 9/18

Proceso	Producción
Objeto	Confección de prendas de ropa interior
Campo de aplicación	Área de producción
Responsabilidades	Confeccionar prendas de ropa interior bajo estándares de calidad
Actividades	<p>Corte</p> <ul style="list-style-type: none">• Recepción de materias primas por parte del Dpto. de Bodega• Almacenamiento de materias primas• Proceso de Trazado• Elaboración de hoja de ruta de proceso de cortado• Corte de trazos• Elaboración de ticket de estampado <p>Estampado</p> <ul style="list-style-type: none">• Recepción de piezas cortadas• Selección de Diseños• Estampado de prendas• Elaboración de Ticket de Costuras <p>Confección</p> <ul style="list-style-type: none">• Recepción de piezas estampadas• Costura• Elaboración Guía de acabados <p>Acabados</p> <ul style="list-style-type: none">• Recepción de prendas• Desmanchado• Doblado• de Prendas <p>Bodega de Productos Terminados</p> <ul style="list-style-type: none">• Embalado• Verificación de Cantidad• Elaboración de guía de productos terminados en “INDUSIS”• Almacenamiento de Productos Terminados

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 09-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



Consideraciones del proceso

Se debe realizar un análisis de los materiales y suministros que intervienen en la producción, la planificación de su utilización y la transformación en productos terminados, considerando los siguientes aspectos:

- Cantidad que sea correcta, evitando la interrupción de la producción y manteniendo un mínimo de desperdicios que influyan en el inventario.
- Las materias primas e insumos deben cumplir los niveles de calidad establecidos
- Los materiales y suministros deben llegar a tiempo para el proceso productivo
- Se debe tomar en cuenta los tiempos empleados en cada una de las actividades, registrando los tiempos de los hombres y las máquinas.
- De ésta información se realiza reportes de producción semanal y mensual lo que servirá para la evaluación respectiva, permitiendo tomar medidas correctivas para mejorar el desempeño de la producción y por ende incrementar la productividad.
- Se debe realizar una inspección de calidad final por prenda, para asegurar que no saldrán de la empresa productos en malas condiciones y así lograr que el cliente tenga un producto de calidad disminuyendo el índice de devoluciones de los clientes por reclamos en la calidad del producto.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 09-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015

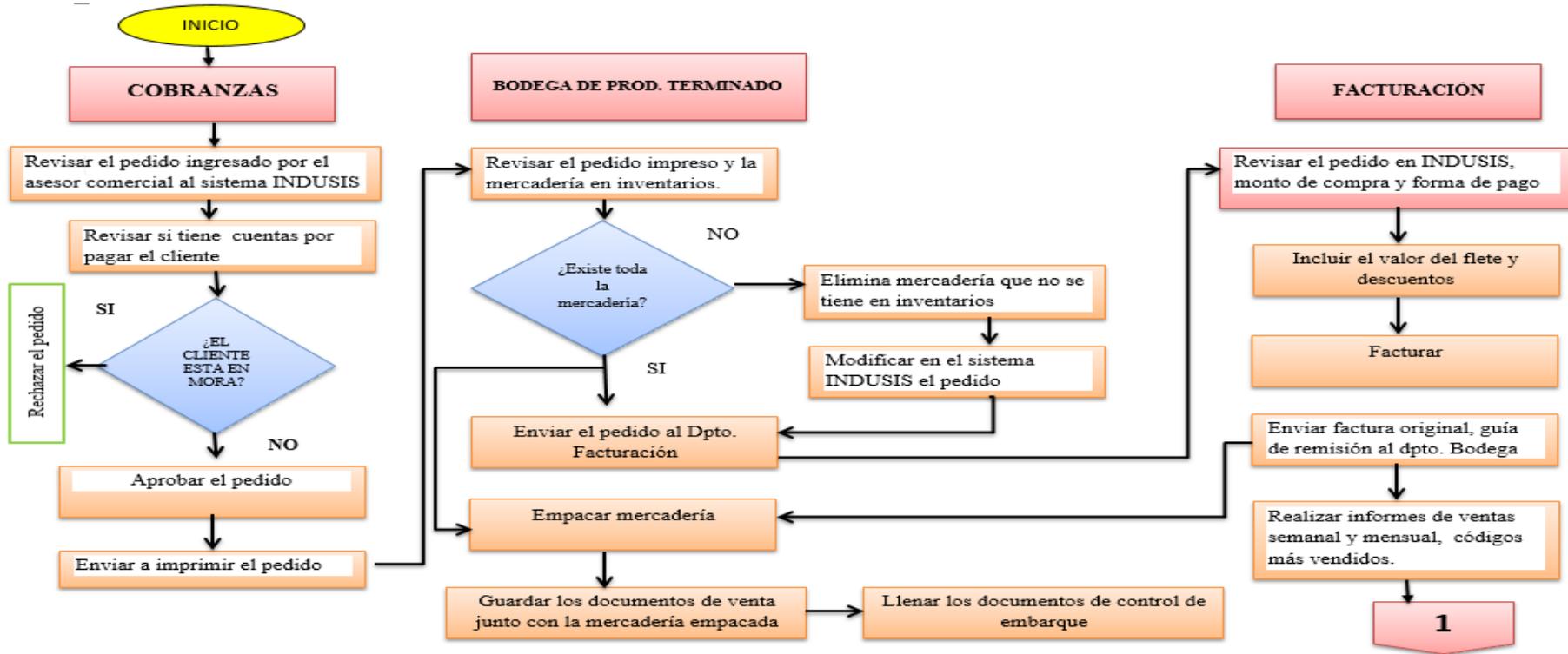


E1 11/18

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR “IMPACTEX”
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

ÁREA: COMERCIALIZACIÓN- FINANCIERA

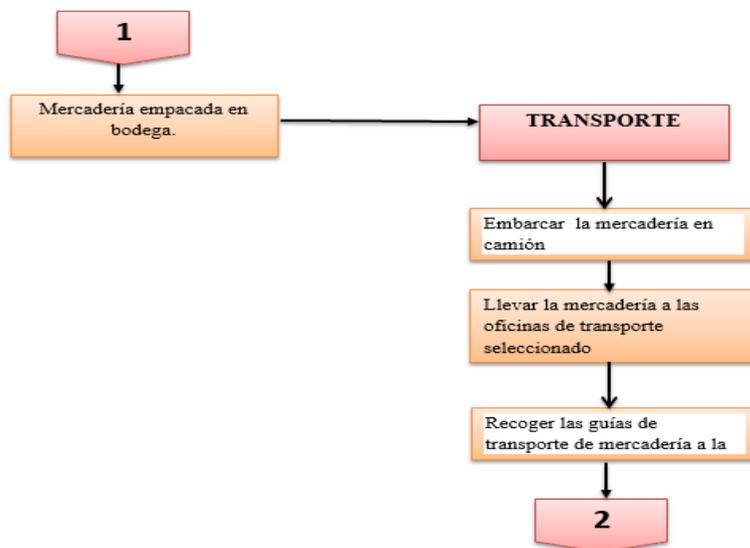
PROCESO DE VENTA COBRO Y TRANSPORTE DEL PRODUCTO



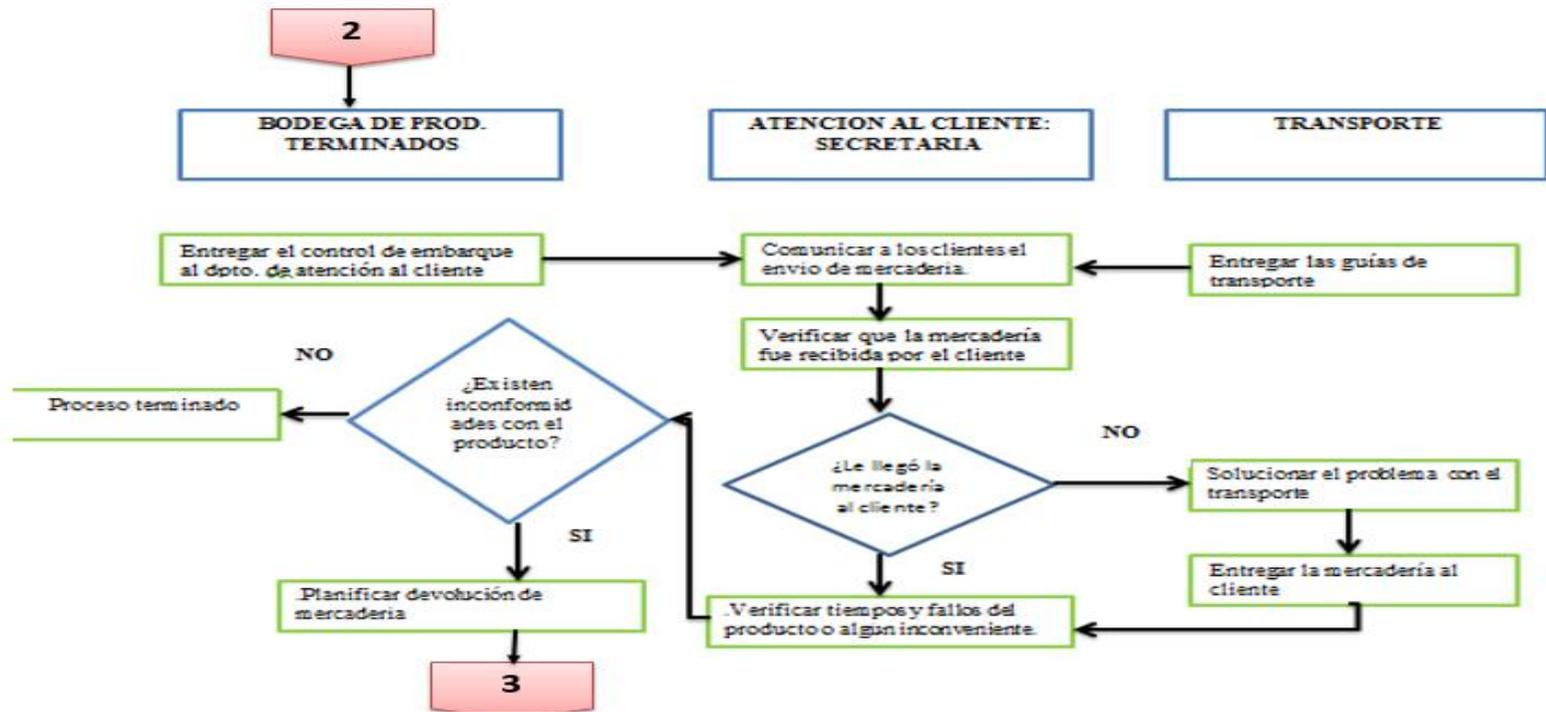
Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 09-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E1 12/18



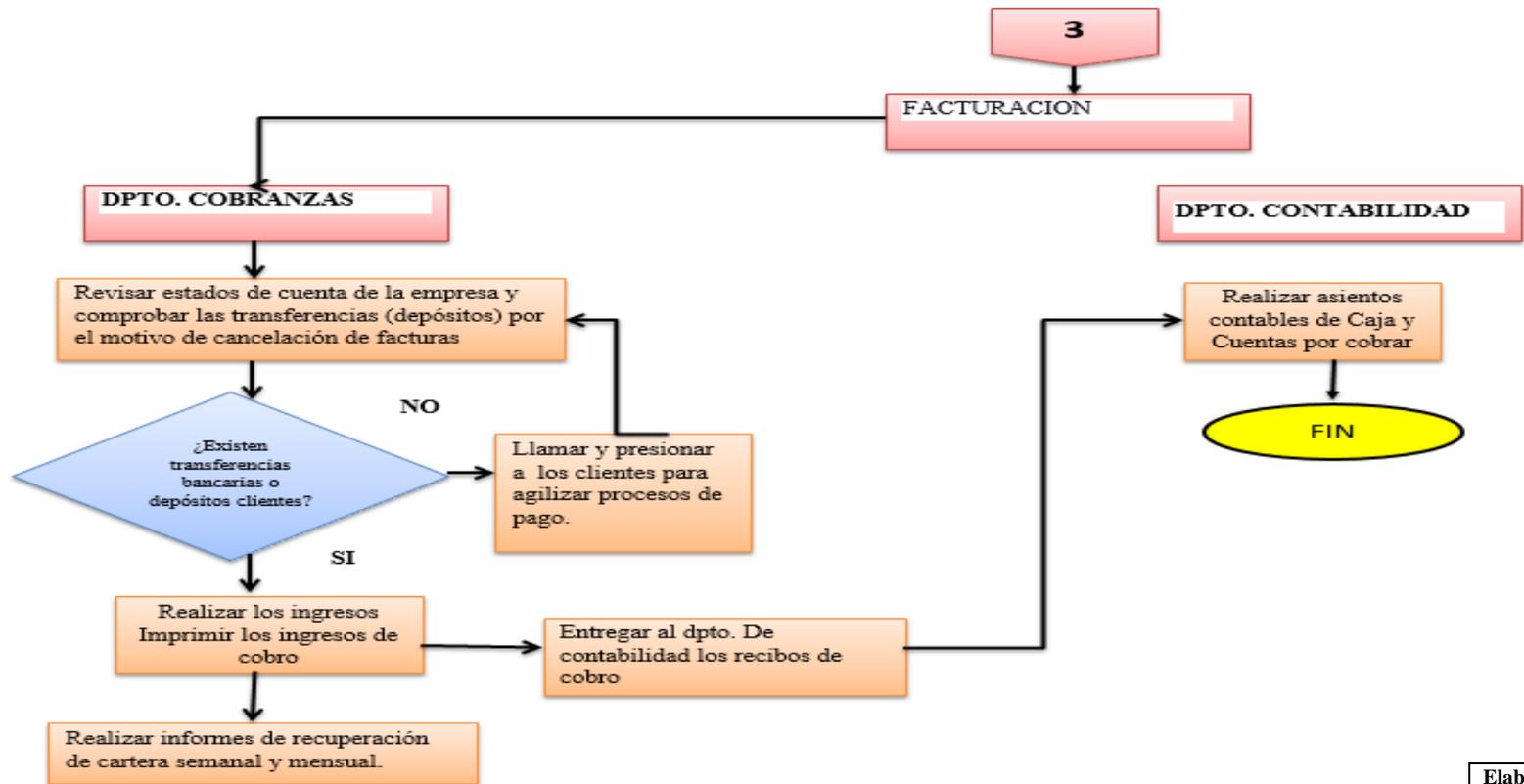
Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 09-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



Elaborado por:	Fecha:
N.G.S.S.	09-04-2015
Revisado por:	Fecha:
J.E.A.E	08-05-2015



E1 14/18



Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 09-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E1 15/18

Proceso	Venta, transporte y cobranza del producto
Objeto	Vender ropa interior en el mercado nacional
Campo de aplicación	Área comercial, financiera y transporte/ clientes mercado nacional
Responsabilidades	Incrementar las ventas y recuperar la inversión realizada en la producción y comercialización de ropa interior
Actividades	DPTO. COBRANZA

- Revisar el pedido ingresado por el asesor comercial al sistema INDUSIS
- Revisar si tiene cuentas por pagar el cliente
- Aprobar el pedido
- Enviar a imprimir el pedido

BODEGA DE PRODUCTO TERMINADO

- Revisar el pedido impreso y la mercadería en inventarios
- Elimina mercadería que no se tiene en inventarios
- Modifica en el sistema INDUSIS el pedido
- Envía el pedido modificado al dpto. de Facturación

DPTO. FACTURACIÓN.

- Revisar el monto de compra y forma de pago
- Aplicar de descuento según políticas comerciales
- Incluir valor de flete
- Imprimir la factura
- Enviar factura original, guía de remisión al dpto. Bodega
- Realizar informes de ventas semanal y mensual, códigos más vendidos

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 11-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



BODEGA DE PRODUCTO TERMINA DO

- Empacar al mercadería
- Guardar los documentos en uno de los cartones de mercadería
- Elaborar el control de embarque

TRANSPORTE

- Embarcar la mercadería en camión
- Llevar la mercadería a las oficinas de transporte SANTA S.A.
- Recoger las guías de transporte de mercadería a la empresa

DPTO. COBRANZA

- Revisar estados de cuenta de la empresa y comprobar las transferencias (depósitos) por el motivo de cancelación de facturas
 - Realizar los ingresos de cobro establecidos por el dpto. De venta y asesor comercial
 - Imprimir los ingresos de cobro
 - Entregar al dpto. De contabilidad para registrar en los asientos de cuentas por cobrar y caja
 - Realizar informes de recuperación de cartera semanal y mensual.
-

Consideraciones del proceso

En la bodega de productos terminados debe existir un flujo continuo de mercadería evitando que los inventarios se queden como capital ocioso.

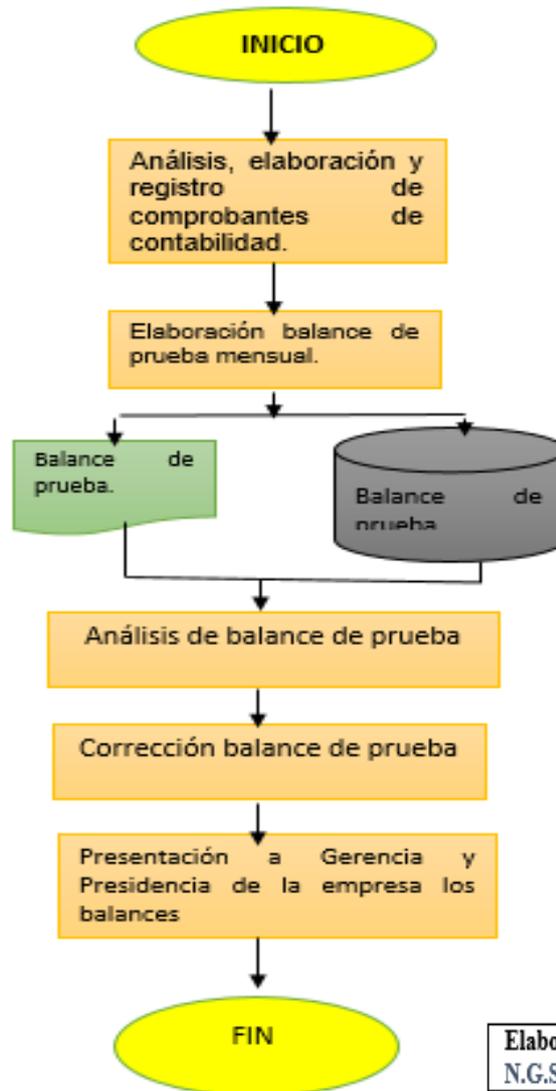
Se deben aplicar políticas de descuento adecuadas teniendo presente la cantidad de compra, el tiempo de pago, facilidad de recuperación de la cartera.

Se deben manejar correctamente los seguros con el transporte por el que se va a realizar el envío de mercadería a las diferentes ciudades en caso de robos o algún inconveniente.

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR “IMPACTEX”
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

ÁREA: FINANCIERA

**PROCESO PARA LA ELABORACIÓN Y PRESETACIÓN DE BALANCES
FINANCIEROS**



Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 11-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E1 18/18

Proceso	Elaboración y presentación de balances financieros
Objeto	Información financiera de la empresa
Campo de aplicación	Contabilidad, Gerencia, Presidencia
Responsabilidades	Elaborar balances financieros reales, los mismos que servirá para tomar las mejores decisiones para el crecimiento de la empresa.
Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Análisis, recolección y registro de todas las transacciones contables.• Obtención de información de la base de datos SISTEMA INDUSIS• Elaboración de balances de prueba asignando correctamente la distribución de cuentas en el balance• Análisis de los balances de prueba• Corrección de los balances de prueba• Elaboración de indicadores financieros• Presentación de balances financieros a Gerencia y Presidencia• Análisis de indicadores• Toma de decisiones para el cumplimiento de objetivos empresariales
Consideraciones del proceso	La elaboración de balances financieros implica gran responsabilidad, pues permite decidir el buen uso de recursos económicos.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 11-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR “IMPACTEX”
INDICADORES DE GESTIÓN**

E2 1/10

ANÁLISIS DE INDICADORES DE GESTIÓN EN BASE A LOS PRINCIPIOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

PRIN.	INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
ECONOMÍA	Liquidez	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$ $\frac{2'042.761.51}{1'455.203.62}$ $= 1,4037$	Impactex en el año 2013 tuvo un indicador de liquidez del 1,4037 esto quiere decir que el activo corriente es 1,4037 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada USD de deuda, la empresa cuenta con 1,40 USD para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas. Es decir utiliza muy bien sus activos
	Solvencia	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Pasivo Total}}$ $\frac{2'821.150,49}{1'670.564.95}$ $= 1,689$	Impactex en el año 2013 tuvo un indicador de solvencia del 1,689 esto quiere decir por cada USD de deuda a largo plazo, la empresa cuenta con 1,689 USD para pagarla.
	Endeudamiento	$\frac{\text{Deuda Total}}{\text{Patrimonio}}$ $\frac{1'670.564.95}{1.150.585.54}$ $= 1,45$	Impactex en el año 2013 tuvo un indicador de endeudamiento óptimo en base al análisis matemático tiene un 45% de endeudamiento en comparación con su patrimonio; además es necesario aclarar que su endeudamiento es a corto plazo y posee fondo propios para cumplir con sus obligaciones.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E2 2/10

ECONOMÍA	Rentabilidad Global (RE)	$RE = \frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}}$ $\frac{231.208,83}{5161093,98} * 100 = 4,48\%$	Los recursos invertidos por Impactex en el año 2013 presentan un 4,48% de rentabilidad, un indicador aceptable para una empresa de producción y comercialización.
	Rentabilidad de activos	$ROI = \frac{\text{Utilidad antes de Imp.}}{\text{Activo}}$ $\frac{217.974,83}{2'821.150,49} * 100 = 7,73\%$	Impactex genera una utilidad de 7,73% por cada USD invertido en sus activos.
	Período medio de pago	$\frac{\text{Ctas. y Dctos. x Pagar} * 365}{\text{Compras}}$ $\frac{1'455203,62 * 360}{2'390.441,23}$ <p style="text-align: center;">= 219 DIAS</p>	La Empresa tiene una capacidad de pago basada en estrategias con proveedores de 219 días promedio para cumplir con sus obligaciones

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E2 3/10

EFICIENCIA	Rotación Activo Total	$\text{Rotación Activo} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Activo Total}}$ $\frac{5'161.093,98}{2'821.150,49} = 1,829$	Impactex tiene una rotación de activos de 1,82 veces en el año, es decir cada 198 días
	Productividad del Capital	$\frac{\text{Volumen de Producción}}{\text{Total Activos}}$ $\frac{5'133144,43}{2'821.150,49} = 59,22\%$	La productividad del capital de Impactex es de 59,22% en comparación con los fondos disponibles para la producción de los mismos.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



ÁREA DE PRODUCCIÓN

E2 4/10

EFICIENCIA	Uso de capacidad instalada	$\frac{N^{\circ} \text{ máquinas usadas}}{N^{\circ} \text{ máquinas existentes}} * 100$ $\frac{48}{55} * 100 = 87,27\%$	Impactex está utilizando solamente el 87,27% de su capacidad instalada, razón por la que no está siendo totalmente productivo.
	Rotación de Inv. Materia Prima	$\frac{\text{Inventario promedio} * 360}{\text{Costo ventas}}$ $\frac{288.097,77 * 360}{4'061.854,07} = 26 \text{ DIAS}$	La rotación de inventario de materia prima es alta considerando que son productos textiles y la adquisición de materia prima debe ser renovada constantemente teniendo en cuenta que las tendencias de moda mantienen temporadas muy cortas.
	Rotación Productos en procesos	$\frac{\text{Inventario promedio} * 360}{\text{Costo ventas}}$ $\frac{47.765,62 * 360}{4'061.854,07} = 4 \text{ DIAS}$	La rotación de inventario de productos en proceso es equilibrada en base a la duración del proceso de producción.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN

E2 5/10

EFICIENCIA	Rotación de Inv. Producto Terminado (días)	$\frac{\text{Inventario promedio} * 360}{\text{Costo ventas}}$ $\frac{414775,39 * 360}{4061854,07} = 27 \text{ DIAS}$	La rotación de inventario de producto terminado es de 27 días considerando que son productos textiles y las tendencias de moda mantienen temporadas muy cortas.
	Cumplimiento de presupuestos de ventas	$\frac{\text{Presupuesto ventas (VENTAS 2013)}}{\text{Ventas Totales}}$ $\frac{4733996,77 * 10\%}{5161093,98} = 9,17\%$	Analizando el cumplimiento de las proyecciones de venta establecidas por Impactex sobre el 10% de ventas del año 2012 se puede decir que el cumplimiento es del 9,17% es decir faltó un 0.83%.
ECONOMIA	Impacto Gtos. Administ. Y Ventas	$\frac{\text{Gtos. Adm. y Vntas}}{\text{Ventas}}$ $\frac{847432,90}{5161093,98} * 100 = 16,42\%$	Los gastos administrativos y de ventas representan el 16,42% de las ventas, Impactex deber reducir estos gastos que restan la utilidad de la empresa.
	Rentabilidad Neta de Ventas	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$ $\frac{200978,73}{5161093,98} * 100 = 3,89\%$	La utilidad neta del año 2013 representó el 3,89% de las ventas generadas

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E2 6/10

EFICACIA	Atención al cliente	$\frac{\text{Cartera Clientes 2013}}{\text{Cartera clientes 2012}} * 100$ $\frac{155}{123} * 100 = 26,16\%$	En Impactex la cartera de clientes nuevos o potenciales durante el año 2013 en comparación con el año 2012 creció un 26,16%, es decir se ganó una cartera de clientes de 32 clientes a nivel nacional.
	Porcentaje de despachos de mercadería a tiempo	$\frac{\text{Pedidos despachados}}{\text{Total pedidos}} * 100$ $\frac{6200}{7500} * 100 = 82,66\%$	La planificación de la producción y despacho en Impactex permitió que en el año 2013 se haya despachado un 82,66% de los pedidos del cliente a tiempo; razón por la que un 17,44% de los pedidos del cliente no fueron despachados representando una pérdida en ventas.
	Nivel de devolución por inconformidad del cliente	$\frac{\text{Devoluciones por inconformidad}}{\text{Nivel de ventas}} * 100$ $\frac{2600}{6400} * 100 = 40,00\%$	Las devoluciones de mercadería por inconformidad del cliente por razones como malos despachos, equivocaciones en el conteo de docenas de mercadería, colores repetidos, calidad del producto fueron del 40% del total de devoluciones. Un porcentaje muy alto de inconformidad del cliente.

	Nuevos productos	$\frac{\text{Nuevos productos}}{\text{Cartera total productos}} * 100$ $\frac{15}{87} * 100 = 17,24\%$	Un 17,24% de los productos vendidos en el año 2013 fueron nuevos diseños y colecciones. Este indicador representa un nivel de innovación favorable para la competitividad empresarial.

APOYO (TALENTO HUMANO)

EFFECTIVIDAD	Rotación del personal	$\sum \text{liquidaciones laborales}$ <p>38 personas</p>	En el año 2013 existió inestabilidad para 38 personas especialmente en el área de producción.
	Personal capacitado	$\frac{\text{Personal capacitado}}{\text{Total empleados}} * 100$ $\frac{10}{110} * 100 = 8,33\%$	Capacitar al personal de Impactex fue una deficiencia durante el año 2013, pues solamente un 8,33% de los empleados fueron capacitados en conocimientos estratégicos sobre sus funciones y áreas.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015

ETICA	Tiempo perdido del personal	$\sum \frac{\text{Ingresos por multas atraso}}{\text{Valor multa por minuto atraso}} / 60 =$ $\frac{4950 \text{ usd}}{0,50 \text{ usd}} = 9900 \text{ minutos}$ $\frac{165}{8} = 20 \text{ dias laborables}$	La responsabilidad laboral, fue un problema que causó la pérdida de 20 días laborales para Impactex, a causa de atrasos del personal durante sus jornadas de trabajo. A pesar de tener multas económicas, existió impuntualidad, acción que retrasó el proceso productivo en todas las áreas de la empresa.
EFICIENCIA	Promedio Jornadas perdidas por Ausentismo	$\sum \text{ días no laborados}$ $220 \text{ días} * 110 \text{ empelados}$ $= 67,22 \text{ dias de ausentismo}$	La responsabilidad laboral, fue un problema que causó la pérdida de 20 días laborales para Impactex, a causa de ausentismo durante sus jornadas de trabajo. A pesar de tener multas económicas, existió ausentismo, acción que retrasó el proceso productivo en todas las áreas de la empresa. Cabe mencionar que estas faltas del personal fueron justificadas por Recursos Humanos pero siguieron causando cuellos de botella en la empresa.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



APOYO (SEGURIDAD LABORAL)

E2 9/10

EFICIENCIA	Trabajadores expuestos a riesgos industriales	$\frac{\text{Personal trabajo industrial}}{\text{Total trabajadores}} * 100$ $\frac{80}{110} * 100 = 72,72\%$	Un 72,72% de los empleados están expuestos a riesgos industriales, este porcentaje es un llamado de atención para el Dpto. de Seguridad Industrial en el cumplimiento del Código de Seguridad Industrial.
-------------------	---	---	---

APOYO (SISTEMAS INFORMATICOS)

EFICIENCIA	Analfabetismo informático	$\frac{\text{N}^\circ \text{ profesionales que no tiene con}}{\text{N}^\circ \text{ Personal con ac}}$ $\frac{10}{30} = 33\%$	Del personal que tiene acceso al sistema informático que manipula información sobre los procesos productivos de la empresa el 33% no tienen conocimientos suficientes sobre NTIC'S, razón por la que el manejo del SISTEMA INDUSIS crea cuellos de botella en la creación de informes sobre diferentes resultados en todas las áreas. El personal no tiene los conocimientos adecuados para ingresar la información al sistema. Los errores más comunes son digitación, desconocimiento de programas de Windows, etc.
-------------------	------------------------------	---	---

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015

EMPRESA

E2 10/10

ECOLOGIA	Planificación para el uso de los vehículos	En la empresa existen 2 vehículos utilizados exclusivamente para gestiones empresariales: camión y camioneta doble cabina, a diario estos vehículos se utilizan para transporte de mercaderías, a diario se planifica los espacios para estacional y las rutas del transporte, además de la seguridad de los activos.	
	Uso eficiente de recursos, agua energía, Clasificación de residuos	El análisis de este indicador será cualitativo en base a la cultura del empleado quien concientiza sobre el uso adecuado y responsable del agua, que los desechos generados de los procesos de producción sean separados. Aproximadamente existen 34 PC's, 100 puntos de electricidad.	
	Políticas de reutilización de materiales	Impactex cuenta con la política para la reutilización de la materia prima y sus residuos (retazos sobrantes de tela) los mismos que se utilizan para elaborar "guaípe" el mismo que es vendido. Ahora analizando el uso de suministros de oficina (papel, envases plásticos) aun en la empresa falta concientización, no se reutiliza el papel o se reciclan botellas plásticas, etc.	
	Espacios verdes y biodiversidad	$\frac{\text{Áreas verdes}}{\text{Total espacio físico empresa}}$ $\frac{900}{3500} * 100 = 25,72\%$	Impactex cuenta con un 25,72% de áreas verdes dentro de sus instalaciones.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E3 1/12

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR “IMPACTEX”
AUDITORÍA DE GESTIÓN
DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS**

ÁREA FINANCIERA

• **CONDICIÓN**

1. *Inexistencia de información actualizada sobre todas las transacciones económicas realizadas en la empresa para la realización de balances financieros.*

• **CRITERIO**

Según las NIIFS y los ESTADOS FINANCIEROS “El objetivo que se persigue es informar al usuario de los estados financieros de las cifras más importantes de la empresa desglosados por los componentes más relevantes del negocio, a fin de que pueda percibir cómo se generan los ingresos, los gastos y los resultados en los mismos, para que pueda comprender los riesgos que tienen y su papel en la configuración de las cifras generales que conforman los estados financieros de toda la entidad.”

• **CAUSA**

La ausencia de un programa informático que recoja todos los registros de los procesos existentes en la empresa Impactex y la mala utilización de los usuarios al registrar la información.

• **EFECTO**

Genera resultados sobre las transacciones erróneas, los mismos que no sirven para generar los balances financieros.

• **CONCLUSIÓN**

Durante el año 2013 Impactex no pudo consolidar la información financiera necesaria para generar balances oportunos y veraces.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E3 2/12

- **RECOMENDACIÓN**

Mejorar el sistema informático de la empresa, el mismo que debe registrar todos los procesos de forma eficiente con la ayuda de usuarios capacitados en el manejo del mismo para evitar errores y obtener información confiable.

- **CONDICIÓN**

2.- Deficiente archivo físico de documentos contables.

- **CRITERIO**

Según los manuales sobre el MANUAL DE ARCHIVO DE DOCUMENTOS CONTABLES tiene por objeto establecer los pasos metodológicos que se deben seguir en la organización, guarda, custodia y plazo de conservación de la documentación contable, durante cinco años después de su emisión.

- **CAUSA**

El manejo de los archivos está en manos de personal que no tiene mayor conocimiento sobre la importancia de almacenarlas de forma adecuada y de fácil acceso al usuario.

EFECTO

No se puede ubicar de forma inmediata documentos contables que servirán para una revisión sobre las transacciones contables anteriores

- **CONCLUSIÓN**

No se ha considerado importante las transacciones contables realizadas anterior al periodo.

- **RECOMENDACIÓN**

Establecer un sistema de archivo permanente con espacios físicos y adecuados para la correcta administración y almacenamiento de los documentos contables.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E3 3/12

- **CONDICIÓN**

3.- Inexistencia de un control de activos fijos.

- **CRITERIO**

La inexistencia de un manual de procedimientos nos basamos en las Normas Técnicas de Control Interno que dice: “Se establecerá una codificación adecuada que permita una fácil identificación, organización y protección de las existencias de suministros y bienes de larga duración. Todos los bienes de larga duración llevarán impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo así su fácil identificación.”

- **CAUSA**

No existe el registro de los activos existentes en la empresa. No existe una persona (perfil profesional) que se encargue de realizar este trabajo.

- **EFEECTO**

- No se conoce cuáles y cuántos activos fijos son de propiedad de IMPACTEX.
- No se conoce cuál es la ubicación de los activos.
- Se desconoce cuál es la vida útil de los activos.

- **CONCLUSIÓN**

No se identifica y protege a los activos debido a que no existe una persona que se encargue de realizar.

RECOMENDACIÓN

Se recomienda que realicen una identificación a todos los bienes que posee IMPACTEX para de esa manera tener un control y vayan seleccionando que bienes se deben dar de baja y llevar un control de la vida útil que tendrían todos los bienes.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E3 4/12

- **CONDICIÓN**

4.-Deficiente asignación de costos de producción.

- **CRITERIO**

Asignación de los Costos de Fabricación con las NIIF

- **CAUSA**

El personal que tiene en sus funciones la asignación de costos de producción no tiene la preparación suficiente y técnica para el cargo

- **EFFECTO**

Costos de producción y venta elevados en el mercado restando competitividad al producto de Impactex

- **CONCLUSIÓN**

El personal asigna los costos de producción de forma empírica generando costos elevados los mismos que están sobreestimados

RECOMENDACIÓN

Implementar un sistema de costos y capacitar al personal que los administrará.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E3 5/12

- **CONDICIÓN**

5.- Indicadores de recuperación de cartera deficientes

- **CRITERIO**

Según la NIIF para PYMES en la sección 11.21 a la 11.26. Todas las entidades que otorgan crédito o conceden un plazo de crédito por sus facturas comerciales bajo el esquema de las NIIF, deberían contar con un proceso para administración del riesgo crediticio por más sencillo que este sea, dentro de este proceso deberán incluir un subproceso que permita identificar pérdidas de manera oportuna.

- **CAUSA**

La falta de gestión, comunicación y capacitación a los involucrados en el proceso de venta y cobranzas de los productos, ha generado índices de cartera elevados, muchas veces marcando ratios de crédito superior a los 120 días de recuperación

- **EFFECTO**

Genera indicadores de liquidez muy bajos a corto plazo.

- **CONCLUSIÓN**

La deficiente planificación comercial imposibilita al personal mejorar sus funciones para recuperar el crédito otorgado en tiempos promedio

- **RECOMENDACIÓN**

Implementar un plan estratégico de ventas, crédito y cobranza para poder cumplir con los objetivos de gestión planteados.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E3 6/12

ÁREA COMERCIAL

- **CONDICIÓN**

1.- Deficiente preparación del personal dedicado a la venta directa del producto.

- **CRITERIO**

Las personas son el recurso más importante de las empresas, su aporte va mucho más allá de su valor como mano de obra. Su capacidad, creatividad y disposición frente a todo lo que realizan influye directamente, y como ninguna otra cosa, en los resultados finales de la empresa. Este aporte se multiplica todavía más cuando se trata de un departamento tan importante como el de "Ventas".

- **CAUSA**

Existen 5 asesores comerciales que vistan diferentes zonas geográficas del país mostrando prendas de ropa interior a clientes mayoristas, sin embargo no tiene mayor conocimiento sobre las mismas, sus composiciones, no visitan periódicamente al cliente, no planifican su gestión para incrementar sus ventas y cumplir los objetivos planteados. No están fidelizados con la empresa razón por la que existe rotación de este personal en un promedio de cada 3 meses.

- **EFECTO**

Incumplimiento de presupuestos de venta establecidos

- **CONCLUSIÓN**

La falta de personal idóneo para el área comercial impide el cumplimiento de los presupuestos de venta mensuales.

- **RECOMENDACIÓN**

Contratar al personal adecuado para el cargo, identificando el perfil indicado, olvidándose de tener referencias familiares o de amistad, lo que permitirá mejorar y fidelizar al personal en base a su eficiencia.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E3 7/12

- **CONDICIÓN**

2.- Mala distribución de las zonas comerciales.

- **CRITERIO**

Según el MERCHANDISING “Estructurar las zonas o puntos de venta de un logrando generar ventas por impulso, obtener posicionamiento, rentabilidad y la satisfacción y fidelidad de los clientes”

- **CAUSA**

Las zonas comerciales fueron implementadas en el año 2013 en base a la ubicación geográfica pero se permitió que ciertos asesores comerciales sin importar la ubicación sigan visitando a clientes en las ciudades en base a su afinidad.

- **EFFECTO**

Disminución de la cartera de clientes y ventas por la mala atención del asesor comercial.

- **CONCLUSIÓN**

Considera que los clientes pertenecen al asesor comercial es un error de Impactex el mismo que genera pérdidas de productividad comercial, al utilizar varias horas viajando, pudiendo eso clientes ser atendidos por otro asesor.

- **RECOMENDACIÓN**

Reorganizar las zonas comerciales en base a la ubicación geográfica olvidándose de preferencias para que el cliente sea mejor atendido por la empresa.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E3 8/12

- **CONDICIÓN**

3.- Ausencia de planes venta y publicidad

- **CRITERIO**

Plan estratégico empresarial: La importancia de los planes de negocios para la organizaciones ha crecido tanto en los últimos tiempos, sobre todo con la apertura a un mercado global que exige que las empresas sean competitivas es decir: tener un buen precio, calidad en los productos, entregas a tiempo y con cumplir con las especificaciones que el cliente le solicite aportación que realiza M. Porter (2007).

CAUSA

El personal que dirige el área comercial es poco calificado para administra este proceso

- **EFECTO**

Incumplimiento en los presupuestos de ventas

- **CONCLUSIÓN**

El desconocimiento del mercado ocasiona pérdidas económicas para la empresa

- **RECOMENDACIÓN**

Planificar anual, mensual, semanal los presupuestos de ventas, involucrando al Dpto. de Crédito y Marketing

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E3 9/12

- **CONDICIÓN**

4.- Poder de negociación en manos de pocos clientes con descuentos elevados

- **CRITERIO**

Políticas de crédito

- **CAUSA**

Existen contados clientes a quienes Impactex vende gran cantidad de mercadería con descuentos muy altos, gracias a pagos de contado o muchas veces anticipados

- **EFEECTO**

Pérdida de rentabilidad comercial con esas ventas, a pesar de tener liquidez. Además que se pierde poder de negociación frente al cliente

- **CONCLUSIÓN**

El incumplimiento de las políticas de crédito y la ausencia de análisis sobre las ventas en Impactex han generado que la empresa dependa económicamente de pocos clientes para tener niveles aceptables de liquidez.

- **RECOMENDACIÓN**

Incrementar la cartera de clientes mejorando la gestión comercial.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E3 10/12

AREA DE PRODUCCIÓN

- **CONDICIÓN**

1.- Falta de planificación de la producción.

- **CAUSA**

No existe el personal idóneo para el cargo

- **EFECTO**

Inventarios elevados de materia prima, insumos, faltantes de mercadería en diseños más vendidos mientras que existe exceso de stock de productos que no tienen gran acogida en el mercado.

- **CONCLUSIÓN**

No existe planificación de la producción porque el personal no cuenta con los conocimientos técnicos adecuados (perfil profesional).

- **RECOMENDACIÓN**

Capacitar al personal en base a la gerencia de procesos utilizando presupuestos, inventarios, tiempos de producción, etc.

APOYO (Talento Humano)

- **CONDICIÓN**

1.- Personal de talento humano poco profesional.

- **CRITERIO**

Personal capacitado

- **CAUSA**

La persona encargada del departamento de Recursos Humanos no cuenta con el perfil profesional indicado para la gestión dl talento humano dentro de la empresa.

- **EFECTO**

La mayor parte de los problemas de gestión en la organización se desencadenan del personal poco idóneo para las diferentes funciones.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E3 11/12

- **CONCLUSIÓN**

Impactex no ha dado la importancia que se merece el recurso humano.

- **RECOMENDACIÓN**

Exigir que el personal que administre los recursos humanos dentro de la empresa cuente con conocimientos sobre gestión integral de talentos.

- **CONDICIÓN**

2.- No se cuenta con planes de capacitación al personal

- **CRITERIO**

Capacitación continua por áreas de trabajo

- **CAUSA**

No existen planes de capacitación periódicos y por áreas de trabajo.

- **EFFECTO**

Personal que no cuenta con el perfil indicado en diferentes puestos de trabajo.

- **CONCLUSIÓN**

No existe inversión en capacitación continua dentro de Impactex, generando poco capital intangible y fidelización del empleado.

- **RECOMENDACIÓN**

Implementar un sistema de capacitación y motivación continua para los colaboradores de la empresa

APOYO (SISTEMAS INFORMÁTICOS)

- **CONDICIÓN**

1.- El software INDUSIS necesita tener más campos para filtrar información de todos los procesos

- **CRITERIO**

Senn (2005, p.23), considera que : “las finalidades de los sistemas de información, como la de cualquier sistema dentro de una organización son ,procesar entradas, mantener archivos de datos relacionados con la organización y producir información, reportes y otras salidas”

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



E3 12/12

- **CAUSA**

El sistema INDUSIS no cuenta con todos los módulos de información anexados

- **EFEECTO**

Carencia de información sobre los movimientos de la empresa

- **CONCLUSIÓN**

Tener un sistema de información empresarial propio es una inversión importante que garantiza una ventaja competitiva pero debe ser capaz de abarcar todos los campos de trabajo de la empresa

- **RECOMENDACIÓN**

Implementar más módulos para integrar la información suficiente para generar los balances financieros que exige la empresa.

APOYO (SEGURIDAD INDUSTRIAL)

- **CONDICIÓN**

1.- No existe atención médica para el personal durante las 8 horas de trabajo.

- **CRITERIO**

Salud ocupacional

- **CAUSA**

La empresa no cuenta con servicios de seguridad y salud ocupacional durante las ocho horas de trabajo

- **EFEECTO**

Riesgos laborales y problemas con el MRL

- **CONCLUSIÓN**

No se brinda seguridad laboral a los empleados, tomando en cuenta que es una empresa con altos riesgos de accidentes

- **RECOMENDACIÓN**

Contratar personal de salud ocupacional de planta para la empresa.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



AC/I 1/1

**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR “IMPACTEX”
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

4.2.4 Fase IV: Comunicación De Resultados

OBJETIVOS				
<ul style="list-style-type: none">Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.				
Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Carta de presentación de informe de Auditoría de Gestión	I1	S.S.N.G	25/04/2015
2	Informe de la Auditoría de Gestión	I2	S.S.N.G	25/04/2015

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR “IMPACTEX”
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
CARTA PRESETACIÓN RESULTADOS**

Ambato, 25 de abril del 2015

*Ingeniero
Oswaldo Estrella O.
Gerente General Impactex
Presente.-*

De mi **consideración**

Una vez realizada la Auditoría se ha revisado, analizado y diagnosticado la gestión realizada en cada una de las áreas de la empresa Impactex: financiera, producción, comercialización y apoyo en el período comprendido entre el 01 de enero al 31 de diciembre del año 2013.

La Auditoría de Gestión se realizó de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas normas permitieron que el trabajo sea planificado y ejecutado para obtener evidencia razonable por medio de la revisión de la información, documentación, procesos, procedimientos y áreas examinadas.

La información, proporcionada, las actividades ejecutadas son responsabilidad de la empresa, mientras que el compromiso de la Auditora es emitir comentarios, conclusiones y recomendaciones en base a la información obtenida y presentada por el personal de Impactex; la misma que fue analizada de acuerdo a la normativa vigente.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 13-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



Se examinó las cuatro áreas de la organización auditada mediante cuestionarios, entrevistas al personal, la observación, revisión de documentos, archivos y la aplicación del método COSO.

De acuerdo a la naturaleza del informe y el trabajo realizado los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión a las diferentes áreas de la empresa se presenta en el siguiente informe adjunto.

Se espera haber satisfecho sus necesidades y que los comentarios y recomendaciones planteados sirvan para el desarrollo de las áreas evaluadas y mejore el cumplimiento de objetivos empresariales planteados por Impactex

Atentamente,

.....
Noema Georgina Sánchez Sánchez
AUDITORA

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



**EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA
INTERIOR “IMPACTEX”
PROGRAMA DE AUDITORÍA DE GESTIÓN
INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN**

***Ingeniero
Oswaldo Estrella O.
Gerente General Impactex
Presente.-***

De mi consideración:

Se ha efectuado la auditoría de Gestión a la empresa Impactex, con fecha del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2013, y los correspondientes procesos de las cuatro áreas que integra la organización. Estos procesos son de responsabilidad de la Gerencia y Presidencia de la empresa. La responsabilidad de la Auditora es expresar una opinión acerca de la administración realizada en las diferentes áreas de donde se aplicó la Auditoría.

Se ha realizado la Auditoría de Gestión con las normas de Auditoría Generalmente aceptadas. Estas normas requiere que la Auditoría se planifique y se ejecute para obtener una seguridad razonable para que la información, documentación y actividades examinadas estén libres de errores de carácter significativo, igualmente que las operaciones a las cuales corresponde se haya efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables.

Se analizó como componentes a las cuatro áreas: financiera, producción, comercialización y apoyo mediante cuestionarios, observación y entrevistas con el personal a través de la revisión y evaluación de documentos y actividades seleccionadas.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO

La Auditoría de gestión realizada a Impactex evaluó el grado de eficacia, efectividad, ética y productividad de cada una de las áreas participantes en el proceso productivas, las mismas que permiten el cumplimiento de objetivos de forma económica y eficiente.

OBJETIVOS

- **General**

Determinar la efectividad del cumplimiento de objetivos empresariales planteados en Impactex en el año 2013 en base a parámetros como: efectividad, eficiencia, economía y ética.

- **Específicos**

Diagnosticar el control interno existente en cada una de las áreas productivas de Impactex en base a los principios de la Auditoría d Gestión.

Evaluar la gestión empresarial que posee Impactex.

ALCANCE

La ejecución de la Auditoría de Gestión a la empresa Impactex ubicada en la Av. 22 de Enero y Circunvalación entrada a la parroquia Atahualpa de la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua del período enero 01 al 31 de diciembre del 2013; con el propósito de mejorar los procesos productivos realizados por las cuatro áreas que componen la organización. En la administración del Ing. Oswaldo Estrella O.

ENFOQUE

La Auditoría de gestión realizada a Impactex está enfocada en las cuatro áreas: financiera, producción, comercialización y apoyo para determinar el cumplimiento de los objetivos empresariales mediante la evaluación de los indicadores de gestión.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015

**COMPONENTES AUDITADOS**

- Área Financiera
- Área de producción
- Área Comercial
- Área de apoyo
 - *Talento Humano*
 - *Sistemas*
 - *Seguridad Industrial y Salud Ocupacional*

INDICADORES UTILIZADOS

Durante la evaluación de la Auditoría se utilizaron los siguientes indicadores:

- Indicadores de Economía
- Indicadores de Eficiencia
- Indicadores de Eficacia
- Indicadores de Ecología
- Indicadores de Ética

INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**ANTECEDENTES**

Impactex es el resultado de un emprendimiento familiar creado por Milton Altamirano y su esposa Martha Segura en el año de 1999 una época muy difícil para el país. Hasta el año 2002, la empresa ya había superado la dolarización del país, la invasión asiática de productos baratos y el desaparecimiento de muchos emprendimientos y empresas del sector, pero gracias al esfuerzo de sus emprendedores y familia, se consolidan como una empresa de textiles en la ciudad de Ambato.

La actividad de la empresa comenzó en el barrio de la Concepción en Ambato, en un pequeño galpón construido de bloque, el cual tenía una dimensión de 3x4 metros cuadrados.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



El funcionamiento se inicia con capital propio, por la venta de un carro usado. A un precio de 30 millones de sucres que permitió la adquisición de cuatro máquinas usadas y la contratación de cuatro obreras textiles. Posteriormente en el transcurso de un año se contrata una secretaria. Al cabo de un año y medio se obtiene un pequeño crédito para la construcción de la primera planta de provisión. Por su pequeño capital inicial, que permitía una producción muy baja, se empezó produciendo 60 docenas de interiores al mes, y se los vendía a pequeños clientes que pagaban al contado.

Prácticamente la empresa inició sus actividades sin ningún tipo de administración. De la misma manera empieza prácticamente sin capital para tener solvencia que le permita sostenerse en el tiempo, sin ningún plan de acción, sin ningún horizonte estratégico, solo basados en la experiencia adquirida.

Después de dos años de funcionamiento empieza vendiendo casi 500 docenas al mes, en la actualidad vende n entre 15.000 a 16.000 docenas al mes, 32 veces más, es decir se ha dado un 3.200% de crecimiento en la producción. Sin embargo es importante mencionar que Impactex inicia su actividad económica legal y tributaria en el año 2000, cumpliendo sus obligaciones con el Servicio de Rentas Internas (SRI) como una persona natural obligada a llevar contabilidad con el número de RUC 1801846906001. A partir del año 2011, gracias al crecimiento empresarial Impactex se transformó en un Contribuyente Especial.

A través del SRI Impactex está obligado a cumplir con las siguientes obligaciones tributarias: declaraciones del IVA mensual, Declaración de Retención en la Fuente, Declaración del Impuesto a la Renta, Anexo Transaccional, Anexo de Relación de Dependencia.

Actualmente Impactex cuenta con 110 colaboradores entre personal administrativo y operacional, razón por la que cumple obligaciones con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Ministerio de Relaciones Laborales (MRL).

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



Misión

Somos una empresa dedicada a la innovación desarrollo y comercialización de marcas de moda con excelencia, posicionándonos en los mercados nacionales y extranjeros para generar rentabilidad, sostenibilidad y crecimiento empresarial para nuestros clientes internos y externos.

Visión

Ser una empresa líder en el mercado de moda con excelencia, responsabilidad social, empresarial y ambiental, internacionalizando nuestras marcas para poder crecer y consolidarnos, con nuestros consumidores neo tradicionales casuales

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

ÁREA FINANCIERA

1. *Inexistencia de información actualizada sobre todas las transacciones económicas realizadas en la empresa para la realización de balances financieros.*

Durante el año 2013 Impactex no pudo consolidar la información financiera necesaria para generar balances oportunos y veraces. La ausencia de un programa informático que recoja todos los registros de los procesos existentes en la empresa Impactex y la mala utilización de los usuarios al registrar la información.

Recomendación: Mejorar el sistema informático de la empresa, el mismo que debe registrar todos los procesos de forma eficiente con la ayuda de usuarios capacitados en el manejo del mismo para evitar errores y obtener información confiable.

2. *Deficiente archivo físico de documentos contables.*

No se ha considerado importante las transacciones contables realizadas anterior al periodo. El manejo de los archivos está en manos de personal que no tiene mayor conocimiento sobre la importancia de almacenarlas de forma adecuada y de fácil acceso al usuario. Además que su archivo se lo realiza al instante no se toma en consideración un tiempo oportuno para mantenerlo sin archivar.

Recomendación: Establecer un sistema de archivo permanente con espacios físicos y adecuados para la correcta administración y almacenamiento de los documentos contables.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



3.- *Inexistencia de un control de activos fijos*

No existe el registro de los activos existentes e la empresa. O existe una persona (perfil profesional) que se encargue de realizar éste trabajo.

Recomendación: Se recomienda que realicen una identificación a todos los bienes que posee IMPACTEX para de esa manera tener un control y vayan seleccionando que bienes se deben dar de baja y llevar un control de la vida útil que tendrían todos los bienes.

4.- *Deficiente asignación de costos de producción.*

Costos de producción y venta elevados en el mercado restando competitividad al producto de Impactex. El personal que tiene en sus funciones la asignación de costos de producción no tiene la preparación suficiente y técnica para el cargo.

Recomendación: Implementar un sistema de costos y capacitar al personal que los administrará.

5.- *Indicadores de recuperación de cartera deficientes*

La falta de gestión, comunicación y capacitación a los involucrados en el proceso de venta y cobranzas de los productos, ha generado índices de cartera elevados, muchas veces marcando ratios de crédito superior a los 120 días de recuperación.

Recomendación: Implementar un plan estratégico de ventas, crédito y cobranza para poder cumplir con los objetivos de gestión planteados.

AREA COMERCIAL

1. *Deficiente preparación del personal dedicado a la venta directa del producto.*

Existen 5 asesores comerciales que vistan diferentes zonas geográficas del país mostrando prendas de ropa interior a clientes mayoristas, sin embargo no tiene mayor conocimiento sobre las mismas, sus composiciones, no visitan periódicamente al cliente.

Elaborado por:	Fecha:
N.G.S.S.	25-04-2015
Revisado por:	Fecha:
J.E.A.E	08-05-2015



No están fidelizados con la empresa razón por la que existe rotación de este personal en un promedio de cada 3 meses. La falta de personal idóneo para el área comercial impide el cumplimiento de los presupuestos de venta mensuales

Recomendación: Contratar al personal adecuado para el cargo, identificando el perfil indicado, olvidándose de tener referencias familiares o de amistad, lo que permitirá mejorar y fidelizar al personal en base a su eficiencia.

2. Mala distribución de las zonas comerciales.

Las zonas comerciales fueron implementadas en el año 2013 en base a la ubicación geográfica pero se permitió que ciertos asesores comerciales sin importar la ubicación sigan visitando a clientes en las ciudades en base a su afinidad. Considera que los clientes pertenecen al asesor comercial es un error de Impactex el mismo que genera pérdidas de productividad comercial, al utilizar varias horas viajando, pudiendo esos clientes ser atendidos por otro asesor.

Recomendación: Reorganizar las zonas comerciales en base a la ubicación geográfica olvidándose de preferencias para que el cliente sea mejor atendido por la empresa.

3. Ausencia de planes venta y publicidad

El desconocimiento del mercado ocasiona pérdidas económicas para la empresa. El personal que dirige el área comercial es poco calificado para administrar este proceso

Recomendación: Planificar anual, mensual, semanal los presupuestos de ventas, involucrando al Dpto. de Crédito y Marketing

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



I2 9/19

4. *Poder de negociación en manos de pocos clientes con descuentos elevados*

El incumplimiento de las políticas de crédito y la ausencia de análisis sobre las ventas en Impactex han generado que la empresa dependa económicamente de pocos clientes para tener niveles aceptables de liquidez.

Recomendación: Incrementar la cartera de clientes mejorando la gestión comercial.

AREA DE PRODUCCIÓN

1. *Falta de planificación de la producción.*

No existe planificación de la producción porque el personal no cuenta con los conocimientos técnicos adecuados (perfil profesional).

Recomendación: Capacitar al personal en base a la gerencia de procesos utilizando presupuestos, inventarios, tiempos de producción, etc.

AREAS DE APOYO

TALETO HUMANO

1. *Personal de talento humano poco profesional.*

Impactex no ha dado la importancia que se merece el recurso humano.

Recomendación: Exigir que el personal que administre los recursos humanos dentro de la empresa cuente con conocimientos sobre gestión integral de talentos.

2. *No se cuenta con planes de capacitación al personal*

No existe inversión en capacitación continua dentro de Impactex, generando poco capital intangible y fidelización del empleado.

Recomendación: Implementar un sistema de capacitación y motivación continua para los colaboradores de la empresa

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



I2 10/19

SISTEMAS INFORMÁTICOS

1. *El software INDUSIS necesita tener más campos para filtrar información de todos los procesos*

Tener un sistema de información empresarial propio es una inversión importante que garantiza una ventaja competitiva pero debe ser capaz de abarcar todos los campos de trabajo de la empresa.

Recomendación: Implementar más módulos para integrar la información suficiente para generar los balances financieros que exige la empresa.

SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL

1. *No existe atención médica para el personal durante las 8 horas de trabajo.*

No se brinda seguridad laboral a los empleados, tomando en cuenta que es una empresa con altos riesgos de accidentes

Recomendación: Contratar personal de salud ocupacional de planta para la empresa.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



INDICADORES DE GESTIÓN

AREA FINANCIERA

INDICADORES ECONOMICOS

INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Liquidez	$\frac{2'042.761.51}{1'455.203.62} = 1,4037$	Impactex en el año 2013 tuvo un indicador de liquidez del 1,4037 esto quiere decir que el activo corriente es 1,4037 veces más grande que el pasivo corriente; o que por cada USD de deuda, la empresa cuenta con 1,40 USD para pagarla. Cuanto mayor sea el valor de esta razón, mayor será la capacidad de la empresa de pagar sus deudas. Es decir utiliza muy bien sus activos
Solvencia	$\frac{2'821.150,49}{1'670.564.95} = 1,689$	Impactex en el año 2013 tuvo un indicador de solvencia del 1,689 esto quiere decir por cada USD de deuda a largo plazo, la empresa cuenta con 1,689 USD para pagarla.
Endeudamiento	$\frac{1'670.564.95}{1'150.585.54} = 1,45$	Impactex en el año 2013 tuvo un indicador de endeudamiento optimo en base al análisis matemático tiene un 45% de endeudamiento en comparación con su patrimonio; además es necesario aclarar que su endeudamiento es a corto plazo y posee fondo propios para cumplir con sus obligaciones.
Rentabilidad Global (RE)	$\frac{231.208.83}{5'161.093,98} * 100 = 4,48\%$	Los recursos invertidos por Impactex en el año 2013 presentan un 4,48% de rentabilidad, un indicador aceptable para una empresa de producción y comercialización.
Rentabilidad de activos	$\frac{217.974.83}{2'821.150,49} * 100 = 7,73\%$	Impactex genera una utilidad de 7,73% por cada USD invertido en sus activos.
Solidez	$\frac{1'670.564,95}{2'821.150,49} * 100 = 59,22\%$	Impactex cuenta con un 59,22 % de fuerza económica para cubrir con sus obligaciones totales en base a su inversión en Activos.

Elaborado por:	Fecha:
N.G.S.S.	25-04-2015
Revisado por:	Fecha:
J.E.A.E	08-05-2015

Periodo medio de pago	$\frac{1'455.203,62 * 360}{2'390.441,23} = 219 \text{ DIAS}$	La Empresa tiene una capacidad de pago basada en estrategias con proveedores de 219 días promedio para cumplir con sus obligaciones
Período medio de Cobranza	$\frac{750.866 * 360}{5'133.144,43} = 53 \text{ DIAS}$	La Empresa tiene una capacidad para un flujo de efectivos de 53 días, es decir debe recolectar su cartera de en este período.

INDICADORES DE EFICIENCIA

INDICADOR	FÓRMULA	ANÁLISIS
Rotación Activo Total	$\frac{5'161.093,98}{2'821.150,49} = 1,829$	Impactex tiene una rotación de activos de 1,82 veces en el año, es decir cada 198 días
Productividad del Capital	$\frac{5'133.144,43}{2'821.150,49} = 59,22\%$	La productividad del capital de Impactex es de 59,22% en comparación con los fondos disponibles para la producción de los mismos.

Elaborado por:	Fecha:
N.G.S.S.	25-04-2015
Revisado por:	Fecha:
J.E.A.E	08-05-2015



I2 13/19

AREA DE PRODUCCIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

INDICADOR	EJECUCIÓN	ANÁLISIS
Uso de capacidad instalada	$\frac{48}{55} * 100 = 87,27\%$	Impactex está utilizando solamente el 87,27% de su capacidad instalada, razón por la que no está siendo totalmente productivo.
Rotación de Inv. Materia Prima	$\frac{288097,77 * 360}{4061854,07} = 26 \text{ DIAS}$	La rotación de inventario de materia prima es alta considerando que son productos textiles y la adquisición de materia prima debe ser renovada constantemente teniendo en cuenta que las tendencias de moda mantienen temporadas muy cortas.
Rotación Productos en procesos	$\frac{47.765,62 * 360}{406.1854,07} = 4 \text{ DIAS}$	La rotación de inventario de productos en proceso es equilibrada en base a la duración del proceso de producción.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



I2 14/19

AREA DE COMERCIALIZACIÓN

INDICADORES DE EFICIENCIA

INDICADOR	EJECUCIÓN	ANÁLISIS
Rotación de Inv. Producto Terminado (días)	$\frac{414.775,39 * 360}{4061854,07}$ <p>= 27 DIAS</p>	La rotación de inventario de producto terminado es de 27 días considerando que son productos textiles y las tendencias de moda mantienen temporadas muy cortas.
Cumplimiento de presupuestos de ventas	$\frac{4'733.996,77 * 10\%}{5161093,98}$ <p>= 9,17%</p>	Analizando el cumplimiento de las proyecciones de venta establecidas por Impactex sobre el 10% de ventas del año 2012 se puede decir que el cumplimiento es del 9,17% es decir faltó un 0.83%.

INDICADORES ECONOMICOS

INDICADOR	EJECUCIÓN	ANÁLISIS
Impacto Gtos. Administ. Y Ventas	$\frac{847.432,90}{5'161.093,98} * 100$ <p>= 16,42%</p>	Los gastos administrativos y de ventas representan el 16,42% de las ventas, Impactex deber reducir estos gastos no deducibles que restan la utilidad de la empresa.
Rentabilidad Neta de Ventas	$\frac{20.0978,73}{5'161.093,98} * 100$ <p>= 3,89%</p>	La utilidad neta del año 2013 representó el 3,89% de las ventas generadas

Elaborado por:	Fecha:
N.G.S.S.	25-04-2015
Revisado por:	Fecha:
J.E.A.E	08-05-2015



INDICADORES DE EFICACIA

INDICADOR	EJECUCIÓN	ANÁLISIS
Atención al cliente	$\frac{155}{123} * 100 = 26,16\%$	En Impactex la cartera de clientes nuevos o potenciales durante el año 2013 en comparación con el año 2012 creció un 26,16%, es decir se ganó una cartera de clientes de 32 clientes a nivel nacional.
Porcentaje de despachos de mercadería a tiempo	$\frac{6200}{7500} * 100 = 82,66\%$	La planificación de la producción y despacho en Impactex permitió que en el año 2013 se haya despachado un 82,66% de los pedidos del cliente a tiempo; razón por la que un 17,44% de los pedidos del cliente no fueron despachados representando una pérdida en ventas.
Nivel de devolución por inconformidad del cliente	$\frac{2600}{6400} * 100 = 40,00\%$	Las devoluciones de mercadería por inconformidad del cliente por razones como malos despachos, equivocaciones en el conteo de docenas de mercadería, colores repetidos, calidad del producto fueron del 40% del total de devoluciones. Un porcentaje muy alto de inconformidad del cliente.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



I2 16/19

INDICADORES DE EFECTIVIDAD

INDICADOR	EJECUCIÓN	ANÁLISIS
Nuevos productos	$\frac{15}{87} * 100 = 17,24\%$	Un 17,24% de los productos vendidos en el año 2013 fueron nuevos diseños y colecciones. Este indicador representa un nivel de innovación favorable para la competitividad empresarial.

AREA DE APOYO

TALENTO HUMANO

INDICADORES DE EFECTIVIDAD

INDICADOR	EJECUCIÓN	ANÁLISIS
Rotación del personal	38 personas	En el año 2013 existió inestabilidad para 38 personas especialmente en el área de producción.
Personal capacitado	$\frac{10}{120} * 100 = 8,33\%$	Capacitar al personal de Impactex fue una deficiencia durante el año 2013, pues solamente un 8,33% de los empleados fueron capacitados en conocimientos estratégicos sobre sus funciones y áreas.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E.	Fecha: 08-05-2015



INDICADORES DE ETICA

INDICADOR	EJECUCIÓN	ANÁLISIS
Tiempo perdido del personal	$\frac{4950 \text{ usd}}{0,50 \text{ usd}}$ $= 9900 \text{ minutos}$ $\frac{9900}{60} = 165 \text{ Horas}$ $\frac{165}{8}$ $= 20 \text{ dias laborables}$	La responsabilidad laboral, fue un problema que causó la pérdida de 20 días laborales para Impactex, a causa de atrasos del personal durante sus jornadas de trabajo. A pesar de tener multas económicas, existió impuntualidad, acción que retrasó el proceso productivo en todas las áreas de la empresa.

INDICADORES DE EFICIENCIA

INDICADOR	EJECUCIÓN	ANÁLISIS
Promedio Jornadas perdidas por Ausentismo	220 días $* 110 \text{ empleados}$ $= 67,22 \text{ dias de ausentismo}$	La responsabilidad laboral, fue un problema que causó la pérdida de 20 días laborales para Impactex, a causa de ausentismo durante sus jornadas de trabajo. A pesar de tener multas económicas, existió ausentismo, acción que retrasó el proceso productivo en todas las áreas de la empresa. Cabe mencionar que estas faltas del personal fueron justificadas por Recursos Humanos pero siguieron causando cuellos de botella en la empresa.

Elaborado por:	Fecha:
N.G.S.S.	25-04-2015
Revisado por:	Fecha:
J.E.A.E	08-05-2015



I2 18/19

SEGURIDAD INDUSTRIAL Y SALUD OCUPACIONAL

INDICADORES DE EFICIENCIA

INDICADOR	EJECUCIÓN	ANÁLISIS
Trabajadores expuestos a riesgos industriales	$\frac{80}{110} * 100 = 72,72\%$	Un 72,72% de los empleados están expuestos a riesgos industriales, este porcentaje es un llamado de atención para el Dpto. de Seguridad Industrial en el cumplimiento del Código de Seguridad Industrial.

SISTEMAS INFORMÁTICOS

INDICADORES DE EFICIENCIA

INDICADOR	EJECUCIÓN	ANÁLISIS
Analfabetismo informático	$\frac{10}{30} = 33\%$	Del personal que tiene acceso al sistema informático que manipula información sobre los procesos productivos de la empresa el 33% no tienen conocimientos suficientes sobre NTIC'S, razón por la que el manejo del SISTEMA INDUSIS crea cuellos de botella en la creación de informes sobre diferentes resultados en todas las áreas. El personal no tiene los conocimientos adecuados para ingresar la información al sistema.

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E.	Fecha: 08-05-2015



I2 19/19

EMPRESA

INDICADORES DE ECOLOGÍA

INDICADOR	EJECUCIÓN	ANÁLISIS
Planificación para el uso de los vehículos		En la empresa existen 2 vehículos utilizados exclusivamente para gestiones empresariales: camión y camioneta doble cabina, a diario estos vehículos se utilizan para transporte de mercaderías, a diario se planifica los espacios para estacional y las rutas del transporte, además de la seguridad de los activos.
Uso eficiente de recursos, agua energía, Clasificación de residuos		El análisis de este indicador será cualitativo en base a la cultura del empleado quien concientiza sobre el uso adecuado y responsable del agua, que los desechos generados de los procesos de producción sean separados. Aproximadamente existen 34 PC's, 100 puntos de electricidad.
Políticas de reutilización de materiales		Impactex cuenta con la política para la reutilización de la materia prima y sus residuos (retazos sobrantes de tela) los mismos que se utilizan para elaborar "guaipe" el mismo que es vendido. Ahora analizando el uso de suministros de oficina (papel, envases plásticos) aun en la empresa falta concientización, no se reutiliza el papel o se reciclan botellas plásticas, etc.
Espacios verdes y biodiversidad	$\frac{900}{3500} * 100 = 25,72\%$	Impactex cuenta con un 25,72% de áreas verdes dentro de sus instalaciones.

Ambato, 25 de abril del 2015

.....

Noema Georgina Sánchez Sánchez

Elaborado por: N.G.S.S.	Fecha: 25-04-2015
Revisado por: J.E.A.E	Fecha: 08-05-2015



AC/M 1/1

EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR “IMPACTEX”

4.2.5 Fase V: Monitoreo

OBJETIVOS				
<ul style="list-style-type: none">• Monitorear el cumplimiento de las recomendaciones propuestas por la auditora.				
Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Matriz de monitoreo estratégico de recomendaciones	M1		



M1 1/2

EMPRESA DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR “IMPACTEX”

FASE V: MONITOREO: MATRIZ DE MONITOREO ESTRATEGICO DE RECOMENDACIONES PROPUESTAS

Recomendación propuesta	Responsable Implantación	Estrategia	Actividad	Plazo	Metas o resultados esperados
Implantación de un plan de capacitación continuo para todo el personal de Impactex basado en las funciones estratégicas desarrolladas por los mismos	<ul style="list-style-type: none"> • Ing. Oswaldo Estrella O. (Gerente General Impactex) • Jefe del Departamento de Talento Humano 	Reforzar los conocimientos habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad del Talento Humano de Impactex	<p>Evaluar los perfiles profesionales de cada uno de los colaboradores de la empresa.</p> <p>Capacitar a los colaboradores según las necesidades que presenten. En base a la estratificación del personal según su área de trabajo, se propone una capacitación trimestral para el personal</p>	1 año calendario empresarial	Fidelización del personal con el cumplimiento de los objetivos empresariales



M1 2/2

Presupuesto			
DEPARTAMENTO	N° DE PERSONAS	N° CAPACITACION	COSTO
Gerencia	1	3	\$ 1.500,00
Marketing y Ventas	10	6	\$ 3.000,00
Financiero	5	6	\$ 3.000,00
Talento Humano	1	5	\$ 2.500,00
Sistemas	2	4	\$ 2.000,00
Secretaría y atención al cliente	2	4	\$ 2.000,00
Diseño de modas y gráfico	4	6	\$ 3.000,00
Acopio y control de calidad	9	4	\$ 2.000,00
Producción	72	4	\$ 2.000,00
Bodega	4	4	\$ 2.000,00
CAPACITACIONES CONJUNTAS DE MOTIVACIÓN E INTEGRACIÓN			
N° PARTICPANTES	N° CAPACITACION	TIPO DE CAPACITACIÓN	COSTO
110	1	MOTIVACIÓN	\$ 1.500,00
110	1	SEGURIDAD OCUPACINOAL	\$ 2.000,00
110	1	TRABAJO EN EQUIPO	\$ 2.000,00
TOTAL IVERSIÓN TALEN HUMANO			\$ 28.500,00

CAPITULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

1. El presente trabajo de investigación y estudio práctico aplicado en la empresa Impactex permitió emplear conocimientos sobre las normas de Auditoría generalmente aceptadas, Control Interno, indicadores de gestión, etc. Razón por la que la autora del trabajo investigativo ha reforzado sus conocimientos adquiridos durante su carrera universitaria a través de la aplicación de la propuesta “Aplicación de una Auditoría de Gestión” en una empresa de producción y comercialización de ropa interior.
2. La aplicación de la Auditoría de Gestión permitió a su ejecutora establecer las debilidades o áreas críticas en cada uno de los procesos en las cuatro áreas de la organización, para luego emitir recomendaciones cuya aplicación permitirá a Impactex el mejoramiento de las falencias detectadas y poder cumplir con mayor eficiencia los objetivos empresariales planteados.
3. La aplicación de la Auditoría de Gestión tuvo como propósito evaluar la eficiencia, efectividad, economía con la que se manejan los recursos de una empresa de producción y comercialización de ropa interior además estudio las normas de ética y sustentabilidad del ambiente por parte del personal de la organización. Medir el desarrollo de los indicadores económicos de la empresa rebela que Impactex o presenta limitaciones financieras, en el año 2013 su nivel de liquidez, solvencia y rentabilidad fue aceptable debido al buen nivel de ventas generados en el año 2013, pues , a pesar de que MAO es un producto de alto precio en el mercado nacional, es una marca posicionada en la mente del consumidor final por su calidad en materias primas, diseños, etc., permitiendo a la empresa gozar de los beneficios de su demanda en el mercado.
4. Como diagnóstico de la Auditoría de Gestión aplicada en Impactex se encontró como mayor debilidad la deficiente administración del Recurso Humano existente en la empresa, es decir en la mayor parte de los procesos ejecutados dentro de la organización existe ´personal sin los suficientes conocimientos para ejecutar las

funciones asignadas, creando cuellos de botella e impidiendo el cumplimiento de los objetivos planteados en la empresa.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Planificar y ejecutar Auditoría de Gestión en empresas de producción y comercialización permite crear profesionales interesados en medir la gestión de procesos en base a indicadores capaces de mostrar la situación de una organización. Ser auditor exige que los profesionales a diario actualicen sus conocimientos en base a las NAGAS, COSO, indicadores de gestión, etc.
2. Como parte del proceso del Control Interno de Impactex se debe analizar planificaciones y programas de auditoría de Gestión que permite evaluar los procedimientos de cada departamento y área de la organización, con la finalidad de establecer estrategias y mejoras en la calidad y cumplimiento de objetivos empresariales planteados
3. Impactex debe aprovechar e incrementar las fortalezas existentes según el análisis de la auditora, para poder ganar competitividad en el mercado. Además es necesario tomar en cuenta el estudio y ponderación de riesgos en el cumplimiento de todos los procesos dentro de la organización, minimizando las pérdidas de eficiencia, productividad y recursos económicos.
4. Implementar un plan de Capacitación anual para el personal de Impactex, el mismo que maneje como objetivo principal fidelizar a todos los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos empresariales de la organización

BIBLIOGRAFÍA

AITE. (2013). *Preocupa el desempeño de la industria textil y confección en el Ecuador*. Asociación de Industriales Textiles del Ecuador (AITE). Quito: Asociación de Industriales Textiles del Ecuador.

Basantes , J. (Febrero de 2011). *Scribd.com*. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/93161818/5/ECONOMIA-ETICA-Y-ECOLOGIA>

Benjamin Franklin, E. (2007). *Auditoria administrativa: gestión estratégica del cambio* (Segunda ed.). México D.F., México: Pearson Educación.

Bernal Torres , C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Antioquia, Colombia: Pearson Educación.

Borello, A. (1994). *El plan de negocios: Guías de gestión de la pequeña empresa*. Madrid, España: Díaz & Santos A.S.

Centro de Estudios de Finanzas Públicas. (2005). *Evaluación Sectorial del Tratado de Libre Comercio de América del Norte a cinco años de operación*. H. Consejo de La Unión, Unidad de Estudios de Finanzas Públicas. México: COPYRIGHT.

Chafla Asqui, S., & Llamuca Auca, A. (2012). “*Auditoría de gestión al centro de capacitación y conducción de manejo center drive cía. Ltda., de la ciudad de Riobamba, período 2011 para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación control y uso de los recursos.*”. Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Escuela Politécnica del Chimborazo ESPOCH.

Coopers, & Lybrand. (1997). *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO* (illustrated ed.). Ediciones Díaz de Santos.

Estupiñán Gaitán , R. (2006). *Administración de riesgos E R M y la auditoria interna*. Bogotá, Colombia: ECOE EDICIONES.

Gallardo, H. (2007). *Elementos de la Investigación Académica* (Primera ed.). San José, Costa Rica: Editoria Universidad Estatal a Distancia (EUNED).

García Avendaño, P. (2005). *Introducción a la Investigación Bioantropológica en Actividad Física, Deporte y Salud*. (C. d. Humanístico, Ed.) Caracas, Venezuela: Universidad Central de Venezuela (UCV).

Guazhambo Inga, S., Jarama Peñaloza, E., & Vásquez Buñay, E. (2011). *Auditoría de Gestión y evaluación del riesgo operativo aplicado al área de negocios de la Cooperativa de Ahorro y Crédito "CREA" en el período comprendido de 01 de enero al 31 de diciembre del 2011*. Cuenca, Azuay, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana.

Laureano Triana, R. (2010). *La auditoría de gestión, una solución ante los retos provocados por los escándalos financieros* (Vol. VIII). Colombia.

Madariaga, J. (2004). *Manual Práctico de Auditoría*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Madariaga Gorocica, J. M. (2004). *Manual práctico de Auditoría*. Barcelona, España: Deusto.

Maldonado, M. (2011). *Auditoría de Gestión* (Cuarta ed.). Quito, Ecuador: Tecnilibro.

Maldonado Santacruz, L., & Fernández Ronquillo, J. (2006). *Auditoría de Gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las MIPYMES de servicios*. Riobamba, Ecuador: Escuela Superior Politécnica del Litoral.

Mantilla Blanco, S. A., & Cante S., S. Y. (2010). *Auditoría del control interno: (Cuarta ed.)*. España: Ecoe.

Mas Ruiz, F. J. (2010). *Temas de Investigación Comercial* (Quinta ed.). Alicante, España: Club Universitario.

Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad. (2011). *Agendas para la Transformación Productiva Territorial: Tungurahua*. Quito, Ecuador.

Municipio de Apopa. (2011). *Auditoría de Gestión para el área financiera que contribuya a la toma de decisiones de las PYMES industriales ubicadas en el Municipio de Apopa*. Apopa: Municipio de Apopa.

O. Ray , W., & Kurt , P. (2010). *Principios de Auditoria* (Décimo Cuarta ed.). Lima, Perú.

Peña Gutiérrez , A. (2011). *Auditoría: un enfoque práctico* (Primera ed.). (M. J. López Razo, Ed.) Madrid, España: Ediciones Paraninfo S.A.

Quintanar Romero , E. (2007). Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. En Deloitte, *Revista Española de Financiación y Contabilidad* (42 ed., Vol. XII, págs. 667-680). Madrid, España: Deloitte.

Robalino Flores , A. G. (2011). *Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente de los ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO "IMPOEKSA" de la ciudad de Riobamba* (Primera ed.). Riobamba, Chimborazo, Ecuador: Escuela Politécnica Superior Chimborazo. Recuperado el Enero de 2015, de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/>

Universidad Nac. del Litoral. (2010). *Enfoquez en la Auditoria de Estados Contables*. San Salvador : Universidad Nac. del Litoral.

Vidales Rubí, L. (2003). *Glosario de términos financieros: términos financieros, contables, administrativos, económicos, computacionales y legales* (Primera ed.). Baja California, Estados Unidos: Plaza y Valdes.

Vilar Barrio, J. F. (2009). *La auditoría de los sistemas de gestión de la calidad* (Ilustrada ed.). Barcelona: FC.

ANEXOS

Anexo 1: FORMULARIO 102 AÑO 2013

27/4/2015

<https://declaraciones.sri.gob.ec/rec-declaraciones-internet/consultas/reporteDeclaracionAction.jsps?num=82226583>

FORMULARIO	DECLARACIÓN DEL IMPUESTO A LA RENTA PERSONAS	No. FORMULARIO
102	NATURALES Y SUCESIONES INDIVISAS	<input type="text" value="83375349"/>
Resolución No.		
NAC-DGERCGC13-00881		
<hr/>		
100 IDENTIFICACIÓN DE LA DECLARACIÓN	(O) ORIGINAL - (S) SUSTITUTIVA	031 <input type="text" value="S"/>
AÑO 102 <input type="text" value="2013"/>	No. FORMULARIO QUE SUSTITUYE	104 <input type="text" value="80856796"/>
200 IDENTIFICACIÓN DEL SUJETO PASIVO		
RUC 201 <input type="text" value="1801846909001"/>	202 <input type="text" value="ALTAMIRANO ORTEGA GUIDO MILTON"/>	No. DE EMPLEADOS EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA 105 <input type="text"/>

ACTIVIDAD EMPRESARIAL DE LA PERSONA NATURAL OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD Y SUCESIONES INDIVISAS

	ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	ESTADO DE RESULTADOS INGRESOS		
	ACTIVO	INGRESOS	TOTAL INGRESOS	VALOR EXENTO
				(A efectos de la Conciliación Tributaria)
ACTIVOS CORRIENTES				
Efectivo y equivalentes al efectivo	311 <input type="text" value="350.178,43"/>	Ventas netas locales gravadas con tarifa 12% de IVA	601 <input type="text" value="5.133.144,43"/>	<input type="text" value=""/>
Inversiones corrientes	312 <input type="text" value=""/>	Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	602 <input type="text" value="27.949,59"/>	<input type="text" value=""/>
Cuentas y documentos por cobrar clientes corrientes		Exportaciones netas	603 <input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
Relacionados / Locales	314 <input type="text" value=""/>	Rendimientos financieros	604 <input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
Relacionados / Del exterior	315 <input type="text" value=""/>	Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	605 <input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
No relacionados / Locales	316 <input type="text" value="750,868"/>	Dividendos	606 <input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
No relacionados / Del exterior	317 <input type="text" value=""/>	Otros ingresos provenientes del exterior	610 <input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
Otras cuentas y documentos por cobrar corrientes		Otras rentas	611 <input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
Relacionados / Locales	318 <input type="text" value="113.289,2"/>	TOTAL INGRESOS	699 <input type="text" value="5.161.093,98"/>	
Relacionados / Del exterior	319 <input type="text" value=""/>	(Sumar del 6011 al 6111)		
No relacionados / Locales	320 <input type="text" value=""/>	Ventas netas de propiedades, planta y equipo (informativo)	600 <input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
No relacionados / Del exterior	321 <input type="text" value=""/>	Ingresos por reembolso como intermediario (informativo)	600 <input type="text" value=""/>	<input type="text" value=""/>
(-) Provisión cuentas incobrables	322 <input type="text" value="7.508,66"/>			
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	323 <input type="text" value="15.636,13"/>			
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	324 <input type="text" value="27.168,17"/>			
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	325 <input type="text" value="42.493,11"/>			
Inventario de materia prima	326 <input type="text" value="288.097,77"/>			
Inventario de productos en proceso	327 <input type="text" value="47.765,93"/>			
Inventario de suministros y materiales	328 <input type="text" value=""/>			
Inventario de prod. terminados y mercad. en almacén	329 <input type="text" value="414.775,39"/>			
Mercaderías en tránsito	330 <input type="text" value=""/>			
Inventario repuestos, herramientas y accesorios	331 <input type="text" value=""/>			
Activos pagados por anticipado	333 <input type="text" value=""/>			
Otros activos corrientes	336 <input type="text" value=""/>			
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	339 <input type="text" value="2.042.761,51"/>			
ACTIVOS NO CORRIENTES				
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO				
Terrenos	341 <input type="text" value="114.721,62"/>	Compras netas locales de materia prima	706 <input type="text" value="2.390.441,23"/>	<input type="text" value=""/>
Inmuebles (excepto terrenos)	342 <input type="text" value="334.866,47"/>	Importaciones de materia prima	707 <input type="text" value="329.311,21"/>	<input type="text" value=""/>
Construcciones en curso	343 <input type="text" value=""/>	(-) Inventario final de materia prima	708 <input type="text" value="288.097,77"/>	<input type="text" value=""/>
		Inventario inicial de productos en proceso	709 <input type="text" value="57.914,34"/>	<input type="text" value=""/>
		(-) Inventario final de productos en proceso	710 <input type="text" value="47.765,62"/>	<input type="text" value=""/>

<https://declaraciones.sri.gob.ec/rec-declaraciones-internet/consultas/reporteDeclaracionAction.jsps?num=82226583>

1/5

Maquinaria, equipo e instalaciones	344	21,989.44	Inventario inicial de productos terminados	711	1	484,410.67
	345	136,296.17	(-) Inventario final de productos terminados	712	1	414,775.39
Naves, aeronaves, barcasas y similares	346		Sueldos, salarios y demás remuneraciones que			
Equipo de computación y software	347	30,240.23	constituyen materia gravada del IESS	713	1	230,061.57
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	348	317,029.49	Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones	713	2	196,208.28
Otros propiedades, planta y equipo	357		que no constituyen materia gravada del IESS	714	1	46,616.87
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	358	177,983.77	Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	714	2	30,247.28
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	369	777,039.29	Honorarios profesionales y dietas	715	1	35,991.43
ACTIVOS INTANGIBLES			Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	716	1	3,016.47
Marcas, patentes, derechos de llave y otros similares	372	1,420.74	Arrendamientos	717	1	
Gastos de organización y constitución	373		Mantenimiento y reparaciones	718	1	
Gastos de investigación, exploración y similares	375		Combustibles y lubricantes	719	1	175,265.54
Otros activos intangibles	376		Promoción y publicidad	720	1	4,905.81
(-) Amortización acumulada de activos intangibles	377	71.04	Suministros, materiales y repuestos	721	1	52,151.18
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	379	1,349.7	Transporte	722	1	6,142.13
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES			Provisiones / Para jubilación patronal	723	1	
Inversiones no corrientes			Provisiones / Para desahucio	724	1	
Acciones y Participaciones	381		Provisiones / Para cuentas Incobrables	725	1	
Otras	383		Provisiones / Otras provisiones	726	2	7,508.66
Cuentas y documentos por cobrar clientes no corrientes			Arrendamiento mercantil / Local	729	1	
Relacionados / Locales	384		Arrendamiento mercantil / Del exterior	730	1	
Relacionados / Del exterior	385		Comisiones / Local	731	1	
No relacionados / Locales	386		Comisiones / Del exterior	732	1	165,408.48
No relacionados / Del exterior	387		Intereses bancarios / Local	733	1	
Otras cuentas y documentos por cobrar no corrientes			Intereses bancarios / Del exterior	734	1	42,657.14
Relacionados / Locales	388		Intereses pagados a terceros	735	1	
Relacionados / Del exterior	389		Relacionados / Local	736	1	
No relacionados / Locales	390		Relacionados / Del exterior	737	1	
No relacionados / Del exterior	391		No relacionados / Local	738	1	
(-) Provisión cuentas incobrables	392		No relacionados / Del exterior	739	1	
Otros activos financieros no corrientes	394		Pérdida en venta de activos / Relacionadas	740	1	
TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	395		Pérdida en venta de activos / No relacionadas	741	1	
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES (369+379+395)	398	778,388.99	Otras pérdidas	742	1	
TOTAL DEL ACTIVO (339 + 398)	399	2,821,150.49	Mermas	743	1	
			Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	744	1	6,445.07
			Gastos indirectos asignados desde el exterior			
			por partes relacionadas	745	1	
PASIVO			Gastos de gestión	746	2	46,580.44
			Impuestos, contribuciones y otros	747	2	
PASIVOS CORRIENTES			Gastos de viaje	748	1	7,069.37
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes			IVA que se carga al costo o gasto	749	1	
Relacionados / Locales	411		Depreciación de propiedades, planta y equipo			
Relacionados / Del exterior	412		Acelerada	750	1	
No relacionados / Locales	413	820,456.06	No acelerada	751	1	13,048.07
No relacionados / Del exterior	414		Depreciación del reavalúo de propiedades,			
Obligaciones con instituciones financieras - corrientes			planta y equipo	752	1	
Locales	415	267,698.39	Amortizaciones	756	1	71.4
Del exterior	416		Servicios públicos	757	1	391.69
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes			Pagos por otros servicios	758	1	736,950.12
Relacionados / Locales	419	367,049.21	Pagos por otros bienes	759	1	7,158.84
Relacionados / Del exterior	420		TOTAL COSTOS	799	1	4,061,854.07

No relacionados / Locales	421	<input type="text" value="0"/>	TOTAL GASTOS	799.2	<input type="text" value="847,432.3"/>
No relacionados / Del exterior	422	<input type="text" value="0"/>	TOTAL COSTOS Y GASTOS	(7991 + 7992)	799.9 <input type="text" value="4,909,286.97"/>
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	425	<input type="text" value="0"/>	Baja de inventario (Informativo)	700.1	<input type="text" value="0"/>
Crédito a mutuo	426	<input type="text" value="0"/>	Pago por reembolso como reembolsante (informativo)	700.2	<input type="text" value="0"/>
Anticipos de clientes	428	<input type="text" value="0"/>	Pago por reembolso como intermediario (informativo)	700.3	<input type="text" value="0"/>
Provisiones	429	<input type="text" value="0"/>			
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	439	<input type="text" value="1,455,203.62"/>			
<p style="text-align: right;">En la columna "Valor no deducible" registre la porción del monto declarado en las columnas "Costo" y "Gasto" considerada como no deducible para el cálculo del Impuesto a la Renta</p>					
PASIVOS NO CORRIENTES			CONCILIACIÓN TRIBUTARIA		
Cuentas y documentos por pagar proveedores no corrientes			UTILIDAD DEL EJERCICIO	(Si 6999 - 7999 mayor a 0)	801 <input type="text" value="251,807.01"/>
Relacionados / Locales	441	<input type="text" value="0"/>	PÉRDIDA DEL EJERCICIO	(Si 6999 - 7999 menor a 0)	802 <input type="text" value="0"/>
Relacionados / Del exterior	442	<input type="text" value="0"/>	Cálculo de base participación a trabajadores		
No relacionados / Locales	443	<input type="text" value="0"/>	(+) Ajuste por precios de transferencia		097 <input type="text" value="0"/>
No relacionados / Del exterior	444	<input type="text" value="0"/>	Base de cálculo de participación a trabajadores		098 <input type="text" value="251,807.01"/>
Obligaciones con instituciones financieras - no corrientes			(-) Participación a trabajadores		803 <input type="text" value="37,771.03"/>
Locales	445	<input type="text" value="215,361.33"/>	(-) Dividendos exentos	(Campo 6062)	804 <input type="text" value="0"/>
Del exterior	446	<input type="text" value="0"/>	(-) Otras rentas exentas		805 <input type="text" value="0"/>
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes			(-) Otras rentas exentas derivadas del COPCI		806 <input type="text" value="0"/>
Relacionados / Locales	449	<input type="text" value="0"/>	(+) Gastos no deducibles locales		807 <input type="text" value="0"/>
Relacionados / Del exterior	450	<input type="text" value="0"/>	(+) Gastos no deducibles del exterior		808 <input type="text" value="0"/>
No relacionados / Locales	451	<input type="text" value="0"/>	(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos		809 <input type="text" value="0"/>
No relacionados / Del exterior	452	<input type="text" value="0"/>	(+) Participación trabajadores atribuible a ingresos exentos		
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	453	<input type="text" value="0"/>	Fórmula: $(804 \times 15\%) + [(805 + 806 - 809) \times 15\%]$		810 <input type="text" value="0"/>
Crédito a mutuo	454	<input type="text" value="0"/>	(-) Amortización pérdidas tributarias de años anteriores		811 <input type="text" value="0"/>
Anticipos de clientes	456	<input type="text" value="0"/>	(-) Deducciones por leyes especiales		812 <input type="text" value="0"/>
Provisiones para jubilación patronal	457	<input type="text" value="0"/>	(-) Deducciones especiales derivadas del COPCI		813 <input type="text" value="0"/>
Provisiones para desahucio	458	<input type="text" value="0"/>	(+) Ajuste por precios de transferencia		814 <input type="text" value="0"/>
Otras provisiones	459	<input type="text" value="0"/>	(-) Deducción por incremento neto de empleados		815 <input type="text" value="0"/>
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	469	<input type="text" value="215,361.33"/>	(-) Deducción por pago a trabajadores con discapacidad		816 <input type="text" value="13,037.22"/>
Pasivos diferidos	479	<input type="text" value="0"/>	(-) Ingresos sujetos a Impuesto a la Renta único		817 <input type="text" value="0"/>
Otros pasivos	489	<input type="text" value="0"/>	(+) Costos y gastos deducibles incurridos para generar ingresos sujetos a Impuesto a la Renta único		818 <input type="text" value="0"/>
TOTAL DEL PASIVO	(439 + 469 + 479 + 489)	<input type="text" value="1,670,564.95"/>	UTILIDAD GRAVABLE		819 <input type="text" value="200,998.73"/>
TOTAL PATRIMONIO NETO	598	<input type="text" value="1,150,585.54"/>	PÉRDIDA SUJETA A AMORTIZACIÓN EN PERÍODOS SIGUIENTES		829 <input type="text" value="0"/>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	(499 + 598)	<input type="text" value="2,821,150.49"/>			
RENTAS GRAVADAS DE TRABAJO Y CAPITAL					
		Avalúo	Ingresos	Gastos Deducibles	Renta Imponible
Actividades empresariales con registro de ingresos y egresos			481 <input type="text" value="0.00"/>	491 <input type="text" value="0.00"/>	(Ingresos - Gastos Ded.)
Ingresos sujetos a Impuesto a la Renta único			510 <input type="text" value="0"/>		
Libre ejercicio profesional			511 <input type="text" value="0"/>	521 <input type="text" value="0"/>	
Ocupación liberal (Incluye comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos)			512 <input type="text" value="0"/>	522 <input type="text" value="0"/>	
Arriendo de bienes inmuebles	503	<input type="text" value="0"/>	513 <input type="text" value="0"/>	523 <input type="text" value="0"/>	
Arriendo de otros activos	504	<input type="text" value="0"/>	514 <input type="text" value="0"/>	524 <input type="text" value="0"/>	
Rentas agrícolas	505	<input type="text" value="0"/>	515 <input type="text" value="0"/>	525 <input type="text" value="0"/>	
Ingreso por regalías			516 <input type="text" value="0"/>		
Ingresos provenientes del exterior			517 <input type="text" value="0"/>		
Rendimientos financieros			518 <input type="text" value="0"/>		
Dividendos			519 <input type="text" value="0"/>		
Otras rentas gravadas			520 <input type="text" value="0"/>	530 <input type="text" value="0"/>	
SUBTOTAL			529 <input type="text" value="0"/>	539 <input type="text" value="0"/>	
RENTA IMPONIBLE ANTES DE INGRESOS POR TRABAJO EN RELACIÓN DE DEPENDENCIA					(819 - 829 + 529 - 539)
					549 <input type="text" value="200,998.73"/>

suos, salarios, indemnizaciones y otros ingresos líquidos del trabajo en relación de dependencia	541	33,367.95	551	3,156.95	559	30,210.11
SUBTOTAL BASE GRAVADA				(549 + 559)	569	231,208.83

OTRAS DEDUCCIONES Y EXONERACIONES

		Aplicable al periodo		
Gastos personales - Educación		571	252.44	
Gastos personales - Salud		572	4,472.64	
Gastos personales - Alimentación		573	3,308.45	
Gastos personales - Vivienda		574	1,934.34	
Gastos personales - Vestimenta		575	3,266.13	
Exoneración por tercera edad		576	0	
Exoneración por discapacidad	Porcentaje de discapacidad	560	0	
50% Utilidad atribuible a la sociedad conyugal	Identificación del cónyuge	577	0	
por las rentas que le corresponda	(C.I. o Pasaporte)	570	0	
SUBTOTAL OTRAS DEDUCCIONES Y EXONERACIONES		(Sumar del 571 al 578)	579	13,234

OTRAS RENTAS EXENTAS (Informativo)

	Valor Impuesto pagado	Ingresos
Ingresos por loterías, rifas y apuestas	581	583
Herencias, legados y donaciones	582	584
Pensiones jubilares		586
Otros ingresos exentos		587
SUBTOTAL OTRAS RENTAS EXENTAS		589

RESUMEN IMPOSITIVO

BASE IMPONIBLE GRAVADA		(569 - 579)	832	217,974.83
TOTAL IMPUESTO CAUSADO			839	60,275.69
(-) Anticipo pagado			840	0.00
(-) Anticipo determinado correspondiente al ejercicio fiscal declarado			841	38,125.01
(=) Impuesto a la Renta causado mayor al anticipo determinado			842	22,150.68
(=) Crédito Tributario generado por anticipo (Aplica para ejercicios anteriores al 2010)			843	0
(+) Saldo del anticipo pendiente de pago			844	22,321.89
(-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal			845	26,011.93
(-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal en relación de dependencia			846	590.18
(-) Crédito tributario por dividendos			847	0
(-) Retenciones por ingresos provenientes del exterior con derecho a crédito tributario			848	0
(-) Anticipo de Impuesto a la Renta pagado por espectáculos públicos			849	0
(-) Crédito tributario de años anteriores			850	0
(-) Crédito tributario generado por impuesto a la salida de divisas			851	15,636.13
(-) Exoneración y crédito tributario por leyes especiales			852	0
SUBTOTAL IMPUESTO A PAGAR	(842-843+844-845-846-847-848-849-850-851-852 mayor a 0)		855	2,264.33
SUBTOTAL SALDO A FAVOR	(842-843+844-845-846-847-848-849-850-851-852 menor a 0)		856	0
(+) Impuesto a la Renta único			857	0
(-) Crédito Tributario para la liquidación del Impuesto a la Renta único			858	0
IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR			859	2,264.33
SALDO A FAVOR DEL CONTRIBUYENTE			869	0
ANTICIPO DETERMINADO PRÓXIMO AÑO		(871 + 872 + 873)	879	40,975.9
Primera cuota			871	7,201.9
Anticipo a pagar Segunda cuota			872	7,201.9
Saldo a liquidarse en declaración próximo año			873	26,572.1
Pago previo (Informativo)			890	2,321.42

DETALLE DE IMPUTACIÓN AL PAGO (Para declaraciones sustitutivas)

Interés 897 Impuesto 898 Multa 899

VALORES A PAGAR Y FORMA DE PAGO (Luego de imputación al pago en declaraciones sustitutivas)

TOTAL IMPUESTO A PAGAR (859 - 898) 902
Interés por mora 903
Multa 904
TOTAL PAGADO 999
Mediante cheque, débito bancario, efectivo u otras formas de pago 905
Mediante Compensaciones 906
Mediante Notas de Crédito 907

DETALLE DE NOTAS DE CRÉDITO CARTULARES

N/C No. 908 N/C No. 910 N/C No. 912
Valor USD 909 Valor USD 911 Valor USD 913

DETALLE DE NOTAS DE

CRÉDITO DESMATERIALIZADAS

Valor USD 915

DETALLE DE COMPENSACIONES

Resolución No. 916 Resolución No. 918
Valor USD 917 Valor USD 919

Declaro que los datos proporcionados en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 101 de la L.R.T.I.)

SUJETO PASIVO / REPRESENTANTE LEGAL

CONTADOR

Cédula de identidad o No. de Pasaporte 198

RUC No. 199

FORMA DE PAGO 921

BANCO 922

La presente información reposa en la base de datos del SRI, conforme la declaración realizada por el contribuyente
Numero Serial: 990922618690
Fecha Recaudacion: 23/05/2014



Anexo 2: FOTOGRAFÍAS DE LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN IMPACTEX

AREA DE PRODUCCIÓN



AREA COMERCIAL



INSTALACIONES DE LA EMPRESA

