



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE
CHIMBORAZO**

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

TÉSIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

Ingeniería en Contabilidad y Auditoría

Contador Público Autorizado

TEMA:

Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente de los ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO “IMPOEKSA” de la ciudad de Riobamba, correspondiente al periodo del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

POR: Alexis Gabriela Robalino Flores

RIOBAMBA – ECUADOR

2011

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo ha sido revisado en su totalidad quedando autorizada su presentación.

Ing. Fernando Veloz

DIRECTOR DE TESIS

Dr. Patricio Robalino

MIEMBRO DEL TRIBUNAL

Ing. Jorge Arias

PRESIDENTE DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUDITORÍA

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

Alexis Gabriela Robalino Flores

DEDICATORIA

“A Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y por guiarme por el camino del bien, y permitirme que siga cumpliendo mis sueños y mis objetivos, a la mujer que aparte de ser mi madre ha sido una amiga que ha sabido aconsejarme y caminar junto a mí en los momentos más difíciles, gracias mamita por ser el pilar de mi hogar y por el apoyo incondicional que has sabido brindarme y que juntas hemos logrado este triunfo, a mis dos sobrinos que con sus ocurrencias y sus inocencias han llenado mi vida de alegría y me han dado la fortaleza cuando he estado a punto de caer, y que por ellos espero que mi lucha siga con la bendición de Dios, y por ultimo a mis amigas y amigos que con su gran cariño han aportado con un granito de arena en todo este camino largo pero con muy buenos frutos”.

Alexis Gabriela Robalino Flores

AGRADECIMIENTO

“Mi más sincera gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y a la Escuela de Ingeniería en Contabilidad y Auditoría por abrirme sus puertas y encaminarme por el sendero del aprendizaje y la superación profesional. Así mismo, mil gracias a todos los docentes de la institución que me han brindado sus conocimientos, apoyo y amistad sin dejar de lado la exigencia para hacer posible la exitosa culminación de mi carrera”.

Alexis Gabriela Robalino Flores

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificado del Tribunal.....	II
Certificación Auditoría.....	III
Dedicatoria.....	IV

Agradecimiento.....	V
Índice de Contenidos.....	VI
Índice de Tablas.....	VII
Índice de Gráficos.....	VIII
Índice de Figuras.....	IX
Índice de Anexos.....	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	2
1. Generalidades	2
1.1. Situación sectorial de los electrodomésticos.....	2
1.2. Identificación de la Empresa	3
1.3. Reseña Histórica.....	3
1.4. Servicios.....	7
1.5. Planificación Estratégica.....	9
1.5.1. Misión.....	9
1.5.2. Visión.....	9
1.5.3. Objetivos	9
1.5.4. Localización Geográfica.....	10
1.5.5. Valores corporativos.	11
1.5.6. Principios.....	11
CAPÍTULO II	12
2. La Auditoría	12
2.1. Auditar.....	12
2.2. Auditoría.....	13
2.3. Antecedentes	14
2.4. Definición de Auditoría	15
2.5. Importancia de la Auditoría	16
2.6. Características de la Auditoría	16
2.7. Clasificación de la Auditoría	17
2.8. Informe de Auditoría.....	23
2.9. Auditoría de Gestión	23
2.9.1. Antecedentes históricos de la Auditoría de gestión	23

2.9.2.	Definición de Auditoría de Gestión	27
2.9.3.	Objetivos de La Auditoría de Gestión.....	29
2.9.4.	Etapas de la Auditoría de Gestión	30
2.9.5.	Alcance de la auditoría de gestión	36
2.9.6.	Propósitos fundamentales de la auditoría de gestión.	38
2.9.7.	Fases de la Auditoría de Gestión.....	39
2.10.	Indicadores de Gestión.	40
2.10.1.	Definición de indicadores de gestión.....	40
2.11.	Control Interno COSO.....	42
2.12.	Riesgo de Auditoría.	45
2.13.	Técnicas de Auditoría.....	46
2.14.	Procedimientos de Auditoría.	48
2.15.	Programas de Auditoría	49
2.16.	Papeles de Trabajo	52
2.17.	Hallazgos de Auditoría.....	54
2.18.	Marcas de Auditoría	55
2.19.	Índices de Referencia de Auditoría	56
2.20.	Evidencia de Auditoría	57
2.21.	Comunicación de Resultados de Auditoría	60
2.22.	Administración de Ventas	60
CAPÍTULO III		61
3.	Análisis Situacional.....	61
3.1.	Análisis de Medio Interno.	61
3.2.	Análisis de Medio Externo.....	67
3.3.	Análisis FODA	71
CAPÍTULO IV		
4.1.	Legajo Permanente.....	74
4.1.1.	Información General.....	75
4.1.2.	Hoja de Marcas.....	77
4.1.3.	Programas de Auditoría.....	78
4.2.	Legajo Corriente.....	83
4.2.1.	FASE I: Conocimiento Preliminar.....	84

4.2.1.1. Cuestionario de Visita Preliminar.....	86
4.2.1.2. Evaluación de la Misión y Visión de Almacenes “Impoeksa”.....	89
4.2.2. FASE II: Planificación Estratégica.....	95
4.2.2.1. Evaluación Específica de Control Interno Área Administrativa.....	96
4.2.2.2. Evaluación Específica de Control Interno Área Financiera.....	99
4.2.2.3. Evaluación Específica de Control Interno Departamento de Ventas y Servicio al Cliente.....	102
4.2.2.4. Determinación de Hallazgos.....	105
4.2.2.5. Informe de Control Interno.....	118
4.2.2.6. Memorando de Planificación.....	126
4.2.3. FASE III: Ejecución de la Auditoría.....	130
4.2.3.1. Identificación de Procesos existentes.....	131
4.2.3.2. Identificación de debilidades y alternativas de mejora.....	148
4.2.3.3. Indicadores de Gestión.....	155
4.2.3.4. Indicadores Financieros.....	160
4.2.4. FASE IV: Comunicación de Resultados.....	161
4.2.4.1. Informe de Auditoría de Gestión.....	164
CAPÍTULO V.....	183
5. Conclusiones y Recomendaciones.....	183
5.1. Conclusiones.....	183
5.2. Recomendaciones.....	184
RESUMEN.....	185
SUMMARY.....	186
BIBLIOGRAFÍA.....	187
LINCOGRAFÍA.....	188
ANEXOS.....	189

ÍNDICE DE TABLAS

1 Encuesta por preferencias en la adquisición de electrodomésticos.....	2
2 Análisis de ventas.....	4
3 Indicadores de Gestión.....	42

4	Análisis Interno.....	62
5	Matriz de Impacto y Ocurrencia Interna.....	64
6	Perfil Estratégico Interno.....	65
7	Matriz de Medios Interno.....	66
8	Análisis Externo.....	68
9	Matriz de Impacto y Ocurrencia Externo.....	70
10	Perfil Estratégico Externo.....	70
11	Matriz de Medios Externo.....	71
12	Programa de Auditoría FASE I.....	78
13	Programa de Auditoría FASE II.....	79
14	Programa de Auditoría FASE III.....	80
15	Programa de Auditoría FASE IV.....	81
16	Cuestionario para analizar la misión.....	90
17	Cuestionario para analizar la visión.....	92
18	Cuestionario de Control Interno Área Administrativa.....	96
19	Matriz de ponderación interno Área Administrativa.....	97
20	Cuestionario de Control Interno Área Financiera.....	99
21	Matriz de ponderación interno Área Financiera.....	100
22	Cuestionario de Control Interno Departamento de Ventas y Servicio al cliente.....	102
23	Matriz de ponderación interno Departamento de Ventas y Servicio al Cliente.....	103
24	Resultado de la encuesta Pregunta Nº 1.....	148
25	Resultado de la encuesta Pregunta Nº 2.....	150
26	Resultado de la encuesta Pregunta Nº 3.....	152
27	Resultado de la encuesta Pregunta Nº 4.....	154
28	Grado de cumplimiento de metas de ventas.....	158
29	Actividad realizada para cuidar el medio ambiente.....	158

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1	Resultado análisis de la misión de Almacenes de Electrodomésticos “IMPOEKSA”	91
2	Resultado análisis de la visión de Almacenes de Electrodomésticos “IMPOEKSA”	93
3	Conocimiento Servicio al Cliente.....	148
4	Conocimiento sobre el producto.....	150
5	Conocimiento del grado de satisfacción del cliente.....	152
6	Conocimiento sobre la próxima visita.....	154
7	Cuidado del Medio Ambiente.....	158

ÍNDICE DE FIGURAS

1	Mapa de posicionamiento de marcas en el país.....	2
2	Ubicación Geográfica Almacenes “IMPOEKSA”	10
3	Estructura de Control método COSO.....	44
4	Esquema de marcas de auditoría.....	56
5	Comportamiento del medio externo.....	68

ÍNDICE DE ANEXOS

1	Índice de desempleo y subempleo.....	189
2	Modelo de cuestionario para análisis de la misión.....	190
3	Tabulación del cuestionario para análisis de la misión.....	191
4	Modelo de cuestionario para análisis de la visión.....	195
5	Tabulación del cuestionario para análisis de la visión.....	196
6	Encuesta a empleados.....	198
7	Manual de funciones.....	201
8	Reglamento interno.....	207
9	Organigrama estructural.....	209
10	Estrategias y políticas de venta.....	210

11	Determinación de la muestra para encuesta a clientes.....	211
12	Encuesta a clientes.....	212
13	Tabulación encuesta a clientes.....	213
14	Estados Financieros.....	216

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, el mundo empresarial en el cual nos desenvolvemos requiere una dirección dispuesta e idealista que encamine todos los esfuerzos del talento humano hacia objetivos, mediante estrategias concretas. Es en tal virtud que se vuelve importante la necesidad de trabajar bajo un sistema en el que todos los colaboradores y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance.

El presente trabajo 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.

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

Por ello el presente trabajo muestra una Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente de los Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA", mismo que se ha desarrollado en cinco capítulos, en el capítulo I se detallará las generalidades de la empresa, en el capítulo dos se detallan los puntos más sobresalientes de la Auditoría de Gestión, en el capítulo tres encontraremos un análisis donde se detalla, las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas que se presentan en el medio interno y externo y que nos servirán para definir, de una forma más eficaz, el curso de acciones a seguir para lograr los objetivos trazados, en el capítulo cuatro se llevará a cabo la práctica de la Auditoría de Gestión, para de esta manera dar a conocer las respectivas conclusiones y recomendaciones que se expondrán en el capítulo cinco.

Todas estas actividades buscan un solo propósito: posicionar a los almacenes "IMPOEKSA" como un referente de las actividades comerciales.

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1. Situación sectorial de los electrodomésticos.

A partir del nuevo milenio las tiendas de electrodomésticos en Ecuador comenzaron a ser furor; si a este factor sumamos otro como el “crédito” y “las cuotas sin interés”, tenemos como resultado un gran crecimiento del sector. Como en toda nación, los ecuatorianos tienen su preferencia a la hora de comprar, de acuerdo a varios encuestados se obtuvo los siguientes resultados:

TABLA Nº 1
ENCUESTAS POR PREFERENCIA DE ADQUISICIÓN DE ELECTRODOMÉSTICOS

PREFERENCIAS	PORCENTAJES
Electrodomésticos por su de larga vida útil.	77%
Por necesidad.	20%
“Compradores Compulsivos”	3%
TOTAL	100%

FUENTE: Estadísticas Ecuador GOOGLE
ELABORADO POR: Autora de Tesis.

FIGURA Nº 1: Mapa de posicionamiento de marcas en el país.



FUENTE: Estadísticas Ecuador GOOGLE
ELABORADO POR: Autora de Tesis.

Debemos decir que los electrodomésticos en Ecuador no son igualmente populares, los refrigeradores, las cocinas, las lavadoras y aquellos relacionados con el entretenimiento y el ocio son las que más se comercializan; durante el año 2009 y lo que va del 2010 se han vendido muchos más reproductores de mp3 que en España, por ejemplo, dato curioso si tenemos en cuenta que los ingresos de los europeos son mucho mayores. Los televisores plasma no sólo fueron furor en Argentina y Brasil, en Ecuador de la totalidad de los modelos fabricados el 69% de los que fueron vendidos tenían estas características, tal fue su auge que el juego de oferta y demanda empezó a hacerse presente: tan grande fue la segunda que el precio disminuyó un 50%.

1.2. Identificación de la Empresa¹

Nombre de la institución:	Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA"
RUC:	0600560270001
Provincia:	Chimborazo
Cantón:	Riobamba
Dirección:	Juan de Velasco entre 10 de Agosto y primera Constituyente
Gerente:	Sra. Rosa Pazmiño

1.3. Reseña Histórica.²

Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA", es una empresa privada que fue creada el 21 de Noviembre de 1945, e inicia sus actividades el 08 de Febrero de 1995, con el aporte único de la Sra. Rosa Elisa Pazmiño Flores, mismo que invirtió un pequeño capital para la comercialización de electrodomésticos en las calles Juan de Velasco entre 10 de Agosto y Primera Constituyente, con un área de cien metros cuadrados y el trabajo de una sola secretaria.

Posteriormente, la propietaria vio la necesidad de satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes y realiza un préstamo al Banco Promérica por 2 millones de

¹ Información adquirida Almacenes Impoeksa.

² IBIDEN 1:

suces para incrementar su stock de productos y asignar un presupuesto para contratar personal que agilite la comercialización.

La permanencia en el mercado ha sido gracias a la confianza de la ciudadanía riobambeña quien apoya y sigue apoyando la incansable labor de esta empresa, misma que se ha dedicado a la comercialización al por menor de gran variedad de electrodomésticos, artículos del hogar, y computadoras.

En el año de 1997 se abren las puertas de un nuevo local ubicado en la España y Olmedo, junto al Distrito de Policía.

Los clientes que poseen los almacenes "IMPOEKSA" se clasifican de la siguiente manera:

- 5333 clientes que adquieren electrodomésticos al contado.
- 3315 clientes que adquieren electrodomésticos a crédito.

VENTAS:³

TABLA Nº 2: ANÁLISIS DE VENTAS

VENTAS CON FINANCIAMIENTO 2006-2010

Nº	AÑOS	TOTAL	%
1	2006	416.072,09	100%
2	2007	375.561,68	90%
3	2008	301.251,19	72%
4	2009	224.832,34	54%
5	2010	185.015,66	44%

³ IBIDEN 1:

VENTAS SIN FINANCIAMIENTO 2006-2010

Nº	AÑOS	TOTAL	%
1	2006	391.072,39	100%
2	2007	354.657,97	91%
3	2008	285.530,24	73%
4	2009	211.771,70	54%
5	2010	178.345,92	46%

FUENTE: Información Almacenes "IMPOEKSA"

ELABORADO POR: Autora de Tesis.

Obligaciones Tributarias que la empresa debe cumplir:

1. Anexo Relación de Dependencia.
2. Anexo Transaccional Simplificado.
3. Declaración del Impuesto a la Renta Sociedades.
4. Declaración de Retenciones en la Fuente.
5. Declaración Mensual del IVA

Infraestructura Tecnológica: Hardware y Software (Equipos y accesorios)

-  Computadoras.
-  Impresoras.
-  Fax.
-  Teléfono.
-  Calculadoras.
-  CPU.
-  Copiadoras.
-  Programas Microsoft actualizados 2010.

Internet.

Engineering in Software Sistem (Sistema de inventarios creado por el propio dueño)

Sistemas de crédito:⁴

Almacenes “Impoeksa” posee tres sistemas de crédito a fin de beneficiar a sus clientes actuales en la cómoda adquisición de cualquiera de los bienes que sobrepasen el valor de 100 dólares.

Los sistemas de crédito son los que a continuación se manifiestan para su posterior descripción:

- Crédito con Tarjeta
- Crédito Personal
- Crédito Prepago.

Crédito con Tarjeta.- El almacén realiza créditos con todo tipo de tarjeta, en especial los clientes poseen la Impoeksa Card, para clientes especiales.

Crédito Personal.- El almacén otorga crédito personal a todos sus clientes. Para ello necesitan cumplir ciertos requisitos que los harán merecedores a dicho crédito:

- ✓ Entregar el 25% del valor del bien como entrada.
- ✓ Pago de Servicios Básicos
- ✓ Un garante, el mismo que deberá tener cualquiera de las siguientes estipulaciones:
 - Trabajo fijo
 - Negocio propio

⁴ IBIDEN 1:

- Casa propia

Crédito Prepago.- Este sistema consiste en que el cliente separe el bien que desee sin la necesidad de presentar garantes, pero con el 30% del valor total del bien como anticipo, o a su vez lo realiza sin entrada. La diferencia restante será cubierta en un máximo de 3 meses mediante cuotas fijadas por el cliente.

En este caso no se cobra interés sobre el valor del bien pues este permanece en el almacén hasta que el cliente cancele todo el monto o fenezca el plazo de separación, en cuyo caso el bien es nuevamente puesto a disposición de todo público.

1.4. Servicios.

El servicio que presta almacén “Impoeksa” es directamente comercial. Se realizan ventas de todo tipo de bienes, entre los que se destacan la línea blanca (electrodomésticos) y línea café (muebles), así como computadoras de marcas conocidas. Entre los productos que se comercializan están:

- Aspiradoras
- Batidoras
- Cocinas
- Lavadoras
- Licuadoras
- Microondas
- Planchas
- Televisores
- Refrigeradoras
- Computadoras
- Impresoras
- Camas
- Comedores

- Cómodas
- Juegos de dormitorio
- Escritorios
- Literas
- Mesas de centro

Oferta del servicio:

En la ciudad de Riobamba, existen un sinnúmero de almacenes que brindan el mismo servicio que almacenes “Impoeksa”. Todos ellos ofrecen una variedad de artículos similares a los distribuidos por nuestra empresa. No obstante, las condiciones en las que se venden dichos artículos son muy diferentes.

Cada empresa comercial posee sus propias políticas en cuanto a la venta de bienes. En cada una existen variaciones ya sea en precio, calidad, garantía, atención, etc.

Entre las empresas comerciales que mayor acogida tienen dentro de nuestra ciudad destacan:

- Artefacta
- Comandato
- Electrobahía (fusión entre “La Bahía” y “Electroventas”)
- Jaher
- Buen Hogar
- TVentas
- Saavedra

1.5. Planificación Estratégica⁵

1.5.1. Misión

“Somos una empresa comercializadora de computadoras y electrodomésticos efectivas para el hogar, con un mercado preponderante en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, respaldado por infraestructura, tecnología, y un talento humano calificado, además de un servicio integral enfocado en la satisfacción del cliente con productos y servicios de calidad, una entrega inmediata, créditos a corto y largo plazo, y no dejando a un lado los descuentos, ofertas y promociones.”

1.5.2. Visión

“Ser reconocidos como líderes en la actividad que desempeñamos, representando la mejor alternativa comercial del mercado nacional y acaparando el reconocimiento de los clientes, competidores, proveedores y público en general; promoviendo la identidad y creatividad para anticiparse a los cambios del mercado y a los posibles problemas que pueden generarse.”

1.5.3. Objetivos

- Mantener la reinversión en la empresa para lograr un mejoramiento continuo que permita la ampliación del negocio y su crecimiento en el mercado.
- Lograr un buen manejo de inventarios y stocks de modo que podamos cubrir con la demanda y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

⁵ IBIDEN 1:

- Lograr una mayor cobertura del mercado mediante la extensión de líneas, la óptima atención al cliente y la oferta de precios accesibles al mercado.
- Tener un buen ambiente de trabajo, de manera que se mantengan buenas relaciones interpersonales y que se alcance un aporte a la empresa con valor agregado por parte de nuestros colaboradores.
- Capacitar al personal para lograr un mejor servicio.
- Obtener un mejoramiento continuo en los procesos de la empresa.

1.5.4. Localización Geográfica.

FIGURA Nº 2

Ubicación Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA”



FUENTE: Almacenes “IMPOEKSA”
ELABORADO POR: Autora de Tesis.

1.5.5. Valores corporativos.

Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA”, es un negocio que respeta a la Sociedad, al estado, la familia, los proveedores, a sus colaboradores y principalmente a los clientes, brindando con ética y honestidad un servicio de calidad con la constancia, responsabilidad, equidad y puntualidad que la ha caracterizado desde el inicio de sus actividades.

1.5.6. Principios.

- Equidad
- Honestidad
- Ética profesional
- Cordialidad
- Respeto

CAPÍTULO II

2. LA AUDITORÍA

2.1. AUDITAR

Auditar es el proceso de acumular y evaluar evidencia, realizado por una persona independiente y competente acerca de la información cuantitativa de una entidad económica específica, con el propósito de determinar e informar sobre el grado de correspondencia existente entre la información cuantificable y los criterios establecidos.⁶

Un concepto más comprensible sería el considerar a la auditoría como un examen sistemático de los estados financieros, contables, administrativos, operativos y de cualquier otra naturaleza, para determinar el cumplimiento de principios económico-financieros, la adherencia a los principios de contabilidad generalmente aceptados, el proceso administrativo y las políticas de dirección, normas y otros requerimientos establecidos por la organización.

Debe aclararse que la Auditoría no es una subdivisión o continuación del campo de la Contabilidad, por el contrario, la Auditoría es la encargada de la revisión de los estados financieros, de verificar la vigencia del proceso administrativo y del cumplimiento del ordenamiento jurídico y de las políticas de dirección y procedimientos específicos que relacionados entre sí, forman la base para obtener suficiente evidencia acerca del objeto de la revisión, cuyo propósito es poder expresar una opinión profesional sobre todo ello.

⁶DE LA PEÑA G., Alberto. *Auditoría Un enfoque práctico*. PARANINFO Cengage, Learning, primera edición, Madrid, 2008. Pág. 5.

2.2. AUDITORÍA⁷

Inicialmente, la auditoría se limitó a las verificaciones de los registros contables, dedicándose a observar si los mismos eran exactos. Por lo tanto esta era la forma primaria: confrontar lo escrito con las pruebas de lo acontecido y las respectivas referencias de los registros.

Con el tiempo, el campo de acción de la auditoría ha continuado extendiéndose; no obstante son muchos los que todavía la juzgan como portadora exclusiva de aquel objeto remoto, o sea, observar la veracidad y exactitud de los registros.

En forma sencilla y clara, escribe Holmes:

"La auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos."

Por otra parte tenemos la conceptualización sintética de un profesor de la universidad de Harvard el cual expresa lo siguiente:

"El examen de todas las anotaciones contables a fin de comprobar su exactitud, así como la veracidad de los estados o situaciones que dichas anotaciones producen."

Tomando en cuenta los criterios anteriores podemos decir que la auditoría es la actividad por la cual se verifica la corrección contable de las cifras de los estados financieros; es la revisión misma de los registros y fuentes de contabilidad para determinar la razonabilidad de las cifras que muestran los estados financieros emanados de ellos.

⁷CEPEDA Alonso, Auditoría y Control Interno , Editado por Herrera, .Pág. 3-10

2.3. ANTECEDENTES⁸

La auditoría es una de las aplicaciones de los principios científicos de la contabilidad, basada en la verificación de los registros patrimoniales, para observar su exactitud; no obstante, este no es su único objetivo.

Su importancia es reconocida desde los tiempos más remotos, teniéndose conocimientos de su existencia ya en las lejanas épocas de la civilización sumeria.

Acreditase, todavía, que el termino auditor evidenciando el título del que practica esta técnica, apareció a finales del siglo XVIII, en Inglaterra.

En diversos países de Europa, durante la edad media, muchas eran las asociaciones profesionales, que se encargaban de ejecutar funciones de auditorías, destacándose entre ellas los consejos Londinenses (Inglaterra), en 1310, el Colegio de Contadores, de Venecia (Italia), 1581.

La revolución industrial llevada a cabo en la segunda mitad del siglo XVIII, imprimió nuevas direcciones a las técnicas contables, especialmente a la auditoría, pasando a atender las necesidades creadas por la aparición de las grandes empresas (donde la naturaleza en el servicio es prácticamente obligatoria).

Se preanuncio en 1845 o sea, poco después de penetrar la contabilidad de los dominios científicos y ya el "Railway Companies Consolidation Act" obligada la verificación anual de los balances que debían hacer los auditores.

También en los Estados Unidos de Norteamérica, una importante asociación cuida las normas de auditoría, la cual publicó diversos reglamentos, de los cuales el primero que conocemos data de octubre de 1939, en tanto otros consolidaron las diversas normas en diciembre de 1939, marzo de 1941, junio de 1942 y diciembre de 1943.

⁸ ESPARZA. M., Fernando. *Auditoría de Gestión*, Folleto didáctico, Riobamba, 2010

2.4. DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

Es el examen profesional, objetivo e independiente, de las operaciones financieras y/o administrativas, que se realiza con posterioridad a su ejecución en las entidades públicas o privadas y cuyo producto final es un informe conteniendo opinión sobre la información financiera y/o administrativa auditada, así como conclusiones y recomendaciones tendientes a mejorar.⁹

Del concepto se aprecian los siguientes elementos principales:

- Es un examen profesional, objetivo e independiente.
- De las operaciones financieras y/o Administrativas.
- Se realiza con posterioridad a su ejecución.
- Producto final es un informe.
- Conclusiones y recomendaciones.

Este examen o Auditoría comprende:

1. Determinar el grado de cumplimiento de objetivos y metas de los planes administrativos y financieros.
2. Forma de adquisición, protección y empleo de los recursos materiales y humanos.
3. Racionalidad, economía, eficiencia y eficacia en el cumplimiento de los planes financieros y administrativos.

El Comité para Conceptos Básicos de Auditoría define Auditoría de la siguiente manera: "Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas".

⁹Slosse, C.A.; Gordiez, J.C.; Giordano Silvia. Auditoría un nuevo enfoque empresarial. Buenos Aires. Ediciones MACHI. 2da edición, 1999. Pág. 41, 105.

Esta definición es un poco restringida, por cuanto reduce la auditoría a eventos solamente de carácter económico, siendo la labor de la auditoría mucho más amplia, abarcando también aspectos administrativos, como el manejo de los recursos humanos, recursos técnicos y otros.

2.5. IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA¹⁰

Las auditorías en los negocios son muy importantes, por cuanto la gerencia sin la práctica de una auditoría no tiene plena seguridad de que los datos económicos registrados realmente son verdaderos y confiables. Es la auditoría que define con bastante razonabilidad, la situación real de la empresa.

Es común que las instituciones financieras, cuando les solicitan préstamos, pidan a la empresa solicitante, los estados financieros auditados, es decir, que vayan avalados con la firma de un CPA.

Una auditoría puede evaluar, por ejemplo, los estados financieros en su conjunto o una parte de ellos, el correcto uso de los recursos humanos, el uso de los materiales y equipos y su distribución, etc. Contribuyendo con la gerencia para una adecuada toma de decisiones

2.6. CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA¹¹

1. **Es objetiva:** Significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas. En todo momento debe prevalecer el juicio del auditor, que estará sustentado por su capacidad profesional y conocimiento pleno de los hechos que refleja en su informe.
2. **Es Sistemática y profesional:** La auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales conocedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales se

¹⁰MADARIAGA GOROCICA, Juan. *Manual Práctico de Auditoría*, Ediciones Deusto, España, 2004, Pág. 12

¹¹<http://www.monografias.com/trabajos32/auditoria/auditoria.shtml>.

atienden a las normas de auditoría establecidas, a los principios de Contabilidad generalmente aceptados y al código de Ética Profesional del Contador Público.

El desarrollo de la auditoría se lleva a cabo cumpliendo en forma estricta los pasos que contienen las fases del proceso de la auditoría: Planeación, Ejecución e Informe.

3. Finaliza con la elaboración de un informe escrito (dictamen) que contiene los resultados del examen practicado, el cual debe conocer de previo la persona auditada, para que tenga a bien hacer las correspondientes observaciones del mismo; además el informe contiene las conclusiones y debilidades tendientes a la mejora de las debilidades encontradas.

2.7. CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA.¹²

a. De acuerdo a quienes realizan el examen.

1. **Externa.**-Aplicando el concepto general, se puede decir que la auditoría externa es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento.

El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada.

2. **Interna.**-La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de

¹²IBID 5: Pág. 18.

lamisma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública.

Las auditorías internas son hechas por personal de la empresa. Un auditor interno tiene a su cargo la evaluación permanente del control de las transacciones y operaciones y se preocupa en sugerir el mejoramiento de los métodos y procedimientos de control interno que redunden en una operación más eficiente y eficaz. Cuando la auditoría está dirigida por Contadores Públicos profesionales independientes, la opinión de un experto desinteresado e imparcial constituye una ventaja definida para la empresa y una garantía de protección para los intereses de los accionistas, los acreedores y el Público.

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

3. **Gubernamental.-** Es gubernamental, cuando la practican auditores de la Contraloría General de la República, o auditores internos del sector público o firmas privadas que realizan auditorías en el Estado con el permiso de la Contraloría.

b. De acuerdo al área examinada o a examinar.¹³

1. **Financiera.-**La Auditoría Financiera, es un examen a los estados financieros que tiene por objeto determinar si los estados financieros auditados presentan razonablemente la situación financiera de la empresa, de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). El auditor financiero verifica

¹³WHITTING, Ray y PANY, Kurt. *Auditoría un Enfoque Integral*, Editorial McGRAW – HILL INTERAMERICANA S.A., doceava edición, 2000, Pág. 122.

silos estados financieros presentados por la gerencia corresponden con los datos encontrados por él.

Se entiende por estados financieros, los cuatro estados financieros básicos que se elaboran en las empresas: Balance General, Estado de Resultados, Estado de Flujo del Efectivo y Estado del Capital Contable o Patrimonio Neto.

2. **De Gestión de Resultados.**-Tiene por objeto el examen de la gestión de una empresa con el propósito de evaluar la eficacia de sus resultados con respecto a las metas previstas, los recursos humanos, financieros y técnicos utilizados, la organización y coordinación de dichos recursos y los controles establecidos sobre dicha gestión.

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

3. **Administrativa.**-Es el revisar y evaluar si los métodos, sistemas y procedimientos que se siguen en todas las fases del proceso administrativo aseguran el cumplimiento con políticas, planes, programas, leyes y reglamentaciones que puedan tener un impacto significativo en operación de los reportes y asegurar que la organización los esté cumpliendo y respetando.

Es el examen metódico y ordenado de los objetivos de una empresa de su estructura orgánica y de la utilización del elemento humano a fin de informar los hechos investigados.

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones

de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

4. **Operacional o de Desempeño.**- La Auditoría Operacional o de Desempeño es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, llevado a cabo con el propósito de hacer una evaluación independiente sobre el desempeño de una entidad, programa o actividad, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos humanos y materiales para facilitar la toma de decisiones.

Es el examen posterior, profesional, objetivo y sistemático de la totalidad o parte de las operaciones o actividades de una entidad, proyecto, programa, inversión o contrato en particular, sus unidades integrantes u operacionales específicas.

Su propósito es determinar los grados de efectividad, economía y eficiencia alcanzados por la organización y formular recomendaciones para mejorar las operaciones evaluadas.

5. **Integral.**-Es un examen total a la empresa, es decir, que se evalúan los estados financieros y el desempeño o gestión de la administración.
6. **Especial.**- La Auditoría Especial, es el examen objetivo, profesional e independiente, que se realiza específicamente en un área determinada de la entidad, ya sea ésta financiera o administrativa, con el fin de verificar información suministrada o evaluar el desempeño. Ejemplo: Auditoría de Caja, Auditoría de Inversiones, Auditoría de Activos Fijos, examen a cheques emitidos durante una semana, etc.
7. **Gestión Ambiental.**-La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten

estructurar e integrar todos los aspectos medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

Es necesario analizar y conocer en todo momento todos los factores de contaminación que generan las actividades de la empresa, y por este motivo será necesario que dentro del equipo humano se disponga de personas calificadas para evaluar el posible impacto que se derive de los vectores ambientales. Establecer una forma sistemática de realizar esta evaluación es una herramienta básica para que las conclusiones de las mismas aporten mejoras al sistema de gestión establecido.

La aplicación permanente del concepto mejora continua es un referente que en el campo medioambiental tiene una incidencia práctica constante, y por este motivo la revisión de todos los aspectos relacionados con la minimización del impacto ambiental tiene que ser una acción realizadas sin interrupción.

8. **Informática.**-Se ocupa de analizar la actividad que se conoce como técnica de sistemas en todas sus facetas. Hoy, la importancia creciente de las telecomunicaciones ha propiciado que las comunicaciones, líneas y redes de las instalaciones informáticas, se auditen por separado, aunque formen parte del entorno general de sistemas.

Su finalidad es el examen y análisis de los procedimientos administrativos y de los sistemas de control interno de la compañía auditada. Al finalizar el trabajo realizado, los auditores exponen en su informe aquellos puntos débiles que hayan podido detectar, así como las recomendaciones sobre los cambios convenientes a introducir, en su opinión, en la organización de la compañía.

Normalmente, las empresas funcionan con políticas generales, pero hay procedimientos y métodos, que son términos más operativos. Los procedimientos son también sistemas; si están bien hechos, la empresa funcionará mejor. La auditoría de sistemas analiza todos los procedimientos y métodos de la empresa con la intención de mejorar su eficacia.

Sistemas Operativos.

Engloba los Subsistemas de Teleprocesos, Entrada/Salida, etc. Debe verificarse en primer lugar que los Sistemas están actualizados con las últimas versiones del fabricante, indagando las causas de las omisiones si las hubiera. El análisis de las versiones de los Sistemas Operativos permite descubrir la posible incompatibilidad entre otros productos de Software Básicos adquiridos por la instalación y determinadas versiones de aquellas. Deben revisarse los parámetros variables de las librerías más importantes de los Sistemas, por si difieren de los valores habituales aconsejados por el constructor.

Software Básico.

Es fundamental para el auditor conocer los productos de software básico que han sido facturados aparte de la propia computadora. Esto, por razones económicas y por razones de comprobación de que la computadora podría funcionar sin el producto adquirido por el cliente. En cuanto al software desarrollado por el personal informático de la empresa, el auditor debe verificar que este no agrede ni condiciona al Sistema, igualmente debe considerar el esfuerzo en términos de costos, por si hubiera alternativas más económicas.

9. **De Recursos Humanos.**-Examen que se hace al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, políticas de atención social y promociones, etc.
10. **De Cumplimiento.**-Se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las metas y orientaciones de la gerencia y si se cumplen las leyes, las normas y los reglamentos aplicables a la entidad.
11. **De Seguimiento.**-Se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las medidas y recomendaciones dejadas por la auditoría anterior.

2.8. INFORME DE AUDITORÍA.¹⁴

Los informes de auditoría son el producto final del trabajo del auditor, este informe es utilizado para indicar las observaciones y recomendaciones a la gerencia, aquí también se expone la opinión sobre lo adecuado o lo inadecuado de los controles o procedimientos revisados durante la auditoría, no existe un formato específico para exponer un informe de auditoría, pero generalmente tiene la siguiente estructura o contenido:

1. Introducción al informe, donde se expresara los objetivos de la auditoría, el período o alcance cubierto por la misma, y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de auditoría realizados.
2. Observaciones detalladas y recomendaciones de auditoría.
3. Respuestas de la gerencia a las observaciones con respecto a las acciones correctivas.
4. Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados.

2.9. AUDITORÍA DE GESTIÓN.

2.9.1. *Antecedentes históricos de la Auditoría de gestión.*¹⁵

La Auditoría existe desde tiempos muy remotos aunque no como tal, debido a que no existían relaciones económicas complejas con sistemas contables.

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones

¹⁴ARENS, Alvin y LOEBBECKE, James. *Auditoría un Enfoque Integral*, Editorial PRENTICE HALL HISPANO AMÉRICA, S.A., México, sexta edición, 2002, Pág. 180.

¹⁵<http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>

similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

Durante la Revolución Industrial el objeto de estudio comienza a diversificarse se desarrolla la gran empresa y por ende la contabilidad, y a la luz del efecto social se modifica, el avance de la tecnología hace que las empresas manufactureras crezcan en tamaño, en los primeros tiempos se refería a escuchar las lecturas de las cuentas y en otros casos a examinar detalladamente las cuentas coleccionando en las primeras las cuentas "oída por los auditores firmantes" y en la segunda se realizaba una declaración del auditor. Los propietarios empiezan a utilizar los servicios de los gerentes a sueldos.

Con esta separación de la propiedad y de los grupos de administradores la Auditoría protegió a los propietarios no solo de los empleados sino de los gerentes. Ya a partir del siglo XVI las auditorías en Inglaterra se concentran en el análisis riguroso de los registros escritos y la prueba de la evidencia de apoyo. Los países donde más se alcanza este desarrollo es en Gran Bretaña y más adelante Estados Unidos. (Dra. Elvira Armada Trabas)

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras. (Franklin, Enrique)¹⁶

¹⁶FRANKLIN,E. Auditoría Administrativa. México, Editorial McGRAW-HILL, 2001. Pág. 2

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

En el año de 1935, James O. McKinsey, en el seno de la American Economic Association sentó las bases para lo que él llamó "Auditoría Administrativa", la cual, en sus palabras, consistía en "una evaluación de una empresa en todos sus aspectos, a la luz de su ambiente presente y futuro probable." Viendo ya la necesidad de las revisiones integrales y analizando a la empresa como un todo en 1945, el Instituto de Auditores Internos Norteamericanos menciona que la revisión de una empresa puede realizarse analizando sus funciones.

Ya en 1949, Billy E. Goetz declara el concepto de auditoría administrativa, que es la encargada de descubrir y corregir errores de administrativos. Seis años después, en 1955, Harold Koontz y Ciry O'Donnell, también en sus Principios de Administración, proponen a la auto-auditoría, como una técnica de control del desempeño total, la cual estaría destinada a "evaluar la posición de la empresa para determinar dónde se encuentra, hacia dónde va con los programas presentes, cuáles deberían ser sus objetivos y si se necesitan planes revisados para alcanzar estos objetivos."

El interés por esta técnica llevan en 1958 a Alfred Klein y Nathan Grabinsky a preparar El Análisis Factorial, obra en cual abordan el estudio de "las causas de una baja productividad para establecer las bases para mejorarla" a través de un método que identifica y cuantifica los factores y funciones que intervienen en la operación de una organización. Y en 1962, William Leonard incorpora los conceptos fundamentales y programas para la ejecución de la Auditoría Administrativa. A finales de 1965, Edward F. Norbeck da a conocer su libro Auditoria Administrativa, en donde define el concepto, contenido e instrumentos para aplicar la auditoría.

Asimismo, precisa las diferencias entre la auditoría administrativa y la auditoría financiera, y desarrolla los criterios para la integración del equipo de auditores en sus diferentes modalidades.

En 1975, Roy A. Lindberg y Theodore Cohn desarrollan el marco metodológico para instrumentar una auditoría de las operaciones que realiza una empresa; y Gabriel Sánchez Curiel 1987 aborda el concepto de Auditoría Operacional, la metodología para utilizarla y la evaluación de sistemas. En 1989, Joaquín Rodríguez Valencia analiza los aspectos teóricos y prácticos de la auditoría administrativa, las diferencias con otra clase de auditorías, los enfoques más representativos, incluyendo su propuesta y el procedimiento para llevarla a cabo.

En 1994, Jack Fleitman S. incorpora conceptos fundamentales de evaluación con un enfoque profundo; muestra las fases y metodología para su aplicación, la forma de diseñar y emplear cuestionarios y cédulas, y el uso de casos prácticos para ejemplificar una aplicación específica. (Franklin, Enrique)

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado.

Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad.

Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

2.9.2. *Definición de Auditoría de Gestión.*¹⁷

Según George R. Terry en 1953, en el libro Principios de Administración, señala que "La confrontación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de una compañía, con lo que podría llamar el prototipo de una operación de éxito, es el significado esencial de la auditoría administrativa."

Más adelante, Williams P. Leonard en 1962 la Auditoría Administrativa (La Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa) se define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Mientras que Fernández Arena J.A en 1966 con el libro "La Auditoría Administrativa", sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, conbase en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución.

Según el decreto de la corte de Cuenta del Salvador en la legislación del Manual de Auditoría Gubernamental comenta que una auditoría operativa o de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Según el Manual de Auditoría Gubernamental del Perú en 1998 dice "Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño(rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la

¹⁷MALDONADO E. MILTON; Auditoría de Gestión; Tercera edición 2006. Pág. 35-38.

efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público."

Se encuentra definida en el Decreto Ley No. 159 del 98 del Ministerio de Finanzas y Precios "Consiste en el examen que se realiza en una entidad, para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación, control y uso de sus recursos y comprobar la observancia de las disposiciones pertinentes, con el objetivo de verificar la utilización más racional de los recursos y mejorar las actividades o materia examinadas".

La Auditoría de Gestión por su enfoque involucra una revisión sistemática de las actividades de una entidad en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos. Su propósito general puede verse seguidamente:

- Identificación de las oportunidades de mejoras.
- Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.
- Evaluación del desempeño (rendimiento).

También se conoce como la valoración independiente de todas las operaciones de una empresa, en forma analítica objetiva y sistemática, para determinar si se llevan a cabo, políticas y procedimientos aceptables; si se siguen las normas establecidas si se utilizan los recursos de forma eficaz y económica y si los objetivos de la organización se han alcanzado para así maximizar resultados que fortalezcan el desarrollo de la empresa.

Como se ven en estos conceptos esta Auditoría responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo,

reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

Aquí existe una fuerte interacción ya que la Auditoría de Gestión evalúa en el nivel empresarial el cumplimiento exitoso de los objetivos antes mencionados, viendo a la organización empresarial como un gran sistema que todas sus partes se encuentran en una estrecha relación funcional.

2.9.3. *Objetivos de La Auditoría de Gestión.*¹⁸

- ✓ La auditoría de gestión formula y presenta una opinión sobre los aspectos administrativos, gerenciales y operativos, poniendo énfasis en el grado de efectividad y eficiencia con que se han utilizado los recursos materiales y financieros mediante modificación de políticas, controles operativos y acción correctiva desarrolla la habilidad para identificar las causas operacionales y posteriores y explican síntomas adversos evidente en la eficiente administración.
- ✓ El objetivo de la auditoría de gestión es identificar las áreas de reducción de Costos, mejorar los métodos operativos e incrementar la rentabilidad con fines constructivos y de apoyo a las necesidades examinadas.
- ✓ La auditoría de gestión determina si la función o actividad bajo examen podría operar de manera más eficiente, económica y efectiva. Uno de los objetivos de la auditoría es el de determinar si la producción del departamento cumple con las especificaciones dadas; en consecuencia se dan variados informes, presupuestos y pronósticos que así como también los Estados Financieros.
- ✓ La auditoría de gestión determinará si se ha realizado alguna deficiencia importante de política, procedimientos y prácticas contables defectuosas.
- ✓ Establecer el grado en que la entidad y sus servidores han cumplido adecuadamente los deberes y atribuciones que les han sido asignados.

¹⁸CUBERO Abril Teodoro; Manual Específico de Auditoría de Gestión; págs.356. Formato PDF; 2009

- ✓ Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.
- ✓ Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- ✓ Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- ✓ Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- ✓ Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.

En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa. (Carina Suarez Revollar)

2.9.4. Etapas de la Auditoría de Gestión.¹⁹

Exploración Y Examen Preliminar

Comprende el estudio que, previsto a la ejecución de la auditoría, se debe realizar de la entidad, para la conocer los siguientes aspectos.

¹⁹IBID 14: Pág. 22

- Estructura organizativa y funciones.
- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Características de la producción o del servicio.
- Capacidad de producción o servicio instalada.
- Plan de producción o servicios.
- Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Fuentes de abastecimientos de las materias primas y materiales fundamentales.
- Destino de la producción terminada o de los servicios prestados.
- Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.
- Existencia de las normas de consumo y cartas tecnológicas, así como ficha de costo actualizada.
- Existencia de normas de trabajo.
- Revisar las informaciones que obra en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- Verificación de las fuentes de financiamiento;
- Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo.
- Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.

- Comprobar el cumplimiento de los principios del Control Interno.
- Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno.
- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
- Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones sí como el cumplimiento de las disposiciones económico - financieras.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
- Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad.
- Revisar Informes Económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.
- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas; y
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

Para conocer algunos de los aspectos antes señalados, podrán utilizarse fuentes externas si se considera necesario.

Al concluir la misma el Jefe de Auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a

permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.

Planeamiento

Una vez realizada la exploración, estarán creadas las condiciones para efectuar el planeamiento de la auditoría, que deberá incluir, entre otro:

- ❖ El análisis de los elementos obtenidos en la exploración, que deberá conducir.
- ❖ Definir los aspectos que deben ser objetos de comprobación, por las expectativas que dio la exploración, así como determinar las áreas, funciones y materias críticas;
- ❖ Analizar la reiteración de deficiencias y sus causas; y
- ❖ Definir las formas o medios de comprobación que se van a utilizar.

Definición de los objetivos específicos de la auditoría.²⁰

Estos objetivos serán presentados a la autoridad facultada, para que dé su aprobación; y determinación de los auditores y otros especialistas que se requieran.

Atendiendo a los objetivos propuestos, la magnitud del trabajo y su complejidad, se determinará:

- ✓ Cuántos auditores son necesarios y qué calificación deben tener.
- ✓ Qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
- ✓ Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E"[Economía, Eficiencia y Eficacia]. Estos deberán confeccionarse por los

²⁰WHITTINGTON O. RAY, PANY KURT; Principios de Auditoría; McGraw -Hill, Interamericana; México D.F.; Decimocuarta edición; Agosto 2005. Pág. 112.

auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área.

- ✓ Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto.

Ejecución

En esta etapa, como indica el título, de donde se ejecuta propiamente la auditoría, por lo que se deberá:

- Verificar toda la información obtenida verbalmente; y
- Obtener evidencias suficientes, competentes y relevantes.

Por la importancia que tienen estos aspectos para sustentar el trabajo realizado por los auditores y especialistas deberán tener en cuenta:

- Que las pruebas determinen las causas y condiciones que originan los incumplimientos y las desviaciones;
- Que las pruebas pueden ser externas, si se considera necesaria.
- Cuantificar todo lo que sea posible, para determinar el precio del incumplimiento.
- Presentar especial atención para que la auditoría resulte económica, eficiente y eficaz, que se cumpla dentro del marco presupuestado, así como que sirva de instrumentos para coadyuvar a la toma de decisiones a la toma de decisiones inteligentes y oportunas.
- El trabajo de los especialistas, que no son auditores, debe realizarse sobre la base de los objetivos definidos en el planeamiento.
- El trabajo debe ser supervisado adecuadamente por un especialista de la unidad de auditoría debidamente facultado; y

- Determinar en detalle el grado de cumplimiento de las tres "E", teniendo en cuenta: Condición, criterio, efecto y causa.

Informe²¹

El contenido del Informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma clara, concreta, y sencilla los problemas, sus causas como una herramientas de dirección.

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

1. **Introducción:** Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".
2. **Conclusiones:** Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.
3. **Cuerpo del Informe:** Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.
4. **Recomendaciones:** Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.
5. **Anexos:** Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.
6. **Síntesis:** En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

²¹FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMIN Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio, Editorial Prentice-Hall International, Ed 2006. Pág. 228.

Seguimiento

Resulta aconsejable, de acuerdo con el grado de deterioro de las 3 "E", realizar una comprobación decursado entre uno y dos años, permitiendo conocer hasta qué punto la administración fue receptiva sobre los hallazgos mostrados y las recomendaciones dadas, ello dado en cualquiera de las circunstancias, es decir tanto si se mantuvo la administración de la entidad en manos del mismo personal, como si éste hubiera sido sustituido por desacierto.

*2.9.5. Alcance de la auditoría de gestión.*²²

En la Auditoría de Gestión tanto en la administración como el personal que lleva a cabo la auditoría debe de estar de acuerdo en cuanto al alcance en general, si se conoce que esta auditoría incluye una evaluación detallada de cada aspecto operativo de la organización, es decir que el alcance de debe tener presente:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:
 1. **Regulaciones:** Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.
 2. **Eficiencia y Economía:** Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

²²http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html.

3. **Eficacia:** Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.
4. **Salvaguarda de Activos:** Contempla la protección contra sustracciones y uso indebido.
5. **Calidad de la Información:** Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

Por tanto el auditor debe estar alerta ante situaciones tales como:²³

- Procedimientos que son ineficaces o más costosos de los justificables.
- Duplicación de esfuerzos de empleados u organismos.
- Oportunidades para mejorar la productividad mediante la automatización de procesos manuales.
- Exceso de personal con relación al trabajo a efectuar.
- Fallos en el sistema de compras y acumulación de cantidades innecesarias o excesivas de propiedades, materiales o suministros.

En la etapa de exploración y examen preliminar, debe quedar bien definido el alcance de la auditoría, y éste, en buena medida, podrá delimitar el tamaño de las pruebas, por tanto la selección de la muestra en buena medida, podrá delimitar el tema que someta el auditor.

²³<http://www.monografias.com/trabajos11/conges/conges2.shtml>.

2.9.6. *Propósitos fundamentales de la auditoría de gestión.*²⁴

- Medición y Comparación de Logros.
- Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.
- Control Interno Eficaz.
- Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.
- Mejoramiento de la Planificación.
- Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.
- Necesidad de un buen Sistema de Información Integral.
- Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

²⁴Pérez, J. Control de Gestión Empresarial. Editorial ESIC, España, 1999. Pág.209.

2.9.7. Fases de la Auditoría de Gestión.

Las fases que se aplica en el diagnóstico de la entidad son las siguientes:

I FASE Conocimiento Preliminar o diagnostico

- Visita de observación a la entidad.
- Revisión archivos papales de trabajo.
- Determinar indicadores.
- Determinar el FODA.
- Evaluación de la estructura de control interno.
- Definición de objetivos y estrategias de auditoría.

II FASE Planificación

- Análisis información y documentación.
- Evaluación de control interno por componentes.
- Elaboración plan y programas.

III FASE Ejecución

- Aplicación de programas.
- Preparación de papeles de trabajo.
- Hojas resumen hallazgo por componentes.
- Definición estructura del informe.

IV FASE Comunicación de Resultados

- Redacción borrador de informe.
- Conferencia final para lectura de informe.
- Obtención criterios de la entidad.
- Emisión de informe final, síntesis y memorando de antecedentes.

V FASE Seguimiento

2.10. INDICADORES DE GESTIÓN.

2.10.1. Definición de indicadores de gestión²⁵.

Se entiende por indicadores de gestión a los criterios que se utilizan para evaluar el comportamiento de las variables. El indicador es la identificación de la realidad que se pretende transformar. Los indicadores pretenden valorar las modificaciones (variaciones) de las características de la unidad y análisis establecido, es decir, de los objetivos institucionales y programáticos.

Para construir indicadores se puede guiar 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?

Indicadores de economía:

Es el uso oportuno de los recursos en cantidad y calidad adecuadas y al menor costo posible, con relación a los programas de la organización y a las condiciones y opciones que presenta el mercado. Consiste en reducir al mínimo el costo de los recursos utilizados para desempeñar una actividad a un nivel de calidad apropiado.

Indicadores de eficacia: Son los que permiten cuantitativamente el grado de cumplimiento de una meta en un periodo determinado o el ejercicio de los resultados en relación al presupuesto asignado.

La eficacia, es la capacidad de lograr los objetivos y metas programadas con los recursos disponibles y en un tiempo determinado.

²⁵ MALDONADO, Milton K. *Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética*. Editorial Luz de América. segunda edición. Quito-Ecuador, 2001. Pág. 248.

Indicadores de eficiencia:²⁶

Se aplica para medir la relación establecida entre las metas alcanzadas y los recursos ejercidos para tal fin.

Eficiencia es el cumplimiento de los objetivos y metas programadas con el mínimo de recursos disponibles.

Presupone la realización de una adecuada evaluación que certifique la congruencia en la definición de metas y la correcta presupuestación de recursos.

La eficiencia se logra cuando, habiéndose elaborado adecuadamente la programación y la presupuestación, se cumplen las metas programadas, ejerciendo racionalmente el presupuesto autorizado: un programa o una acción será más eficiente cuando logre alcanzar sus propósitos con el menor costo o bien realizar más de lo comprometido con el presupuesto autorizado.

Indicadores de productividad:

Se utilizan para determinar el rendimiento de uno o varios trabajadores, en la consecución de una meta o en la ejecución de una tarea asignada en una unidad de tiempo.

La productividad se define con la relación entre los bienes o servicios productivos y los insumos requeridos, en un periodo determinado.

Para estimar la productividad en una tarea, actividad o meta, se deben identificar los recursos humanos que intervienen en su realización y dividir entre éstos las unidades obtenidas como producto final.

Indicadores de calidad:

Se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de

²⁶ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno. Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión. Págs. 3-6.

un producto o servicio a especificaciones o estándares establecida por autoridades competentes.

Indicadores de impacto:

Es la repercusión a mediano o largo plazo en el entorno social, económico o ambiental, de los productos o servicios prestados.

**TABLA N° 3:
INDICADORES DE GESTIÓN**

NO.	INDICADOR	FORMULA
1	Ventas proyectadas Ventas reales	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas proyectadas}}$
2	Variación Anual de Ventas	$\frac{\text{Ventas año 2}}{\text{Ventas año 1}}$
3	Margen de utilidad por ventas	$\frac{\text{Utilidad ejercicio} * 100}{\text{Ventas totales}}$
4	Índice de ventas por Vendedor	$\frac{\text{Ventas totales}}{\text{Nº de vendedores}}$
6	Negociaciones realizadas vs. Ventas efectuadas	$\frac{\text{Nº de ventas totales} * 100}{\text{Nº de negociaciones realizadas}}$
7	Costo de Ventas planificado Vs. Costo de VentasReal	$\frac{\text{Costo de venta real} * 100}{\text{Costo de venta planificado}}$
8	Entregas a tiempo Vs. Entregas totales	$\frac{\text{Nº de entregas a tiempo} * 100}{\text{Nº de entregas totales}}$

FUENTE: Texto Básico Ing. Fernando Esparza.
ELABORADO POR: Autora de Tesis.

2.11. CONTROL INTERNO COSO.²⁷

²⁷[http:// www.monografias.com/trabajos15/auditoria-interna/auditoria-interna.shtml](http://www.monografias.com/trabajos15/auditoria-interna/auditoria-interna.shtml)

Con el informe COSO (COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS), de 1992, se modificaron los principales conceptos del Control Interno dándole a este una mayor amplitud.

El Control Interno se define entonces como un proceso integrado a los procesos, y no un conjunto de pesados mecanismos burocráticos añadidos a los mismos, efectuado por el consejo de la administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar una garantía razonable para el logro de objetivos.

La seguridad a la que aspira solo es la razonable, en tanto siempre existirá el limitante del costo en que se incurre por el control, que debe estar en concordancia con el beneficio que aporta; y, además, siempre se corre el riesgo de que las personas se asocien para cometer fraudes.

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso.

De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:²⁸

- Efectividad y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas que sean aplicables.
- Salvaguardia de los recursos.

A través de la implantación de 5 componentes que son:²⁹

- ✓ **Ambiente de control.**- Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.

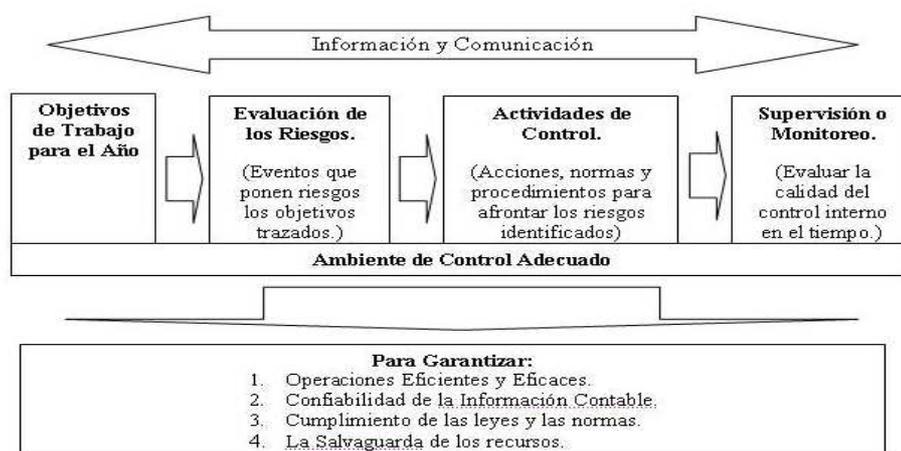
²⁸IBID 2: Pág.167.

²⁹AREN, Elder, Beasley. Auditoría un enfoque integral, Editorial PRENTICE- HALL INC., México, decimoprimer edición, 2007, Pág. 395,397.

- ✓ **Evaluación de riesgos.-** Mecanismos para identificar y evaluar riesgos para alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.
- ✓ **Actividades de control.-** Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar los riesgos identificados.
- ✓ **Información y comunicación.-** Sistemas que permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- ✓ **Supervisión.-** Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es necesario hacer modificaciones.

El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente forma:³⁰

FIGURA Nº 3: ESTRUCTURA DE CONTROL, MÉTODO COSO.



FUENTE: Texto Básico Ing. Fernando Esparza.

ELABORADO POR: Autora de Tesis.

is anuales encaminados a la eficiencia y eficacia

de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, el cumplimiento de las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene. Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades

³⁰ ESTUPIÑAN Rodrigo, Control Interno y Fraudes con base en los ciclos Transaccionales e Análisis de Informe Coso I y II, 2 Edición. Ecoe Ediciones Ltda. Pág. 25-30

de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo.

2.12. RIESGO DE AUDITORÍA.³¹

Riesgo es toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que puede entorpecer el normal desarrollo de la organización y que impiden el logro de los objetivos.

Viendo la necesidad en el entorno empresarial de este tipo de herramientas y teniendo en cuenta que, una de las principales causas de los problemas dentro de los subprocesos es la inadecuada previsión de riesgos, se hace necesario entonces estudiar los Riesgos que pudieran aparecer en cada subproceso de Auditoría, estos servirán de apoyo para prevenir una adecuada realización de los mismos.

Es necesario en este sentido tener en cuenta lo siguiente:

- La evaluación de los riesgos inherentes a los diferentes subprocesos de la Auditoría.
- La evaluación de las amenazas o causas de los riesgos.
- Los controles utilizados para minimizar las amenazas o riesgos.
- La evaluación de los elementos del análisis de riesgos.

Generalmente se habla de Riesgo y conceptos de Riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno. Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón se puede afirmar que la Auditoría no está exenta de este concepto. Diversos autores escriben sobre el tema, y sólo llegan en su afirmación hasta el proceso de auditoría, no describen el proceso.

³¹ MANTILLA Alberto Samuel, Auditoría Basada en Riesgos, EcoeEdicionesLtda. Pág. 239-256.

Los riesgos en el proceso de Auditoría deben administrarse hasta el nivel de subproceso, o como suele llamársele comúnmente, a las etapas o acciones de la misma. El auditor tiene que realizar tareas o verificaciones, en las cuales se asumen riesgos de que esas no se realicen de la forma adecuada, claro que estos Riesgos no pueden definirse del mismo modo que los riesgos se definen para el control Interno. El criterio del auditor en relación con la extensión e intensidad de las pruebas, tanto de cumplimiento como sustantivas, se encuentra asociado al riesgo de que queden sin detectar errores o desviaciones de importancia, en la contabilidad de la empresa y no, los que no llegue a detectar el auditor en sus pruebas de muestreo. El riesgo tiende a minimizarse cuando aumenta la efectividad de los procedimientos de auditoría aplicados.

El riesgo ante el trabajo ordenado, es el riesgo de que el auditor exprese una conclusión inapropiada. El auditor planea y realiza el trabajo entonces de manera tal que reduzca a un nivel aceptable el riesgo de expresar una conclusión inapropiada. En general, esos riesgos se pueden representar por los componentes asociados a la auditoría.³²

1. **Riesgo inherente.**- Los riesgos asociados con la naturaleza de la temática.
2. **Riesgo de control.**- El riesgo de que los controles sobre la temática no existan u operen ineffectivamente; y,
3. **Riesgo de detección.**-El riesgo de que los procedimientos del auditor no detecten los aspectos importantes que pueden afectar la temática.

2.13. TÉCNICAS DE AUDITORÍA.³³

La técnicas son las herramientas de las que se vale el Auditor para obtener la evidencia de su examen y con la finalidad de fundamentar su opinión profesional.

a. Técnicas oculares.

³²IBID 26: Pág. 360.

³³CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO. NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO. INDICADORES DE GESTIÓN. Págs. 68.

- **OBSERVACIÓN.-** Consiste en cerciorarse en forma ocular de ciertos hechos o circunstancias o de apreciar la manera en que los empleados de la compañía llevan a cabo los procedimientos establecidos.
- **COMPARACIÓN.-** Es el estudio de los casos o hechos para igualar, descubrir, diferenciar, examinar con fines de descubrir diferencias o semejanzas.
- **REVISIÓN.-** Consiste en el examen ocular y rápido con fines de separar mentalmente las transacciones que no son normales o que reviste un indicio especial en cuanto a su originalidad o naturaleza.
- **RASTREO.-** Consiste en seguir una transacción o grupo de transacciones de un punto u otro punto del proceso contable para determinar su registro contable.

b. Técnicas verbales:

- **INDAGACIÓN.-** Consiste en obtener información verbal de los empleados de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones.

En esta técnica hay que tener mucho cuidado cuando se pregunta, hay que saber hacerla.

c. Técnicas escritas:

- **ANÁLISIS.-** Consiste en separar las partes con relación con el todo en consecuencia el análisis de una cuenta tiene por finalidad lo siguiente:
 - Determina la composición o contenido del saldo.
 - Determina las transacciones de las cuentas durante el año y clasificarlas en forma ordenada.
- **CONSOLIDACIÓN.-** Consiste en hacer que concuerde dos cifras independientes. Ejemplo. conciliación bancaria, etc.
- **CONFIRMACIÓN:**

- **POSITIVA.-** Cuando el cliente protesta su saldo, su conformidad, son de dos clases:
 - **Directa.-** Cuando suministramos de su saldo para que una vez rectificadas con su registro proporcione respuesta sobre su conformidad o disconformidad.
 - **Indirecta.-** Cuando no se le da el saldo al cliente y se solicita informe sobre el mismo para no averiguarlo.
- **NEGATIVA.-** Se puede optar por este método cuando el saldo del cliente es poco significativo.

 **DECLARACIONES O CERTIFICACIONES.-** Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos obtenidos del resultado del examen o de las investigaciones que los requiere y consiste en hacer constar o escrito con firma del garantizador manifestaciones expuestas por esta.

d. Técnicas de verificación documental

- Comprobación
- Cálculo
- Revisión selectiva

e. Técnicas de verificación física

- Inspección

2.14. PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.³⁴

Con carácter general para todos los grupos de este apartado, el auditor:

³⁴<http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/2h.htm>.

- a. Revisará la política de la empresa auditada en cuanto a los criterios de periodificación e imputación de ingresos a distribuir en varios ejercicios.
- b. Comprobará las bases de cálculo de dichas operaciones, así como la correcta contabilización de los saldos que arrojen las cuentas representativas.
- c. Revisará, analítica y documentalmente, los ingresos y gastos contabilizados durante el ejercicio económico para determinar que ninguno de importe significativo no ha sido personificado.
- d. En cuanto a las fianzas y depósitos recibidos, comprobará, la necesidad de dichos depósitos y la adecuación de su cuantía, ya sea a lo prescrito por normas que los regulen, y a criterios de razonabilidad si no existen dichas normas.
- e. Comprobará la existencia de la necesaria liquidez para proceder a la inmediata restitución de las cantidades recibidas en depósito o fianza, de ser ello necesario.

2.15. PROGRAMAS DE AUDITORÍA.³⁵

Un programa de auditoría es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos de auditoría planificados. El esquema típico de un programa de auditoría incluye lo siguiente:

- a. **Tema de auditoría:** Donde se identifica el área a ser auditada.
- b. **Objetivos de auditoría:** Donde se indica el propósito del trabajo de auditoría a realizar.
- c. **Alcances de auditoría:** Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado.

³⁵ORTIZ, JOSÉ JOAQUÍN Y ORTIZ B. ARMANDO; Auditoría integral con enfoque al Control de Gestión Administrativo y Financiero; Editorial Kimpres Ltda.; Quito D.M; 2002. Pág 327-329.

d. Planificación previa: Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.

e. Procedimientos de auditoría para:

- Recopilación de datos.
- Identificación de lista de personas a entrevistar.
- Identificación y selección del enfoque del trabajo
- Identificación y obtención de políticas, normas y directivas.
- Desarrollo de herramientas y metodología para probar y verificar los controles existentes.
- Procedimientos para evaluar los resultados de las pruebas y revisiones.
- Procedimientos de comunicación con la gerencia.
- Procedimientos de seguimiento.

El programa de auditoría se convierte también en una guía para documentar los diversos pasos de auditoría y para señalar la ubicación del material de evidencia.

Generalmente tiene la siguiente estructura:³⁶

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	LUGAR	PAPELES DE TRABAJO	HECHO POR:

³⁶<http://www.monografias.com/trabajos37/procedimientos-auditoria/procedimientos-auditoria2.shtml>.

--	--	--	--

Los procedimientos involucran pruebas de cumplimiento o pruebas sustantivas, las de cumplimiento se hacen para verificar que los controles funcionan de acuerdo a las políticas y procedimientos establecidos y las pruebas sustantivas verifican si los controles establecidos por las políticas o procedimientos son eficaces.

Características del Programa de Auditoría

El programa de Auditoría contiene las actividades que se llevarán a cabo en la auditoría, por ello; su elaboración debe ser óptima y su autor debe tener conocimiento de todos los aspectos que abarcará el trabajo y las actividades que se deben realizar.

El programa debe ser además flexible, y no debe tomar en cuenta aspectos poco relevantes que capten, de manera innecesaria, recursos que puedan destinarse a la evaluación de aspectos importantes.

Entre las características que debe tener el programa de Auditoría, podemos anotar:

- Debe ser sencillo y comprensivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al Auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.
- Las Sociedades Auditoras, acostumbran tener formatos preestablecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.

- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentidocrítico de parte del Auditor.

De acuerdo a su profundidad y extensión, existen dos tipos de Programas de Auditoría, que son:

- **Programas de Auditoría Generales.**- son los que se limitan a enunciar de formagenérica las técnicas a aplicarse y los objetivos trazados. Generalmente se destinan al jefe del equipo de auditoría.
- **Programas de Auditoría Detallados.**- son los que describen do forma minuciosa ypráctica los procedimientos y técnicas a aplicarse. Van destinados a los integrantes delequipo de auditoría.

2.16. PAPELES DE TRABAJO.³⁷

Son los archivos o legajos que maneja el auditor y que contienen todos los documentos que sustentan su trabajo efectuado durante la auditoría.

Estos archivos se dividen en Permanentes y Corrientes; el archivo permanente está conformado por todos los documentos que tienen el carácter de permanencia en la empresa, es decir, que no cambian y que por lo tanto se pueden volver a utilizar en auditorías futuras; como los Estatutos de Constitución, contratos de arriendo, informe de auditorías anteriores, etc.

El archivo corriente está formado por todos los documentos que el auditor va utilizando durante el desarrollo de su trabajo y que le permitirán emitir su informe previo y final.

Los papeles de trabajo constituyen la principal evidencia de la tarea de auditoría realizada y de las conclusiones alcanzadas que se reportan en el informe de auditoría.

Los papeles de trabajo son utilizados para:

³⁷<http://www.monografias.com/trabajos55/auditoria-academica/auditoriaacademica2.shtml?monosearch>

- a. Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b. Documentar la estrategia de auditoría.
- c. Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.
- d. Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e. Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado.
- f. Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

El formato y el contenido de los papeles de trabajo es un asunto relativo al juicio profesional del auditor; no hay sentencias disponibles que indiquen lo que se debe incluir en ellos, sin embargo, es esencial que contengan suficiente evidencia del trabajo realizado para sustentar las conclusiones alcanzadas. La efectividad de los papeles de trabajo depende de la calidad, no de la cantidad.

En las cédulas que se utilizan para soportar el trabajo realizado se debe considerar la Referenciación de los papeles de trabajo y las Marcas.

Clases de papeles de trabajo.³⁸

Se les acostumbra clasificar desde dos puntos de vista:

1. Por su uso.

- a. Papeles de uso continuo.
- b. Papeles de uso temporal.

³⁸<http://www.geocities.com/ahauditoria/ciclo.html>

2. Por su contenido.

- a. Hoja de trabajo.
- b. Cédulas sumarias o de Resumen.
- c. Cédulas de detalle o descriptivas.
- d. Cédulas analíticas o de comprobación.

Archivo Permanente.- está constituido por los papeles de trabajo básicos para la planificación y programación de la auditoría. Existe un archivo permanente por cada empresa auditada y debe ser debidamente actualizado, esto permite que el tiempo de los auditores se optimice.

Archivo Corriente.- está formado por los papeles de trabajo que surgen de la ejecución del trabajo. Los papeles de trabajo que lo conforman sustentan el informe, las conclusiones y recomendaciones que emite el auditor. Se mantiene un archivo corriente por cada auditoría realizada.

2.17. HALLAZGOS DE AUDITORÍA.³⁹

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

Atributos del hallazgo:

1. **Condición:** La realidad encontrada
2. **Criterio:** Cómo debe ser (la norma, la ley, el reglamento, lo que debe ser).
3. **Causa:** Qué originó la diferencia encontrada.
4. **Efecto:** Qué efectos puede ocasionar la diferencia encontrada.

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el

³⁹http://www.contraloriaibague.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=71

hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

Solamente las diferencias significativas encontradas se pueden considerar como hallazgos (generalmente determinadas por la Materialidad), aunque en el sector público se deben dar a conocer todas las diferencias, aun no siendo significativas.

Una vez concluida la fase de Ejecución, se debe solicitar la carta de salvaguarda o carta de gerencia, donde la gerencia de la empresa auditada da a conocer que se han entregado todos los documentos que oportunamente fueron solicitados por los auditores.

2.18. MARCAS DE AUDITORÍA.⁴⁰

Todo hecho, técnica o procedimiento que el Auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula (analítica o sub - analítica generalmente), pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el mismo Auditor.

Para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de Auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el Auditor con una significación especial.

Por ejemplo al efectuar una reconciliación bancaria, los cheques pendientes de cobrar y las consignaciones bancarias deben ser cotejadas con el libro de bancos para comprobar que están bien girados y elaboradas, en cuanto al importe, número, fecha, beneficiario, número de cuenta etc. Cada uno de los cheques y consignaciones cotejadas debe tener una descripción de lo realizado. En lugar de escribir toda esta operación junto a cada cheque y consignación, se utiliza un símbolo o marca de comprobación, cuyo significado se explica una sola vez en el lugar apropiado de la cédula a manera de convención detallando todo el procedimiento realizado.

⁴⁰SÁNCHEZ CUIEL, Gabriel. *Auditoría de Estados Financieros Práctica Moderna Integral*, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, segunda edición, México, 2006, Pág. 2.

Para las marcas de Auditoría se debe utilizar un color diferente al del color del texto que se utiliza en la planilla para hacer los índices. Las marcas deben ser sencillas, claras y fáciles de distinguir una de otra. El primer papel de trabajo del Archivo de la Auditoría debe ser la cédula de las Marcas de Auditoría.

Esquema de marcas de auditoría.

FIGURA Nº 4: MARCAS DE AUDITORÍA

AUDITORES ANDINOS LTDA.		
CLIENTE:		AUDITORIA A:
MARCA	SIGNIFICADO	
¥	Confrontado con libros	
§	Cotejado con documento	
μ	Corrección realizada	
¢	Comparado en auxiliar	
¶	Sumado verticalmente	
©	Confrontado correcto	
^	Sumas verificadas	
<<	Pendiente de registro	
∅	No reúne requisitos	
S	Solicitud de confirmación enviada	
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme	
SIA	Solicitud de confirmación recibida inconforme pero aclarada	
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme	
Σ	Totalizado	
⊕	Conciliado	
⊗	Circularizado	
Ψ	Inspeccionado	

FUENTE: Sánchez Curiel, Auditoría de Estados Financieros.

ELABORADO POR: Autora de Tesis.

2.19. ÍNDICES DE REFERENCIA DE AUDITORÍA.

Para facilitar su localización, los papeles de trabajo se marcan con índices que indiquen claramente la sección del expediente donde deben ser archivados, y por consecuencia donde podrán localizarse cuando se le necesite.

En términos generales el orden que se les da en el expediente es el mismo que presentan las cuentas en el estado financiero. Así los relativos a caja estarán primero, los relativos a cuentas por cobrar después, hasta concluir con los que se refieran a las cuentas de gastos y cuentas de orden.

Los índices se asignan de acuerdo con el criterio anterior y pueden usarse para este objeto, números, letras o la combinación de ambos.

2.20. EVIDENCIA DE AUDITORÍA.⁴¹

La evidencia de auditoría son todos los hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes (relevantes) que sirven de respaldo a las conclusiones de auditoría. Son además los elementos de prueba que el auditor obtiene sobre los hechos que examina y que cuando éstos elementos son suficientes y competentes, constituyen el respaldo del examen que sustenta el contenido del informe.

Según la Norma Internacional de Auditoría No. 500, “el auditor obtiene evidencia mediante la aplicación de procedimientos de inspección y procedimientos analíticos; sin embargo, la oportunidad de éstos dependerá de los periodos en que la evidencia buscada se encuentra.

La evidencia de auditoría es la información que obtiene el auditor para extraer conclusiones en las cuales sustenta su opinión.

Por su parte, la Norma Ecuatoriana de Auditoría No. 10, puntualiza, que “el auditor deberá obtener una comprensión suficiente de los sistemas de contabilidad y de control interno para planificar la auditoría y desarrollar un enfoque de auditoría efectivo. El auditor debería usar juicio profesional para evaluar el riesgo de auditoría y diseñar los procedimientos de auditoría para asegurar que el riesgo se reduce a un nivel aceptablemente bajo”.

Por lo tanto, podemos concluir que la evidencia es la clave de un examen de auditoría para que éste posea un respaldo suficiente y adecuado en el momento de emitir una opinión o informe del trabajo realizado. Es necesario entonces, que la recolección de evidencias sea un tema tratado de una forma muy delicada, tomando en cuenta la importancia de las mismas en las conclusiones a obtener y en la mensurabilidad del riesgo que debe ser considerablemente baja o por lo menos aceptable.

⁴¹PORTER, Thomas y BURTON, William, Auditoría un enfoque conceptual. México: Limusa. 1983. Pág. 323-326.

Las evidencias se clasifican en:

- **Física.-** Es aquella que se obtiene mediante la inspección u observación directa de las actividades, bienes, documentos y registros. La evidencia de esta naturaleza puede presentarse en forma de memorando, fotografías, gráficos, cuadros, muestreo, materiales, entre otras.
- **Testimonial.-** Es la que se obtiene de otras personas en forma de declaraciones hechas en el transcurso de la auditoría, con el fin de comprobar la autenticidad de los hechos.
- **Documental.-** Es la que consiste en la información elaborada, como la contenida en cartas, contratos, registros de contabilidad, facturas y documentos de la administración relacionada con su desempeño (internos), y aquellos que se originan fuera de la entidad (externos).
- **Analítica.-** Es la que se obtiene al analizar o verificar la información, el juicio profesional del auditor acumulado a través de la experiencia, orienta y facilita el análisis.

Atributos de la Evidencia.

La evidencia de auditoría debe tener dos elementos claves: suficiencia (cantidad) y competencia (calidad). Estos elementos permiten al auditor contar con la convicción que le permita tener una base objetiva de su examen.

Para que sea una evidencia de auditoría, se requiere la unión de dos elementos: evidencia suficiente (característica cuantitativa) y evidencia comprobatoria o competente (característica cualitativa), que proporcionan al auditor la convicción necesaria que le permita tener una base objetiva de su examen.

Los atributos de la evidencia pueden ser:

- **Suficiencia.-** Se refiere a la cantidad de evidencia. Según las normas SAS relativas a la Evidencia de auditoría, la acumulación de evidencias debe ser más

persuasiva que convincente y el auditor debe tomar en cuenta que el riesgo de auditoría no puede llegar a cero.

- **Competencia.**- La competencia abarca los conceptos de validez y confiabilidad, para ello el auditor debe evaluar la validez o integridad de la evidencia.
- **Pertinencia o Relevancia.**- Significa la evidencia relacionada con el hallazgo.

Conclusiones

La conclusión es el resultado del análisis de los hallazgos identificados en el trabajo de auditoría. Si uno de los objetivos de la auditoría es el planteamiento de conclusiones éstas obligatoriamente deben constar en el informe y deberán ser formuladas explícitamente de tal manera que no se permitan deducciones inadecuadas.

Una parte del proceso de Auditoría que, luego de la realización de los programas específicos y el establecimiento de los objetivos, constituye la finalización del trabajo sin la cual éste quedaría incompleto.

Las conclusiones deben ser revisadas por un miembro del equipo de auditoría con un nivel jerárquico mayor al que las preparó y debe verificar que éstas estén elaboradas en base a:

- Las observaciones derivadas de los procedimientos de auditoría aplicados.
- Los hallazgos importantes de cada componente examinado.

Recomendaciones

El Auditor propone recomendaciones que a su juicio, permitirán a la organización lograr una gestión más eficiente, efectiva y económica frente al cumplimiento de sus objetivos y a la solución de sus problemas mediante el aprovechamiento de sus recursos.

Las recomendaciones deben además, enfocar aspectos significativos de la organización y deben ser factibles de aplicar en la misma.

2.21. COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA.

La cuarta fase de la auditoría se trata de la comunicación de los resultados del trabajo realizado. Esta comunicación permite la toma de decisiones de forma adecuada por parte de las autoridades de la empresa, para posteriormente, emitir un informe definitivo en el que se incluyan las correcciones planteadas.

La comunicación de resultados contiene los hallazgos de auditoría y la evaluación de las respuestas que la entidad da. Esto implica que el auditor ha finalizado la ejecución de su trabajo en el cual ha acumulado suficiente evidencia que lo sustente mediante la creación de papeles de trabajo; luego de lo cual, procederá con el fin de su trabajo que es la elaboración del informe de auditoría

Este informe de auditoría, como parte de la comunicación de resultados del trabajo efectuado, es una herramienta de comunicación que tiene como objetivo la persuasión de la alta gerencia para que las recomendaciones planteadas sean aplicadas para mejorar la gestión de la organización.

2.22. ADMINISTRACIÓN DE VENTAS.

Administrar una fuerza de ventas es un proceso dinámico. Los programas de administración de ventas deben formularse de modo que respondan debidamente a las circunstancias del ambiente de una empresa y ser congruentes con las estrategias de marketing de la compañía. Asimismo, es esencial que la administración de ventas cuente con buenas políticas.⁴²

Habilidades básicas de un vendedor.

- Escuchar.
- Comunicarse con eficacia.
- Comunicarse con cortesía.

⁴² JOHNSTON, Mark. Administración de Ventas, Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A., México, Séptima edición, 2004, Pág. 8,9.

- Establecer un sistema de administración de tiempo.
- Desarrollar una relación profesional continua.
- Preguntar positiva y cordialmente.⁴³

El vendedor exitoso maneja bien su tiempo. El tiempo que se dedica a clientes o prospectos puede ser menos de la mitad de la semana de trabajo, por lo que se debe maximizar. Por ejemplo, el vendedor típico pasa el 50% del tiempo disponible con cliente, 20% en establecer contactos, 5% en planeación y 5% en educación y capacitación.⁴⁴

En otro estudio se analizaron los factores a los que se atribuían las diferencias entre el éxito y el fracaso de los vendedores. Se basó en una encuesta nacional de gerentes de ventas. En los resultados se identificaron seis “factores de fracaso”:⁴⁵

- Capacidad deficiente para escuchar.
- Falta de concentración en las prioridades.
- Esfuerzo insuficiente.
- Incapacidad para determinar las necesidades del cliente.

CAPÍTULO III

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1. ANÁLISIS DE MEDIO INTERNO.

Alcance: Debilidades y Fortalezas.

Definiciones:

⁴³JAMES, Moore. Educación en Marketing, primavera de 1986. Pág. 79-88.

⁴⁴www.northwesternmutual.com/sales/career/day-main.html (Abril 30 de 1997, Pág. 1).

⁴⁵THOMAS, Ingram. Gerencia en Marketing. 1992. Pág. 225-230.

- **Debilidades:** Son aquellos factores que provocan vulnerabilidad y desventajas para la empresa.
- **Fortalezas:** Son aquellos factores en los cuales la empresa ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en todas las áreas de su competencia.

TABLA N°4
ANÁLISIS INTERNO

CÓDIGO	ASPECTOS INTERNOS	JUSTIFICACIÓN
FORTALEZAS		
F1	Calidad de productos	Los productos que posee el almacén provienen de proveedores de marcas reconocidas.
F2	Diversidad de productos.	Los almacenes Impoeksa proporcionan variedad de productos a elección del cliente.
F3	Tecnología e instalaciones.	Se mantiene un alto nivel de tecnología, en cuanto a protección de la empresa y mantenimiento de computadoras y electrodomésticos, ya que se cuenta con técnico propio.
F4	Gente joven.	Se cuenta con Talento Humano joven y dinámico.
F5	Precios competitivos.	Los precios q posee almacenes Impoeksa son accesibles para sus clientes.
F6	Ubicación geográfica estratégica.	La ubicación privilegiada del almacén "Impoeksa", en un área netamente

		comercial.
DEBILIDADES		
D1	Insuficiencia manejo de publicidad.	No se mantiene un adecuado manejo de marketing.
D2	Falta de conferencias motivacional al persona.	No se realizan eventos ya sea semanales que motiven al personal, y permitan su mejor desempeño.
D3	Inadecuada manejo de convenio con proveedores.	La empresa no posee los proveedores necesarios q le provean de artículos.
D4	Falta de estrategias de planificación.	La empresa no posee por escrito objetivos anuales.
D5	Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.	Los trabajadores poseen una falta de eficacia por la desmotivación que les proporciona la gerencia.
D6	Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.	El personal que posee la empresa es reducido, por no poseer los requerimientos necesarios que solicita el desarrollo de su actividad, para la contratación.
D7	Falta de acercamiento y seguimiento al cliente.	No hay que olvidar que los negocios se los realiza entre personas, por lo que es prudente mantener un contacto constante del cliente, pues de esta manera se va a conocer sus múltiples necesidades. Esto permitirá una franca cordialidad y aumento de las ventas.

D8	Falta de indicadores de desempeño.	La administración de los almacenes Impoeksa, no aplica o mide el desempeño del personal de forma constante, que permitan conocer el avance de los mismos.
-----------	------------------------------------	---

TABLA N°5
MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA INTERNO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO			
		ALTA	MEDIA	BAJA
	ALTA	F1, F2, F3,F4	F5,F6	
	MEDIA	D1,D4,	D5,D6,	
BAJA	D2,D3,D7	D8		

TABLA N°6
PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDADES		NORMAL	FORTALEZAS	
		GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
		1	2	3	4	5
F1	Calidad de productos					
F2	Diversidad de					

	productos.					
F3	Tecnología e instalaciones.					
F4	Gente joven.					
F5	Precios competitivos.					
F6	Ubicación geográfica estratégica.					
D1	Insuficiencia manejo de publicidad.					
D2	Falta de conferencias motivacional al persona.					
D3	Inadecuada manejo de convenio con proveedores.					
D4	Falta de estrategias de planificación.					
D5	Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.					
D6	Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.					
D7	Falta de acercamiento y seguimiento al cliente.					
D8	Falta de indicadores de desempeño.					
TOTAL		4	4	0	3	3
PORCENTAJE		28.57%	28.57%		21.43%	21.43%

TABLA N°7
MATRIZ DE MEDIOS INTERNO

1= Debilidad Importante.

2= Debilidad Menor.

3= Equilibrio.

4= Fortaleza Menor.

5= Fortaleza Importante.

Nº	FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Calidad de productos	0,10	5	0,50
2	Diversidad de productos.	0,10	5	0,50
3	Tecnología e instalaciones.	0,10	4	0,40
4	Gente Joven	0,10	4	0,40
5	Precios bajos	0,10	5	0,50
6	Ubicación geográfica estratégica.	0,10	5	0,50
DEBILIDADES				
7	Insuficiencia manejo de publicidad.	0,10	1	0,10
8	Falta de conferencias motivacional al personal.	0,10	1	0,10
9	Inadecuada manejo de convenio con proveedores.	0,10	1	0,10
10	Falta de estrategias de planificación.	0,10	1	0,10
11	Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.	0,10	2	0,20
12	Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.	0,10	2	0,20
13	Falta de acercamiento y seguimiento al cliente.	0,10	1	0,10
14	Falta de indicadores de desempeño.	0,10	1	0,10
TOTAL		1,40	38	3,80

El resultado de 3,80% indica que la empresa tiene más fortalezas que debilidades, por lo que se requiere aprovechar dichas fortalezas, sin dejar a un lado la realización de cambios urgentes, como canales de comunicación interno, que permitan a la empresa tornarse más competitiva en el ámbito local, apostando y forjando más estrategias en la comunicación mediante la publicidad (externo) e incentivando 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 cronológico, ordenado, con la finalidad de cumplir con los objetivos y metas trazadas por la empresa (Aspecto Productivo). Estimular en acciones que incrementen las fortalezas mediante la publicidad, promociones, incentivos para el cliente, mejora de la infraestructura física, capacitar e incentivar al Talento Humano en orden ascendente que permitan mejorar los procesos de venta, y por ende los ingresos económicos y los indicadores de ventas. 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. Esto se realizara a su vez con el aprovechamiento de las fortalezas q posee la empresa, logrando q estas se incrementen y ayuden al constante desarrollo de los almacenes “Impoeksa”.

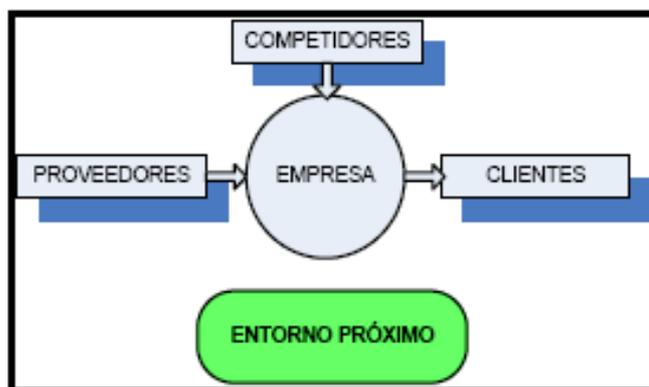
3.2. ANÁLISIS DE MEDIO EXTERNO.

Alcance: Oportunidades y Amenazas.

Definiciones:

- **Oportunidades:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos y al desarrollo de la empresa.
- **Amenazas:** Son fenómenos que están ocurriendo o que podrán ocurrir en el futuro, que dificultan el logro de los objetivos.

FIGURA Nº 5: Comportamiento del medio externo.



FUENTE: Internet.
ELABORADO POR: Autora de Tesis.

TABLA Nº8
ANÁLISIS EXTERNO

CÓDIGO	ASPECTOS EXTERNOS	JUSTIFICACIÓN
OPORTUNIDADES		
O1	Amplia oferta de electrodomésticos y tecnología	Variedad de electrodomésticos de marcas reconocidas, con garantía y mantenimiento.
O2	Clientes de diversos cantones.	La poca atención que le brindan ciertas empresas comerciales a cantones como Alausí, Colta, Chambo, Chunchi, Guamate, etc., en donde también existen personas con la suficiente capacidad adquisitiva para comprar diversos productos.
O3	Gustos y preferencias.	Las preferencias de consumo de las personas, que se inclinan a la compra de artículos de audio y video, línea blanca y línea café, además de los últimos avances

		tecnológicos, que son electrodomésticos que comercializa almacén “Impoeksa”
O4	Poder adquisitivo.	El poder adquisitivo y las facilidades de pago que brinda la empresa a todos sus clientes de la ciudad de Riobamba que son clientes del almacén.
AMENAZAS		
A1	Alto índice de desempleo y subempleo	(ANEXO 1)
A2	Alta competencia.	Existe un sin número de almacenes circundantes a la empresa, además de que se incrementan de forma constante a nivel local.
A3	Desconocimiento de servicio que presta almacenes Impoeksa.	El elevado número de personas que desconoce la existencia del almacén o que es cliente de otros almacenes
A4	Accesibilidad de los clientes a los almacenes Impoeksa.	Los problemas por tráfico vehicular, congestión y contaminación vehicular que se dan en el sector donde el almacén “Impoeksa” desempeña su actividad, y que provocan dificultad en el acceso a la empresa, sobre todo en días feriados.

TABLA Nº9
MATRIZ DE IMPACTO Y OCURRENCIA EXTERNO

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	PROBABILIDAD DE IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA
ALTA	O1,A1,A2,		
MEDIA	O2,O3	O4, O5	
BAJA	A3	A4	

TABLA Nº10
PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS EXTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZAS		NORMAL	OPORTUNIDADES	
		GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
		1	2	3	4	5
O1	Amplia oferta de electrodomésticos y tecnología					★
O2	Clientes de diversos cantones.					★
O3	Gustos y preferencias.			★		
O4	Poder adquisitivo.					★
A1	Alto índice de desempleo y subempleo	★				
A2	Alta competencia.	★				
A3	Desconocimiento de servicio que presta almacenes Impoeksa.		★			
A4	Accesibilidad de los clientes a los almacenes Impoeksa.		★			
TOTAL		2	2	1	0	3
PORCENTAJE		25.00%	25.00%	12.50%	0.00%	37.50%

TABLA Nº11
MATRIZ DE MEDIOS EXTERNO

1= Amenaza Importante.

2= Amenaza Menor.

3= Equilibrio.

4= Oportunidad Menor.

5= Oportunidad Importante.

Nº	FACTORES EXTERNOS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
----	-------------------	-------------	---------------	-----------

	CLAVES			PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Amplia oferta de electrodomésticos y tecnología	0,10	5	0,50
2	Clientes de diversos cantones.	0,10	5	0,50
3	Gustos y preferencias.	0,10	4	0,40
4	Poder adquisitivo.	0,10	5	0,50
AMENAZAS				
5	Alto índice de desempleo y subempleo	0,10	1	0,10
6	Alta competencia.	0,10	1	0,10
7	Desconocimiento de servicio que presta almacenes Impoeksa.	0,10	1	0,10
8	Accesibilidad de los clientes a los almacenes Impoeksa.	0,10	2	0,20
	TOTAL	0,80	24	2,40%

Una vez realizada la matriz de medios externa se ha determinado que existe un 2,40%, en el cual podemos observar que los almacenes “Impoeksa” obtiene más amenazas que oportunidades, por lo que se hace necesaria y urgente la implementación de publicidad, promociones y ofertas que atraigan la atención de los clientes y la empresa pueda ser más competitiva en el ámbito local. De manera que se logre convertir las amenazas en grandes oportunidades, aprovechando las existentes para lograr mantener a la empresa en el mercado.

3.3. ANÁLISIS FODA

FACTORES INTERNOS CLAVES	FACTORES EXTERNOS CLAVES
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Calidad de productos.	Amplia oferta de electrodomésticos y tecnología

Diversidad de productos.	Clientes de diversos cantones.
Tecnología e instalaciones.	Gustos y preferencias.
Gente Joven.	Poder adquisitivo.
Precios bajos.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
Insuficiencia manejo de publicidad.	Alto índice de desempleo y subempleo
Falta de conferencias motivacional al personal.	Alta competencia.
Inadecuada manejo de convenio con proveedores.	Desconocimiento de servicio que presta almacenes Impoeksa.
Falta de estrategias de planificación.	Accesibilidad de los clientes a los almacenes Impoeksa.
Falta de compromiso y conciencia por parte de los empleados al cumplir con las normas y reglas de la entidad en su totalidad.	Alto índice de desempleo y subempleo.
Poco personal acorde a las necesidades de la empresa.	
Falta de seguimiento al cliente.	
Falta de indicadores de desempeño.	



CAPÍTULO IV

CLIENTE: Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA"

DIRECCIÓN: Juan de Velazco y 10 de Agosto

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

**LEGAJO
PERMANENTE
Nº 1/2**

LEGAJO PERMANENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTORA DE LA TESIS	A.G.R.F20/06/2011	23/10/2011

ÍNDICE

DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

4.1. LEGAJO PERMANENTE

LEGAJO PERMANENTE	
Información General	LP1
Hoja de Marcas	LP2
Programas de Auditoría	LP3

4.1.1. INFORMACIÓN GENERAL

Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA”, es una empresa privada que fue creada el 21 de Noviembre de 1945, e inicia sus actividades el 08 de Febrero de 1995, con el aporte único de la Sra. Rosa Elisa Pazmiño Flores, mismo que invirtió un pequeño capital para la comercialización de electrodomésticos en las calles Juan de Velasco entre 10 de Agosto y Primera Constituyente, con un área de cien metros cuadrados y el trabajo de una sola secretaria.

Misión

Somos una empresa comercializadora de computadoras y electrodomésticos efectivas para el hogar, con un mercado preponderante en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, respaldado por infraestructura, tecnología, y un talento humano calificado, además de un servicio integral enfocado en la satisfacción del cliente con productos y servicios de calidad, una entrega inmediata, créditos a corto y largo plazo, y no dejando a un lado los descuentos, ofertas y promociones.

Visión

Ser reconocidos como líderes en la actividad que desempeñamos, representando la mejor alternativa comercial del mercado nacional y acaparando el reconocimiento de los clientes, competidores, proveedores y público en general; promoviendo la identidad y creatividad para anticiparse a los cambios del mercado y a los posibles problemas que pueden generarse.

Objetivos

- Mantener la reinversión en la empresa para lograr un mejoramiento continuo que permita la ampliación del negocio y su crecimiento en el mercado.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-11
Revisado por:	F.V.	2011-07-13

- Lograr un buen manejo de inventarios y stocks de modo que podamos cubrir con la demanda y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Lograr una mayor cobertura del mercado mediante la extensión de líneas, la óptima atención al cliente y la oferta de precios accesibles al mercado.
- Lograr un buen ambiente de trabajo, de manera que se mantengan buenas relaciones interpersonales y que se alcance un aporte a la empresa con valor agregado por parte de nuestros colaboradores.
- Capacitar al personal para lograr un mejor servicio.
- Obtener un mejoramiento continuo en los procesos de la empresa.

Valores corporativos.

Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA”, es un negocio que respeta a la Sociedad, al estado, la familia, los proveedores, a sus colaboradores y principalmente a los clientes, brindando con ética y honestidad un servicio de calidad con la constancia, responsabilidad, equidad y puntualidad que la ha caracterizado desde el inicio de sus actividades.

Principios.

- Equidad
- Honestidad
- Ética profesional
- Cordialidad
- Respeto

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-11
Revisado por:	F.V.	2011-07-13

4.1.2. HOJA DE MARCAS

MARCAS	SIGNIFICADO
<input type="checkbox"/>	Notas Aclaratorias
Σ	Sumatoria
✓	Revisado o verificado
<input type="checkbox"/>	Hallazgo
<input type="checkbox"/>	Duplicidad de Funciones
✕	Incumplimiento de la normativa y reglamentos
<input type="checkbox"/>	Inexistencia de manuales
‡	No reúne requisitos
◇	No existe documentación
<input type="checkbox"/>	Expedientes desactualizados
<input type="checkbox"/>	Falta proceso
<input type="checkbox"/>	Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-11
Revisado por:	F.V.	2011-07-13

4.1.3. PROGRAMAS DE AUDITORÍA

TABLA N° 12: Programas de Auditoría Fase I

FASE I

<p>Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “Impoeksa” Auditoría de Gestión Planificación Programa de Auditoría</p>
--

OBJETIVOS:

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la gerencia de la empresa para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades de los Almacenes Impoeksa.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entreviste a la Gerente General, notifíquese el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la empresa y autoridades de la empresa.			
2	Efectúe una visita preliminar:			
3	Elabore y aplique cuestionarios para la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-11
Revisado por:	F.V.	2011-07-13

TABLA Nº 13: Programas de Auditoría Fase II

FASE II

**Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "Impoeksa"
Auditoría de Gestión
Evaluación de Control Interno
Programa de Auditoría**

OBJETIVOS:

- Adquirir información de los controles internos existentes en el Departamento de Ventas y Servicio al Cliente de Almacenes "Impoeksa".
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en el Departamento de Ventas y Servicio al Cliente de Almacenes "Impoeksa".
- Determinar si los recursos asignados al Departamento están siendo utilizados de forma eficiente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
	Evalúe el control Interno del Nivel de Apoyo.			
2	Evaluación de Hallazgos.			
3	Informe de Control Interno.			
4	Realice una Orden de Trabajo			
5	Elabore un Plan Específico.			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-11
Revisado por:	F.V.	2011-07-13

TABLA Nº 14: Programas de Auditoría Fase III

FASE III

<p>Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “Impeksa” Auditoría de Gestión Ejecución de Trabajo Programa de Auditoría</p>
--

OBJETIVOS:

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al área.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al área.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificación de Procesos.			
2	Elaboración de Flujogramas.			
3	Elaboración y aplicación de encuestas a Clientes.			
4	Indicadores de Gestión			
5	Análisis Financiero.			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-11
Revisado por:	F.V.	2011-07-13

TABLA N° 15: Programas de Auditoría Fase IV

FASE IV

**Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "Impoeksa"
Auditoría de Gestión
Comunicación de Resultados
Programa de Auditoría**

OBJETIVOS:

- ✓ Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Informe Final de Auditoría de Gestión			

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-11
Revisado por:	F.V.	2011-07-13



CLIENTE: Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA"

DIRECCIÓN: Juan de Velazco y 10 de Agosto

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 1ro de Enero al 31 de Diciembre del 2010

LEGAJO CORRIENTE Nº 1/2
--

LEGAJO CORRIENTE

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTORA DE LA TESIS	A.G.R.F 13/06/2011	05/09/2011

ÍNDICE

DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

4.2. LEGAJOS CORRIENTES

LEGAJO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría.	PA1
Carta de Requerimiento.	CP1
Entrevista preliminar.	CP2
Evaluación Misión, Visión.	CP3

4.2.1.FASE I: CONOCIMIENTO PRELIMINAR

PROGRAMA DE AUDITORÍA

**Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “Impoeksa”
Auditoría de Gestión
Planificación
Programa de Auditoría**

OBJETIVOS:

- Establecer los recursos que serán necesarios para la realización de la Auditoría.
- Establecer el compromiso de colaboración con la gerencia de la empresa para la aplicación del examen.
- Obtener conocimiento general de las actividades de los Almacenes “Impoeksa”.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entreviste a la Gerente General, notifíquese el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la empresa y autoridades de la empresa.	CP1 1/1	G.R	2011-07-18
2	Efectúe una visita preliminar:	CP2 1/3	G.R	2011-07-18
3	Elabore y aplique cuestionarios para la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.	CP3 1/5	G.R	2011-07-18

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-13
Revisado por:	F.V.	2011-07-25

Riobamba, 06 de Junio del 2011

Sra.

Rosa Pazmiño

GERENTE GENERAL DE ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO "IMPOEKSA"

Presente.-

De mi consideración:

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente de los Almacenes "Impoeksa", correspondientes al período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

La Señorita Alexis Gabriela Robalino Flores, realizará la Auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

Al mismo tiempo de la manera más comedida solicitamos la completa colaboración y facilidades por parte del personal que labora en la entidad, para acceder a la respectiva información, para evaluar el cumplimiento de los objetivos y la optimización y buen uso de los recursos.

Por la atención a la presente, anticipo mis sinceros agradecimientos.

Atentamente,

Alexis Gabriela Robalino Flores
AUTORA DE LA TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-13
Revisado por:	F.V.	2011-07-25

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR

4.2.1.1. CUESTIONARIO DE VISITA PRELIMINAR

A. DATOS GENERALES.

1. RAZON SOCIAL.

Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "Impoeksa".

2. FECHA DE CREACIÓN.

21 de Noviembre de 1945.

3. LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.

Juan de Velasco entre 10 de Agosto y primera Constituyente

4. ACTIVIDAD ECONOMICA.

Venta al por menor de electrodomésticos.

5. REPRESENTANTE LEGAL.

Ing. Hugo Burgos

B. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

1. N° DE EMPLEADOS

Cinco empleados.

2. ÁREAS DE TRABAJO.

Caja, Departamento de Contabilidad, Departamento de Ventas y Servicio al Cliente, Departamento Servicio Técnico.

3. PRODUCTOS.

Línea Blanca y café, artículos de audio y video, juegos de dormitorio, equipos de computación.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-18
Revisado por:	F.V.	2011-07-21



4. SERVICIOS.

Servicio técnico en computación.

5. ESTRUCTURA ORGÁNICA.

GERENTE PROPIETARIO:	Sra. Rosa Pazmiño
SUBGERENTE:	Sr. Bolívar Burgos.
AMINISTRADOR DE ALMACÉN:	Ing. Hugo Burgos.
CONTADORA:	Ing. Patricia Ramos.
JEFE DE VENTAS:	Sr. Luis Tenelema
VENDEDOR:	Sr. Luis Tenelema

6. FILOSOFIA INSTITUCIONAL.

Misión

Somos una empresa comercializadora de computadoras y electrodomésticos efectivas para el hogar, con un mercado preponderante en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, respaldado por infraestructura, tecnología, y un talento humano calificado, además de un servicio integral enfocado en la satisfacción del cliente con productos y servicios de calidad, una entrega inmediata, créditos a corto y largo plazo, y no dejando a un lado los descuentos, ofertas y promociones.

Visión

Ser reconocidos como líderes en la actividad que desempeñamos, representando la mejor alternativa comercial del mercado nacional y acaparando el reconocimiento de los clientes, competidores, proveedores y público en general; promoviendo la identidad y creatividad para anticiparse a los cambios del mercado y a los posibles problemas que pueden generarse.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-18
Revisado por:	F.V.	2011-07-21

- Mantener la reinversión en la empresa para lograr un mejoramiento continuo que permita la ampliación del negocio y su crecimiento en el mercado.
- Lograr un buen manejo de inventarios y stocks de modo que podamos cubrir con la demanda y satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Lograr una mayor cobertura del mercado mediante la extensión de líneas, la óptima atención al cliente y la oferta de precios accesibles al mercado.
- Lograr un buen ambiente de trabajo, de manera que se mantengan buenas relaciones interpersonales y que se alcance un aporte a la empresa con valor agregado por parte de nuestros colaboradores.
- Capacitar al personal para lograr un mejor servicio.
- Obtener un mejoramiento continuo en los procesos de la empresa.

¿SE HAN REALIZADO AUDITORÍAS DE GESTIÓN EN PERÍODOS PASADOS?

Si

No**X**.....

ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión será realizado al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente por el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-18
Revisado por:	F.V.	2011-07-21

4.2.1.2. EVALUACION DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO “IMPOEKSA”.

Para el análisis de la Misión y la Visión se han preparado dos cuestionarios, que al ser aplicados a 5 personas (Nº empleados en IMPOEKSA) pertenecientes a las diferentes unidades de la organización (Ver: Anexo 2 y Anexo 4), establecieron los siguientes resultados:

MISIÓN

Almacenes “IMPOEKSA”, es una empresa comercializadora de computadoras y electrodomésticos efectivas para el hogar, con un mercado preponderante en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, respaldado por infraestructura, tecnología, y un talento humano calificado, además de un servicio integral enfocado en la satisfacción del cliente con productos y servicios de calidad, una entrega inmediata, créditos a corto y largo plazo, y no dejando a un lado los descuentos, ofertas y promociones.

VISIÓN

Ser reconocidos como líderes en la actividad que desempeñamos, representando la mejor alternativa comercial del mercado nacional y acaparando el reconocimiento de los clientes, competidores, proveedores y público en general; promoviendo la identidad y creatividad para anticiparse a los cambios del mercado y a los posibles problemas que pueden generarse

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-18
Revisado por:	F.V.	2011-07-21

TABLA Nº 16:
CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN (ANEXO 2)

ENTIDAD: Almacenes de Electrométricos San Francisco "IMPOEKSA".

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la misión de Almacenes "Impoeksa", contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?	5	0
2	¿El enunciado de la misión identifica el quehacer de la empresa, cuyo propósito se identifica en el cliente?	5	0
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos, particularmente del personal?	3	2
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	2	3
5	¿Contiene el enunciado de la misión elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?	4	1
6	¿La misión orienta al personal directamente hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo?	5	0
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la empresa?	2	3
8	¿La alta dirección ha definido claramente el negocio de la empresa?	5	0
9	¿Existe congruencia entre el concepto de negocio y los demás factores estratégicos clientes- competencia?	5	0
TOTALES Σ		$\sqrt{36}$	9

FUENTE: Encuestas realizadas al personal.

ELABORADO POR: Autora.

CONFIANZA: $\frac{36}{45}$

45

CONFIANZA: 80%

RIESGO: 20%

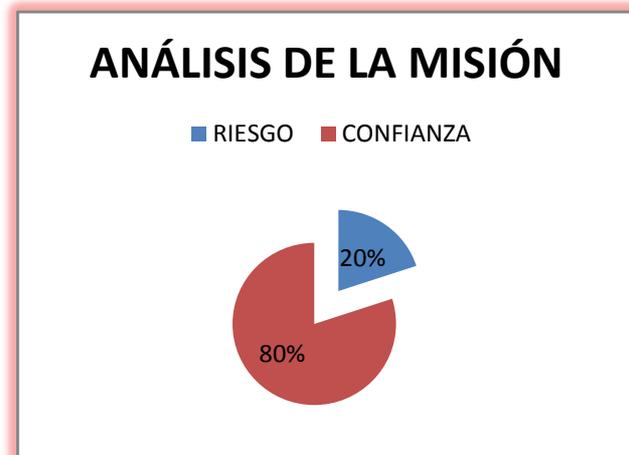
Σ = Sumatoria

$\sqrt{}$ = Revisado o verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-18
Revisado por:	F.V.	2011-07-21

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN (ANEXO 3)

**GRÁFICO Nº 1
RESULTADO ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE ALMACENES “IMPOEKSA”**



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora.

Al evaluar la misión podemos concluir que su planteamiento, aplicación y difusión, se encuentra en el 80% de confianza.

La misión de Almacenes “Impoeksa”, posee un lenguaje claro, acorde a las necesidades de la empresa, estableciendo una directa orientación entre el personal y el cliente, con el único fin de lograr su satisfacción.

A pesar que la misión se encuentre bien definida y a su vez difundida en un porcentaje superior al 50%, se evidencia que existe un 20% de riesgo que se obtuvo por la falta de difusión en su totalidad y de una manera más eficiente, y en algunos casos desconocimiento de la existencia de la misión. Por lo que se recomienda la aplicación de estrategias y canales de comunicación que permitan que el personal esté al tanto del objetivo principal de la entidad. □

□ Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-18
Revisado por:	F.V.	2011-07-21

TABLA Nº 17
CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN (ANEXO 4)

ENTIDAD: Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA".

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la Visión de Almacenes "IMPOEKSA". Define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa una visión que define claramente lo que quiere ser a largo plazo?	4	1
2	¿La visión se ha formulado en términos, particularmente del personal?	3	2
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que involucran a sus diferentes partes interesadas?	2	3
4	¿La visión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?	2	3
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?	2	3
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales, son congruentes con el contenido de la visión?	3	2
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?	1	4
8	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores particularmente por el personal porque en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?	2	3
9	¿El contenido de la visión, su difusión, y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarlo?	2	3
TOTALES		Σ $\sqrt{21}$	24

FUENTE: Encuestas realizadas al personal.

ELABORADO POR: Autora.

CONFIANZA: $\frac{21}{45}$

CONFIANZA: 46.7%

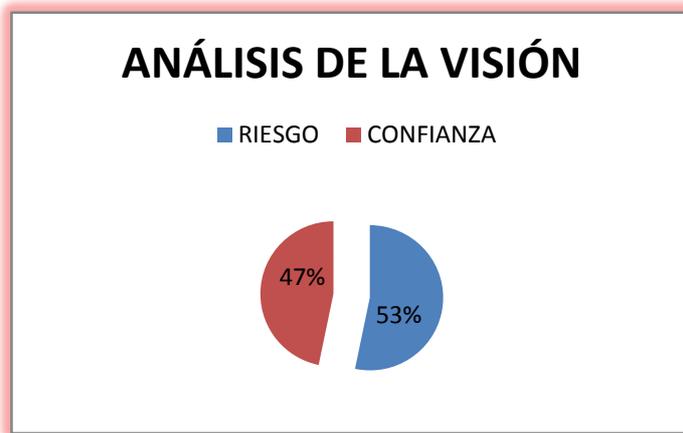
RIESGO: 53.3%

CP3 5/5

Σ = Sumatoria
 $\sqrt{}$ = Revisado o verificado

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-18
Revisado por:	F.V.	2011-07-21

**GRÁFICO Nº 2
RESULTADO ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE ALMACENES IMPOEKSA**



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora.

El riesgo que posee Almacenes “Impoeksa” en cuanto al análisis de la visión es del 53,3%, dándonos un resultado claro de la imposibilidad que los objetivos y metas sean cumplidos a cabalidad.

La visión no proporciona un claro mensaje en cuanto a los beneficios que ofrece a sus clientes; particularmente para su personal porque no se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales. Aunque la visión de Almacenes “Impoeksa” se expresa en un lenguaje claro acorde con sus clientes, la difusión es escasa, y no es permanente a través del tiempo.

Debe existir una constante comunicación de la visión entre el personal de la empresa, logrando que forme parte de la vida organizacional. Dicha comunicación se puede lograr mediante la utilización de boletines, reuniones, capacitaciones semanales en las q se recompense la participación del personal por el conocimiento.

La visión no puede ser difundida de manera que se proporcione un conocimiento de programa transitorio, si no a un proceso permanente de manera que el personal tenga siempre presente el gran objetivo institucional que en equipo tienen que alcanzar. □

□ Sustentado con evidencia

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-18
Revisado por:	F.V.	2011-07-21



ÍNDICE

DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

LEGAJO CORRIENTE

LEGAJO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría.	PA
Control Interno.	CI
Informe de Control Interno.	ICI
Orden de Trabajo.	OT
Memorando de Planificación	MP
	PA _{1/1}



4.3.1. FASE II: Planificación Estratégica.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “Impoeksa” Auditoría de Gestión Evaluación de Control Interno Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Adquirir información de los controles internos existentes en el Departamento de Ventas y Servicio al Cliente de Almacenes Impoeksa.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en el Departamento de Ventas y Servicio al Cliente de Almacenes “Impoeksa”.
- Determinar si los recursos asignados al Departamento están siendo utilizados de forma eficiente.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalúe el control Interno del Nivel de Apoyo.	CI _{1/22}	GR	2011-07-25
2	Evaluación de Hallazgos.	CI _{10/22}	GR	2011-07-25
3	Informe de Control Interno.	ICI _{1/7}	GR	2011-07-25
4	Realice una Orden de Trabajo	OT _{1/1}	GR	2011-07-25
5	Elabore el Plan Específico	MP _{1/3}	GR	2011-07-25

CI_{1/22}

4.3.1.1. Evaluación específica de control interno área Administrativa-Operativa (ANEXO 6)

TABLA Nº 18: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA ADMINISTRATIVA

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

ENTIDAD: Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA”.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Gestión

SUBCOMPONENTE: Área Administrativa

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	Se encuentran definidos: Misión Visión Objetivos	✓		
2	¿Se aplican índices de gestión para determinar el cumplimiento de metas?		✓	No se aplican.
3	¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?	✓		
4	¿Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal?	✓		Por parte de los proveedores. Existe capacitación pero no establecido como programa
5	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?		✓	<input type="checkbox"/> Cada uno conoce las funciones pero no están documentadas.
6	¿Conoce los canales de comunicación que se debe manejar jerárquicamente en la empresa?	✓		
7	¿Conoce el reglamento Interno de la entidad?		✓	<input type="checkbox"/> No tiene conocimiento.
8	¿Cuándo se toma una decisión relevante en la empresa se le informa?	✓		
9	¿Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos?	✓		No se encuentra por escrito.
10	¿Existe un Programa establecido para la selección y contratación del personal?		✓	<input type="checkbox"/> Se contrata de acuerdo a la experiencia.
11	¿Existen manuales de procedimientos para cada área?		✓	<input type="checkbox"/> Conocen el proceder cada uno en su respectivo puesto pero no existen un manual en sí
12	¿Se ha realizado Auditoría de Gestión anteriormente?		✓	<input type="checkbox"/> No tienen conocimiento de Auditoría.

= Hallazgo

Cl2/22

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO "IMPOEKSA".

TABLA Nº 19: MATRIZ DE PONDERACIÓN

ÁREA ADMINISTRATIVA

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN

1.	Se encuentran definidos: Misión Visión Objetivos	10	6
2.	¿Se aplican índices de gestión para determinar el cumplimiento de metas?	10	4
3.	¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo entre el personal?	10	8
4.	¿Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal?	10	9
5.	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos?	10	4
6.	¿Conoce los canales de comunicación que se debe manejar jerárquicamente en la empresa?	10	10
7.	¿Conoce el reglamento Interno de la entidad?	10	10
8.	¿Cuándo se toma una decisión relevante en la empresa se le informa?	10	6
9.	¿Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos?	10	9
10.	¿Existe un Programa establecido para la selección y contratación del personal?	10	5
11.	¿Existen manuales de procedimientos para cada área?	10	3
12.	¿Se ha realizado Auditoría de Gestión anteriormente?	10	0
TOTAL		120	Cl₃/22

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO



$$CONFIANZA PONDERADA = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$CONFIANZA PONDERADA = \frac{74}{120}$$

$$CONFIANZA PONDERADA = 61,67\%$$

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

RESULTADO:

- **CONFIANZA:** Moderado
- **RIESGO:** Medio

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

4.3.1.2. Evaluación específica de control interno Área Financiera.

**TABLA Nº 20: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO
ÁREA FINANCIERA**

ENTIDAD: Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA".
TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión
COMPONENTE: Gestión
SUBCOMPONENTE: Área Financiera

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Se analizan los desembolsos a realizar?	✓		
2	¿Se realizan Arqueos de Caja?	✓		
3	¿Existen formatos para detallar las horas trabajadas de los empleados de la entidad?	✓		
4	¿Se refleja el cumplimiento de los objetivos en los Estados Financieros de la empresa?	✓		Pero no se analizan.
5	¿La entidad cumple con las leyes y regulaciones establecidas en el país?	✓		
6	¿En caso de cumplirse una falla en el sistema de automatización, existen medidas necesarias para mitigar los riesgos?	✓		
7	¿Existen flujogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para determinados procedimientos?		✓	<input type="checkbox"/> Se conocen los procesos pero no se encuentra por escrito.
8	¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño para supervisar, evaluar la gestión Administrativa y Financiera?		✓ ✓	<input type="checkbox"/> No poseen. <input type="checkbox"/> No poseen.
9	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	✓		
10	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	✓		
11	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?			

= Hallazgos encontrados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO "IMPOEKSA".

**TABLA N° 21: MATRIZ DE PONDERACIÓN
ÁREA FINANCIERA**

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	¿Se analizan los desembolsos a realizar?	10	9
2.	¿Se realizan Arqueos de Caja?	10	10
3.	¿Existen formatos para detallar las horas trabajadas de los empleados de la entidad?	10	10
4.	¿Se refleja el cumplimiento de los objetivos en los Estados Financieros de la empresa?	10	8
5.	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	10	8
6.	¿En caso de cumplirse una falla en el sistema de automatización, existen medidas necesarias para mitigar los riesgos?	10	9
7.	¿Existen flujo gramas que indiquen claramente los pasos a seguir para determinados procedimientos?	10	0
8.	¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño para supervisar, evaluar la gestión administrativa y financiera?	10	0
9.	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	10	8
10.	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	10	9
11.	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?	10	0
TOTAL		110	71

	INICIALES	Cl6/22
Elaborado por:	G.R.	
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$CONFIANZA PONDERADA = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$CONFIANZA PONDERADA = \frac{71}{110} * 100$$

$$CONFIANZA PONDERADA = 64,55\%$$

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

RESULTADO:

- **CONFIANZA:** Moderado
- **RIESGO:** Medio

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

4.3.1.3. Evaluación específica de control interno Departamento de Ventas y Servicio al cliente

TABLA Nº 22: CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

ENTIDAD: Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA".

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Gestión

SUBCOMPONENTE: Departamento de Ventas y Servicio al Cliente

Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
1.	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?		✓	<input type="checkbox"/> No posee.
2.	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	✓		
3.	¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y obligaciones?	✓		
4.	¿Conoce usted los objetivos de la entidad y del departamento?		✓	<input type="checkbox"/> Desconocen.
5.	¿Existen estrategias específicas establecidas en el departamento de ventas?		✓	<input type="checkbox"/> No poseen.
6.	¿Conoce las especificaciones de los artículos ofertados?	✓		
7.	¿Se conoce información de la competencia sobre precios, plazos, descuentos?	✓		Precios.
8.	¿Los vendedores cuentan con listas de precios y catálogos?	✓		Están en cada artículo.
9.	¿Se fijan límites de ventas mínimas para vendedores?		✓	<input type="checkbox"/> No poseen.
10.	¿Se comprueban las cantidades pedidas por los clientes previamente a su entrega?	✓		
11.	¿Se realizan campañas de publicidad y promoción?		✓	<input type="checkbox"/> No realizan.
12.	¿Se realizan llamadas telefónicas a los clientes con el fin de conocer el nivel de satisfacción obtenido luego de la venta?		✓	<input type="checkbox"/> No realizan.

= Hallazgos encontrados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO "IMPOEKSA"
TABLA N° 23: MATRIZ DE PONDERACIÓN
DEPARTAMENTO VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

Nº	COMPONENTE	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN
1.	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?	10	4
2.	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	10	7
3.	¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuáles son sus responsabilidades y obligaciones?	10	4
4.	¿Conoce usted los objetivos de la entidad y del área.	10	3
5.	¿Existen estrategias específicas establecidas en el área de ventas.	10	8
6.	¿Conoce las especificaciones de los artículos ofertados?	10	7
7.	¿Se conoce información de la competencia sobre precios, plazos, descuentos.	10	4
8.	¿Los vendedores cuentan con listas de precios y catálogos?	10	7
9.	¿Se fijan límites de ventas mínimas para vendedores?	10	10
10.	¿Se comprueban las cantidades pedidas por los clientes previamente a su entrega?	10	8
11.	¿Se realizan campañas de publicidad y promoción?	10	8
12.	¿Se realizan llamadas telefónicas a los clientes con el fin de conocer el nivel de satisfacción obtenido luego de la venta?	10	5
TOTAL		120	75

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

DETERMINACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{\text{Calificación Total}}{\text{Ponderación Total}} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{75}{120} * 100$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 62,5\%$$

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

RESULTADO:

- **CONFIANZA:** Moderado
- **RIESGO:** Medio

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

4.3.1.4. DETERMINACIÓN DE HALLAZGOS

1. ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES (ANEXO 7)

Condición: En Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA” no existe un manual de funciones, por ende cada empleado realizan varias funciones a la vez, ya que dicho manual esta difundido de forma verbal.

Criterio: El manual de funciones es una guía práctica que orienta la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Causa: Falta de iniciativa y planificación en la elaboración de éste documento.

Efecto: Demora en los procesos a realizarse en la entidad por no tener acceso a una guía práctica cómo es el manual de funciones en el que se segreguen las funciones de forma específica.

Conclusión: No se cuenta con un manual de funciones en la entidad por lo que provoca el desconocimiento de labores de los empleados y la duplicación de funciones.

Recomendación dirigida a la Gerencia:

- a. Poner en marcha el proyecto de estructuración de un manual de funciones para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición de los empleados de almacenes “IMPOEKSA”.

2. DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO. (ANEXO 8)

Condición: El Reglamento Interno no se encuentra a disposición del personal por lo que no tienen el total conocimiento para el cumplimiento de sus deberes, derechos y obligaciones.

Criterio: El Reglamento Interno de la entidad debe ser del total conocimiento de los empleados para estar al tanto de cuáles son sus deberes, responsabilidades, derechos y obligaciones a cumplir para no estar sujetos a sanciones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

Causa: Por descuido y falta de compromiso de los encargados de la comunicación en la entidad no proporcionan por escrito el reglamento a los empleados al momento de su contratación.

Efecto: Que se dé el incumplimiento de las normas plasmadas en el reglamento por desconocimiento total o parcial.

Conclusión: El Reglamento no se encuentra a disposición del personal por lo que no tienen el total conocimiento para el cumplimiento de sus deberes, derechos y obligaciones.

Recomendación dirigida a la Gerencia:

- a. Difundir el Reglamento Interno, entregar un ejemplar a cada uno de los empleados para que tengan pleno conocimiento y puedan cumplirlo a cabalidad.

3. INADECUADO PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Condición: La selección del personal se limita a una entrevista y no más, no se evalúa ni destrezas ni habilidades.

Criterio: La selección del personal es un proceso que comprende la convocatoria, evaluación y contratación del candidato más idóneo para el puesto.

Causa: Falta de interés y visualización de la importancia de un proceso adecuado y planeado de selección de personal.

Efecto: El inadecuado proceso de selección genera que se contrate personal que no cumpla con las actividades encomendadas, ya que no poseen el conocimiento adecuado para el puesto.

Conclusión: En Almacenes "IMPOEKSA" no existe un programa establecido para la selección adecuada del personal.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

Recomendación dirigida a la Administración y Gerencia:

- a. La Gerencia y Dirección Administrativa deberá planificar un programa de selección de personal acorde a las necesidades de la empresa y ponerlo en marcha lo más pronto posible.

4. AUSENCIA DE POLÍTICAS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Condición: Las actividades que se ejecutan en los Almacenes “IMPOEKSA” se los realizan de forma empírica, ya que no se toman en cuenta políticas formales que rijan su desarrollo.

Criterio: Toda organización, debe tener claras y documentadas los lineamientos que deben seguir sus colaboradores para de esta manera poder ejecutar sus actividades, esto además ayuda a tener una base legal idónea que permite un control adecuado de las funciones de todos sus integrantes.

Causa: Esto se debe a que las autoridades de la organización no han definido políticas formales que puedan ser difundidos adecuadamente al personal que labora dentro de la empresa.

Efecto: Esta inobservancia ha causado que los colaboradores lleven a cabo sus actividades de acuerdo a su propio criterio sin una base que los rija.

Conclusión: En la empresa no existen políticas ni manuales de procedimientos emitidos formalmente, lo cual hace que las actividades se lleven a cabo de forma empírica y de acuerdo a su propio criterio.

Recomendación dirigida a la Gerencia y Administración:

- a. Convocará a una reunión de trabajo en donde se planteen ideas útiles para la emisión de políticas y lineamientos de acción para los departamentos.
- b. Dictará políticas y manuales de procedimientos que contengan las directrices a seguir en cada actividad de la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

5. AUSENCIA DE AUDITORÍA.

Condición: En la entidad no se realizan auditorías de ningún tipo.

Criterio: Es fundamental la realización periódica de auditorías, misma que permite examinar la situación actual de las empresas y fijar correctivos oportunos.

Causa: Desconocimiento de la importancia y del rol que cumple la auditoría.

Efecto: No se evalúan las operaciones ni el desempeño administrativo ni financiero.

Conclusión: En Almacenes "IMPOEKSA" no se realizan Auditorías de ningún tipo.

Recomendación al Gerente y la Administración:

- a. Realizar por lo menos una vez al año una Auditoría Interna y crear la unidad de auditoría interna misma que permite examinar a la empresa de manera íntegra para detectar ciertas anomalías que pudieran afectar el normal desenvolvimiento de sus actividades para corregirlas a tiempo y promover el mejoramiento continuo en la empresa.

6. NO SE UTILIZAN FLUJOGRAMAS

Condición: En los Almacenes "IMPOEKSA" no existen procesos específicos definidos de manera formal en la entidad, esto se da por la falta de flujogramas en los que se detallen los pasos y procedimientos a seguir, no existe un formato escrito simplemente cada responsable de alguna actividad conoce el proceso.

Criterio: La elaboración y aplicación de flujogramas en las empresas permiten mantener en forma gráfica los procedimientos, documentación necesaria y responsables para los procesos que se llevan a cabo en los almacenes.

Causa: Falta de conocimiento en cuanto a la elaboración.

Efecto: Que personal nuevo no conozca de manera simple y concreta los pasos a seguir, no tenga de donde obtener información de lo que se debe hacer, generando retraso en las operaciones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

Conclusión: No se realizan flujogramas para indicar y explicar los procesos que se realizan.

Recomendación dirigida a la Gerencia y áreas de la empresa:

- a. Definir procesos específicos de manera formal a través de la elaboración de flujogramas que permitan identificar perfectamente los pasos a seguir para el correcto desempeño de las funciones y actividades que se realizan.

7. NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN

Condición: Almacenes “IMPOEKSA” no cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa de la empresa.

Criterio: para una mejor medición en cuanto al desempeño del departamento, área u organización es necesaria la aplicación de indicadores de gestión en la empresa.

Causa: Los indicadores no han sido aplicados debido a la falta de planificación.

Efecto: Que por no determinar la situación verdadera de la empresa se puedan tomar decisiones inadecuadas.

Conclusión: No se aplican indicadores de Gestión en Almacenes “IMPOEKSA”.

Recomendación dirigida a la Administración y la Gerencia:

- a. Diseñar y aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operativa de la entidad para tomar decisiones oportunas y adecuadas.

8. NO SE UTILIZAN PRESUPUESTOS

Condición: Los Almacenes “IMPOEKSA” no elaboración ni utilización presupuestos.

Criterio: La aplicación y elaboración de un presupuesto es importante ya que proporciona un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, y a su vez ayudan a minimizar el riesgo en las operaciones de la organización.

Causa: Conocimiento en la elaboración y beneficios que brinda los presupuestos a la organización.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

Efecto: La falta de presupuestos ocasiona no limita un monto para gastos; por lo que la empresa incurre en demasiados gastos administrativos, estableciendo una inadecuada toma de decisiones.

Conclusión: En la entidad no se realizan presupuestos, disminuyendo el direccionamiento en la toma de decisiones.

Recomendación dirigida a la Gerencia:

- a. La Gerencia involucrando a todos quienes integran la organización deberá promover un plan de presupuesto para la entidad para poder manejar y programar de mejor manera sus movimientos económicos.

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL. (ANEXO 9)

Condición: Almacenes “IMPOEKSA” no posee una estructura organizacional, estableciendo una inadecuada participación de todos los niveles de la empresa en cuanto a la toma de decisiones.

Criterio: Se debe elaborar una estructura organizacional en almacenes IMPOEKSA que permita que se cumpla de manera correcta y eficiente los planes que una empresa, determinando formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad.

Causa: las decisiones se encuentran centralizadas únicamente en el Gerente o Administrador de los almacenes de mostrando una autoritariedad de gestión en las actividades.

Efecto: Las sugerencia e ideas que ayudan de alguna manera a mejorar los procesos, proporcionadas por los colaboradores no son tomados en cuenta, por lo que se limitan únicamente a recibir órdenes, impidiendo la integración de todos los miembros de la organización, no existe creatividad sino que se basan en un modelo ya establecido, ya que los logros personales son los que más sobresalen que los objetivos comunes.

Conclusión: No se posee una Estructura Organizacional que permita la integración y desarrollo de Almacenes “IMPOEKSA”, generando conflictos de intereses.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

Recomendación a la Gerencia:

- a. Se requiere la elaboración de una estructura organizacional adaptándole a las condiciones actuales del medio para que de esta manera exista un mejor desempeño en cuanto a cumplimiento de actividades.

10. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Condición: Los empleados del departamento de ventas no conocen los objetivos de la misma, por lo que no se han definido metas de ventas fijadas ni mensuales ni anualmente.

Criterio: Los resultados que se esperan conseguir luego de la realización de cualquier actividad, deben ser comunicados a los colaboradores para que éstos lleven a cabo su trabajo orientándolo a los resultados deseados que se han planteado como objetivos.

Causa: Esta inadecuada comunicación interna se debe a la falta de un sistema de información y comunicación interno que permita que todos los colaboradores conozcan las metas de venta de la empresa y del departamento en la que trabajan.

Efecto: Esta falta de conocimiento ha causado que los empleados realicen su trabajo sin tomar en cuenta los resultados que se esperan del mismo.

Conclusión: En Almacenes "IMPOEKSA" los objetivos del departamento de ventas no son de conocimiento de los empleados debido a la falta de un sistema de comunicación adecuado. Esto causa que las actividades de cada empleado se lleven a cabo de forma rutinaria y sin orientación a resultados.

Recomendación a la Gerencia:

- a. Establecer por escrito los objetivos que persigue la empresa lo que permitirá definir relaciones estables y fijas entre puestos y equipos de trabajo buscando siempre la consolidación del bienestar de los colaboradores y por ende de la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

11. ESTRATEGIAS DE VENTAS.(ANEXO 10)

Condición: Los Almacenes “IMPOEKSA” no poseen estrategias de venta.

Criterio: Es imprescindible trabajar con estrategias ya que estas existen para establecer objetivos al que se quieran llegar no al que se puedan conseguir, logrando de esta manera, vender, conquistar nuevos mercados, fidelizar consumidores, etc.

Causa: Desconocimiento en la elaboración de estrategias.

Efecto: La falta de estrategias, planes, técnicas impiden mejorar el nivel de ventas de la empresa y a su vez mantenerse frente de la competencia, un mundo que se convierte en un verdadero campo de batalla donde los más hábiles y astutos se mantendrán en el juego.

Conclusión: Almacenes “IMPOEKSA” no poseen estrategias de venta para mejorar el nivel de ventas frente a la competencia.

Recomendación a la Gerencia:

a. Se recomienda el establecimiento de estrategias que permitan mejorar el desempeño de la empresa acorde a la competencia siguiendo las siguientes recomendaciones:

1. Las estrategias deben ser cortos y precisos.
2. Deben tener un fin.
3. Ser entendidos por todo el equipo.
4. Las estrategias deben ser la base para el planeamiento de actividades para el año.
5. Estrategias deben ser confidenciales.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

b. No basta con tener un plan bien meditado, es necesario, ir cuantificando los resultados para corroborar si están dando los efectos esperados, hay que tener en cuenta las siguientes preguntas:

1. **Influencia:**

¿Están hablando los clientes de nosotros con otros?

2. **Intimidad:**

¿Cuál es el sentimiento o la afinidad de un cliente?

3. **Interacción:**

¿Los clientes están tomando decisiones?

4. **Participación:**

¿Están los clientes ahí?

12. INCUMPLIMIENTO DEL MONTO DE VENTAS.

Condición: El nivel de ventas de almacenes “IMPOEKSA” va en decremento cada año.

Criterio: El establecimiento de límites de ventas anuales, proporcionarían un mayor desempeño del personal, procurando motivarles para alcanzar dichas metas, y lograr elevar el nivel de ventas.

Causa: No se realizan estudios previos para establecer metas de ventas.

Efecto: Al no establecer un monto de ventas y mejorar la atención al cliente se genera el incumplimiento de las ventas planificadas, disminuyendo los ingresos y por ende los resultados se verán afectados.

Conclusión: Las ventas en almacenes “IMPOEKSA” no se cumplen de acuerdo a lo planificado o establecido.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

Recomendación a la Gerencia:

- a. A más de buscar estrategias de publicidad, comunicación y promoción que permitan mejorar las ventas se debería evaluar, capacitar e incentivar al personal de manera que se sientan identificados, motivados e involucrados a trabajar en equipo y conseguir resultados. Establecer una meta de ventas con un estudio técnico previo.
- b. A su vez se debe tomar en cuenta las tres técnicas para mejorar las ventas que son las siguientes:
 1. El producto: en cuanto al producto el vendedor debe tener el suficiente conocimiento en cuanto: nivel de calidad, peculiaridades, estilo, nombre de marca, empaque, características, garantías, etc.
 2. Atención al cliente: En primer lugar debemos conocer que requiere un cliente de nuestra empresa aplicando las siguientes preguntas para saber que busca obtener el cliente en su compra:
 - Un precio razonable.
 - Una adecuada calidad por lo que paga.
 - Una atención amable y personalizada.
 - Un buen servicio de entrega a domicilio.
 - Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana).
 - Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
 - Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).
 - Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes).
 - Un local cómodo y limpio.
 3. Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿o no vuelvo?

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

- Solo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja.
- El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio.
- Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.

13. PUBLICIDAD

Condición: La empresa no obtiene un nivel de ventas necesario ni un reconocimiento amplio de la actividad que desarrollo por parte de la ciudadanía por falta de convenios con Instituciones Públicas, Eventos de promociones, descuentos, y la falta de la publicidad necesaria.

Criterio: Se debe tomar mayor atención en puntos importantes que permitan que el nivel de ventas sea el adecuado en cuanto a la competencia, realizando un estudio de mercado que permita conocer las necesidades de la ciudadanía, estableciendo convenios, mayor publicidad.

Causa: La falta de un adecuado estudio de mercado, implementación de estrategias que conlleven a la mejora de la empresa, de buscar medios de comunicación de mayor sintonía, que permitan el mejor desempeño y desarrollo eficiente y económico de la empresa.

Efecto: La consecuencia q provoca es que la empresa no es muy reconocida por la ciudadanía, y que sus productos sean adquiridos con mayor facilidad.

Conclusión: Los Almacenes “IMPOEKSA” necesitan de un estudio que le permitan estar acorde a la competencia, de un estudio de mercado que permita ser más competitiva.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

Recomendación a la Gerencia:

- a. Se realice un estudio de mercado que permitan ser más competitivos dentro de la cadena de almacenes que realizan la misma actividad comercial.
- b. Se ejecute convenios con Instituciones Públicas.
- c. La participación de la empresa en medios de comunicación de mayor cobertura.

14. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Condición: La empresa no realiza llamadas telefónicas que permitan saber la satisfacción del cliente en cuanto a la adquisición de artículos adquiridos.

Criterio: Se debería realizar un análisis post – venta que permita consolidar los servicios y puede ser un medio efectivo para captar clientes.

Causa: Descuido en cuanto al mejoramiento de las ventas y atracción al cliente.

Efecto: La falta de post – venta causa un aumento del número de reclamaciones, mayores exigencias de servicio y calidad, y modificaciones en la propia empresa.

Conclusión: Los Almacenes “IMPOEKSA” no realizan un estudio adecuado al cliente luego de la venta para medir su satisfacción.

Recomendación al Jefe de Ventas:

- a. Se recomienda realizar un análisis post – venta a los clientes que permita:
 - Mayor satisfacción al cliente.
 - Mejor imagen de la empresa y del producto.
 - Mejor conocimiento directo del mercado.
 - Recepción más rápida de la información.
 - Mayor objetividad en las prestaciones.
 - Probable incremento de las ventas.
 - Más posibilidad de aplicación de medidas correctoras sobre el mercado.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

b. A su vez se debe realizar un estudio de las necesidades de cliente mediante llamadas telefónicas. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:

- Saludar al interlocutor.
- Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento.
- Decir nuestro nombre.
- Ofrezcamos ayuda y los artículos a la disposición del cliente.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

4.3.1.5. INFORME DE CONTROL INTERNO

Riobamba, 10 de Noviembre de 2011

Señora:

Rosa Pazmiño

GERENTE GENERAL

ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO “IMPOEKSA”.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, con esta oportunidad 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 anotó las siguientes debilidades, por lo que en cada caso me permito efectuar las recomendaciones del caso a fin de fortalecer, el sistema de control interno y en otros casos a minimizar riesgos innecesarios, el detalle de los mismos es:

1. ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

Debilidad: En Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA” no existe un manual de funciones, por ende cada empleado realizan varias funciones a la vez, ya que dicho manual esta difundido de forma verbal.

Recomendación dirigida a la Gerencia: Poner en marcha el proyecto de estructuración de un manual de funciones para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición de los empleados de almacenes “IMPOEKSA”.

2. DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO.

Debilidad: El Reglamento Interno no se encuentra a disposición del personal por lo que no tienen el total conocimiento para el cumplimiento de sus deberes, derechos y obligaciones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

Recomendación dirigida a la Gerencia: Difundir el Reglamento Interno, entregar un ejemplar a cada uno de los empleados para que tengan pleno conocimiento y puedan cumplirlo a cabalidad.

3. INADECUADO PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

Debilidad: La selección del personal se limita a una entrevista y no más, no se evalúa ni destrezas ni habilidades.

Recomendación dirigida a la Administración y Gerencia: La Gerencia y Dirección Administrativa deberá planificar un programa de selección de personal acorde a las necesidades de la empresa y ponerlo en marcha lo más pronto posible.

4. AUSENCIA DE POLÍTICAS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Debilidad: Las actividades que se ejecutan en los Almacenes “IMPOEKSA” se los realizan de forma empírica, ya que no se toman en cuenta políticas formales que rijan su desarrollo.

Recomendación dirigida a la Gerencia y Administración:

- a. Convocará a una reunión de trabajo en donde se planteen ideas útiles para la emisión de políticas y lineamientos de acción para los departamentos.
- b. Dictará políticas y manuales de procedimientos que contengan las directrices a seguir en cada actividad de la empresa.

5. AUSENCIA DE AUDITORÍA

Debilidad: En la entidad no se realizan auditorías de ningún tipo.

Recomendación dirigida al Gerente y la Administración: Realizar por lo menos una vez al año una Auditoría Interna y crear la unidad de auditoría interna misma que permite examinar a la empresa de manera íntegra para detectar ciertas anomalías que pudieran afectar el normal desenvolvimiento de sus actividades para corregirlas a tiempo y promover el mejoramiento continuo en la empresa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

6. NO SE UTILIZAN FLUJOGRAMAS

Debilidad: En los Almacenes “IMPOEKSA” no existen procesos específicos definidos de manera formal en la entidad, esto se da por la falta de flujogramas en los que se detallen los pasos y procedimientos a seguir, no existe un formato escrito simplemente cada responsable de alguna actividad conoce el proceso.

Recomendación dirigida a la Gerencia y áreas de la empresa: Definir procesos específicos de manera formal a través de la elaboración de flujo gramas que permitan identificar perfectamente los pasos a seguir para el correcto desempeño de las funciones y actividades que se realizan.

7. NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN

Debilidad: Almacenes “IMPOEKSA” no cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa de la empresa.

Recomendación dirigida a la Administración y la Gerencia: Diseñar y aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operativa de la entidad para tomar decisiones oportunas y adecuadas.

8. NO SE UTILIZAN PRESUPUESTOS

Debilidad: Los Almacenes “IMPOEKSA” no elaboración ni utilización presupuestos.

Recomendación dirigida a la Gerencia: La Gerencia involucrando a todos quienes integran la organización deberá promover un plan de presupuesto para la entidad para poder manejar y programar de mejor manera sus movimientos económicos.

9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debilidad: Almacenes “IMPOEKSA” no posee una estructura organizacional, estableciendo una inadecuada participación de todos los niveles de la empresa en cuanto a la toma de decisiones.

Recomendación dirigida a la Gerencia: Se requiere la elaboración de una estructura organizacional adaptándole a las condiciones actuales del medio para que de esta manera exista un mejor desempeño en cuanto a cumplimiento de actividades.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

10. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Debilidad: En Almacenes “IMPOEKSA” los objetivos del departamento de ventas no son de conocimiento de los empleados debido a la falta de un sistema de comunicación adecuado. Esto causa que las actividades de cada empleado se lleven a cabo de forma rutinaria y sin orientación a resultados

Recomendación dirigida a la Gerencia: Establecer por escrito los objetivos que persigue la empresa lo que permitirá definir relaciones estables y fijas entre puestos y equipos de trabajo buscando siempre la consolidación del bienestar de los colaboradores y por ende de la empresa.

11. ESTRATEGIAS DE VENTAS

Debilidad: Almacenes “IMPOEKSA” no poseen estrategias de venta para mejorar el nivel de ventas frente a la competencia.

Recomendación a la Gerencia:

- a. Se recomienda el establecimiento de estrategias que permitan mejorar el desempeño de la empresa acorde a la competencia siguiendo las siguientes recomendaciones:
 1. Las estrategias deben ser cortos y precisos.
 2. Deben tener un fin.
 3. Ser entendidos por todo el equipo.
 4. Las estrategias deben ser la base para el planeamiento de actividades para el año.
 5. Estrategias deben ser confidenciales.
- b. No basta con tener un plan bien meditado, es necesario, ir cuantificando los resultados para corroborar si están dando los efectos esperados, hay que tener en cuenta las siguientes preguntas:

1. Influencia:

¿Están hablando los clientes de nosotros con otros?

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

2. Intimidad:

¿Cuál es el sentimiento o la afinidad de un cliente?

3. Interacción:

¿Los clientes están tomando decisiones?

4. Participación:

¿Están los clientes ahí?

12. INCUMPLIMIENTO DEL MONTO DE VENTAS

Debilidad: El nivel de ventas de almacenes “IMPOEKSA” va en decremento cada año.

Recomendación a la Gerencia:

- a. A más de buscar estrategias de publicidad, comunicación y promoción que permitan mejorar las ventas se debería evaluar, capacitar e incentivar al personal de manera que se sientan identificados, motivados e involucrados a trabajar en equipo y conseguir resultados. Establecer una meta de ventas con un estudio técnico previo.
- c. A su vez se debe tomar en cuenta las tres técnicas para mejorar las ventas que son las siguientes:
 1. **El producto:** en cuanto al producto el vendedor debe tener el suficiente conocimiento en cuanto: nivel de calidad, peculiaridades, estilo, nombre de marca, empaque, características, garantías, etc.
 2. **Atención al cliente:** En primer lugar debemos conocer que requiere un cliente de nuestra empresa aplicando las siguientes preguntas para saber que busca obtener el cliente en su compra:
 - Un precio razonable.
 - Una adecuada calidad por lo que paga.
 - Una atención amable y personalizada.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

- Un buen servicio de entrega a domicilio.
- Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana).
- Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
- Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).
- Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes).
- Un local cómodo y limpio.

3. Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿o no vuelvo?

Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

- Solo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja.
- El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio.
- Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.

13. PUBLICIDAD

Debilidad: La empresa no obtiene un nivel de ventas necesario ni un reconocimiento amplio de la actividad que desarrollo por parte de la ciudadanía por falta de convenios con Instituciones Públicas, Eventos de promociones, descuentos, y la falta de la publicidad necesaria.

Recomendación a la Gerencia:

- a. Se realice un estudio de mercado que permitan ser más competitivos dentro de la cadena de almacenes que realizan la misma actividad comercial.
- b. Se ejecute convenios con Instituciones Públicas.
- c. La participación de la empresa en medios de comunicación de mayor cobertura.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

14. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Debilidad: La empresa no realiza llamadas telefónicas que permitan saber la satisfacción del cliente en cuanto a la adquisición de artículos adquiridos.

Recomendación al Jefe de Ventas:

- a. Se recomienda realizar un análisis post – venta a los clientes que permita:
 - Mayor satisfacción al cliente.
 - Mejor imagen de la empresa y del producto.
 - Mejor conocimiento directo del mercado.
 - Recepción más rápida de la información.
 - Mayor objetividad en las prestaciones.
 - Probable incremento de las ventas.
 - Más posibilidad de aplicación de medidas correctoras sobre el mercado.

- b. A su vez se debe realizar un estudio de las necesidades de cliente mediante llamadas telefónicas. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:
 - Saludar al interlocutor.
 - Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento.
 - Decir nuestro nombre.
 - Ofrezcamos ayuda y los artículos a la disposición del cliente.

Atentamente,

Alexis Gabriela Robalino Flores
AUTORA DE LA TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27



ASUNTO:ORDEN DE TRABAJO

FECHA: 13/07/2011

Por el presente se estipula el desarrollo de la Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente de los Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA"; sujetándose a las normas, procedimientos y otras disposiciones legales de la profesión, para lo cual se elaborara el Plan Específico, los correspondientes Papeles de Trabajo con índices, marcas y referenciaciones, así como el Borrador del Informe.

Atentamente,

Alexis Gabriela Robalino Flores
AUTORA DE LA TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

AUDITORÍA DE GESTIÓN

ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO “IMPOEKSA”

4.1.3.6. MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

1. REQUERIMIENTOS DE LA AUDITORÍA

- Memorando de antecedentes
- Informe final de auditoría

2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDADES	FECHA INICIAL
Inicio del trabajo de campo	13/06/2011
Finalización del trabajo de campo	05/09/2011
Presentación del informe	03/10/2011
Emisión del informe final de Auditoría	26/10/2011

3. EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Autora de la Tesis Alexis Gabriela Robalino Flores

4. DÍAS PRESUPUESTADOS

La Auditoría de Gestión se llevará a cabo en 16 semanas, distribuidas así:

FASE I Diagnóstico General	3 semanas
FASE II Planificación Específica	5 semanas
FASE III Ejecución de la Auditoría	7 semanas
FASE IV Comunicación de Resultados	1 semana

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

5. RECURSOS FINANCIEROS

- Materiales
- Pasajes

6. ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

a. Componentes escogidos para la fase de la ejecución

La auditoría de Gestión analizará el componente de ventas y servicio al cliente de Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA".

b. Enfoque de Auditoría

Auditoría de Gestión orientada hacia la Gestión de Operación y resultados.

c. Objetivos:

Objetivo General

Generar una Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente para que se pueda medir la eficiencia y eficacia del talento humano y fortalecer las ventas de los almacenes Impoeksa de la ciudad de Riobamba, correspondiente al período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010.

Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente mediante un análisis FODA.
- Evaluar el sistema de control interno, del Departamento de Ventas y Servicio al Cliente de los almacenes "Impoeksa".
- Emplear indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de economía, eficiencia, eficacia.
- Formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27

d. Alcance

La Auditoría de Gestión practicada a los Almacenes “Impoeksa”, comprende el período del ejercicio económico de año 2010 correspondiente a la Administración del Ing. Hugo Burgos.

e. Indicadores de Gestión

Para la aplicación de la auditoría de Gestión se empleara indicadores de economía, eficiencia, eficacia, permitiéndonos tener un conocimiento amplio de la situación actual de la empresa.

.....
Alexis Gabriela Robalino Flores
AUTORA DE LA TESIS

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-07-25
Revisado por:	F.V.	2011-07-27



ÍNDICE

DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

LEGAJO CORRIENTE

LEGAJO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
Programa de Auditoría.	PA
Identificación de Procesos.	IP
Encuestas.	E
Indicadores de Gestión.	IG
Indicadores Financieros.	IF

4.4.1.FASE III: Ejecución de la Auditoría.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "Impeksa"
Auditoría de Gestión
Ejecución de Trabajo
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- Evaluar los niveles de eficiencia, efectividad y economía en el uso de los recursos asignados al departamento.
- Verificar el nivel de cumplimiento de los objetivos planteados al departamento.
- Establecer en cumplimiento de los requerimientos de clientes internos y externos.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificación de Procesos, y elaboración de flujogramas.	IP 1/17	GR	2011-08-08
3	Elaboración y aplicación de encuestas al Clientes.	E 1/7	GR	2011-08-08
4	Indicadores de Gestión	IG 1/5	GR	2011-08-08
5	Análisis Financiero.	IF 1/1	GR	2011-08-08

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-08

4.4.1.1. IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS EXISTENTES

Un proceso no es más que la secuencia ordenada de actividades que permiten alcanzar un objetivo en particular. Toda empresa desarrolla sus actividades cotidianas en base a procesos y estas pueden encontrarse por escrito o de forma verbal.

Acorde con el giro comercial de la empresa, se ha podido identificar cinco procesos esenciales:

- 1. Proceso de Adquisiciones.-** Proceso que abarca actividades referentes al abastecimiento de mercadería disponible para la venta, relaciones con los proveedores y almacenamiento de artículos adquiridos.
- 2. Proceso de Ventas.-** Este proceso abarca las actividades encaminadas a entregar el producto solicitado por el cliente a cambio de un valor monetario.
- 3. Proceso de Selección del Proveedor.-** Engloba actividades de identificación, aprobación y selección de nuevos proveedores.
- 4. Proceso de Cobranzas.-** Describe actividades de cobro de valores adeudados en ventas a crédito.
- 5. Proceso de Distribución.-** Abarca actividades de entrega de artículos a domicilio.

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

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Adquisiciones

Objeto del procedimiento: Compra de mercadería para mantener las existencias mínimas de inventario en Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA".

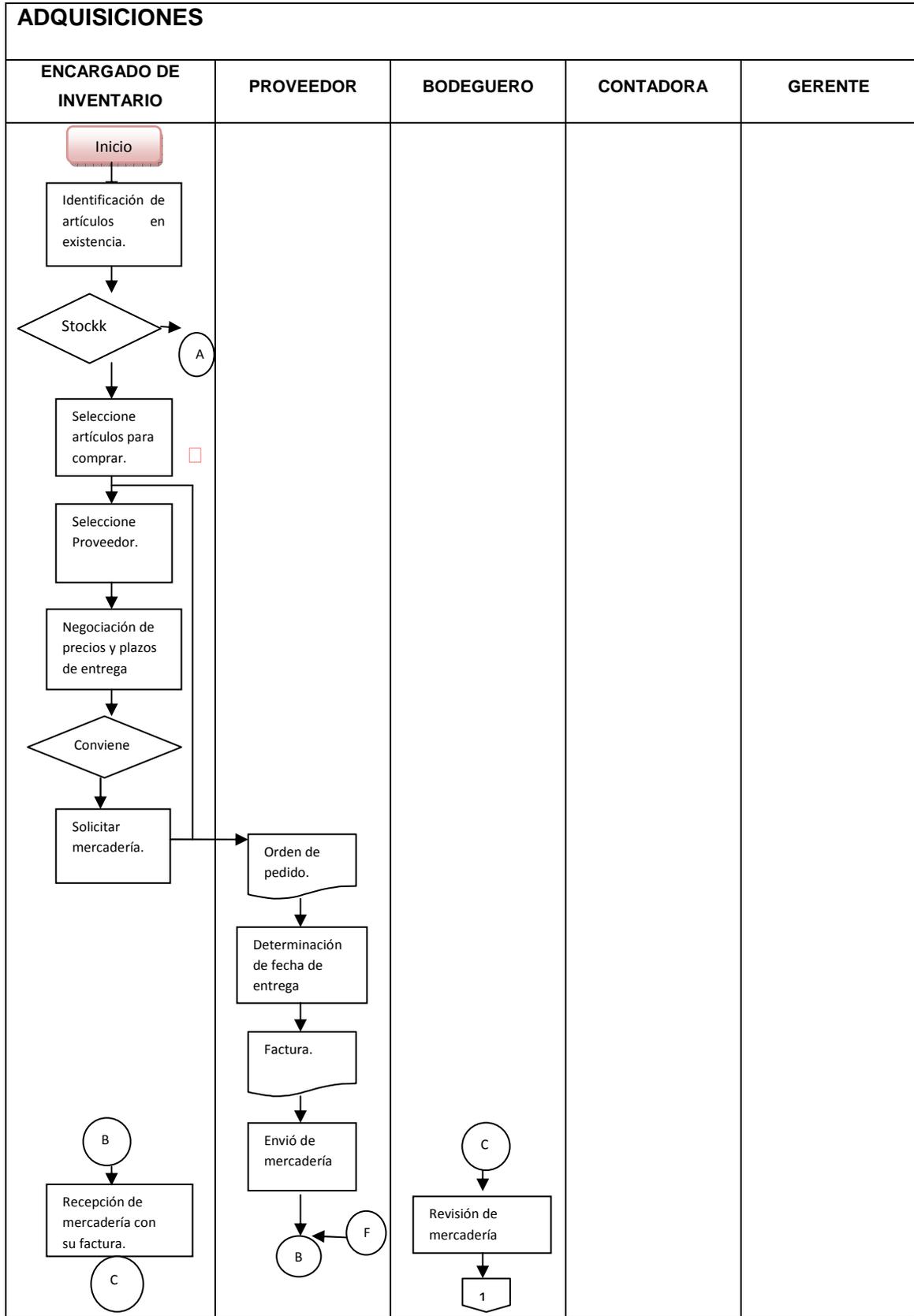
Campo de aplicación: Área de inventarios y bodega

Responsabilidades:

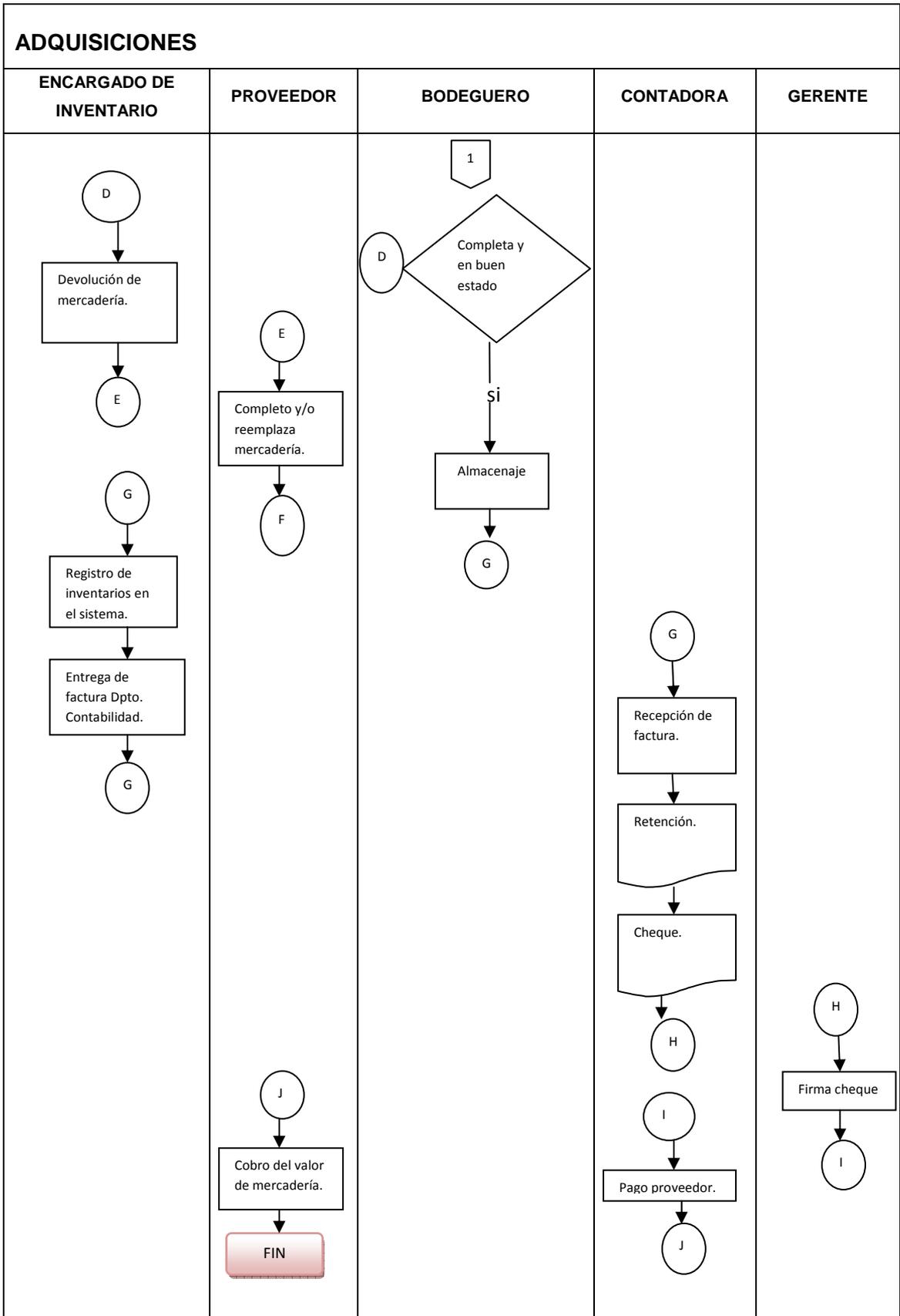
- Mantener el stock mínimo de mercadería en bodega.
- Informar anticipadamente de la carencia de artículos en bodega.
- Sugerir posibles compras de artículos que requiera el almacén.
- Optimizar las relaciones con los proveedores.
- Coadyuvar en la fijación de proveedores convenientes para el almacén.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

1. PROCESO DE ADQUISICIONES.



	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10



☐= Falta proceso.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

PROCESO N° 1

Adquisiciones.- Compra de mercadería para mantener las existencias mínimas de inventario en Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA”.

Actividades:

1. Identificación de los artículos que se va a comprar.
2. Selección de los proveedores.
3. Negociación de precios y plazos de entrega.
4. Recepción de los artículos solicitados.
5. Revisión de artículos.
6. Almacenamiento en bodega.
7. Registro de los artículos adquiridos (kardex)

Consideraciones del proceso de adquisiciones:

Uno de los aspectos que se ha tomado en cuenta para optimizar el proceso de adquisiciones es mejorar el control en cuanto a selección de proveedores. Para ello, se ha propuesto en el flujograma es al jefe de almacén, quien será el encargado de autorizar las adquisiciones después de evaluar si el proveedor elegido es el que más le conviene a la empresa. Además, verificará que los artículos solicitados para la compra sean realmente necesarios para el almacén. De esta forma se garantiza que no existan irregularidades en la selección de proveedor y se evita la compra indiscriminada de mercadería.☒

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10



IP6/17

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Ventas

Objeto del procedimiento: Venta de artículos disponibles en el almacén con calidad y buenos precios, para garantizar la fidelidad de los clientes.

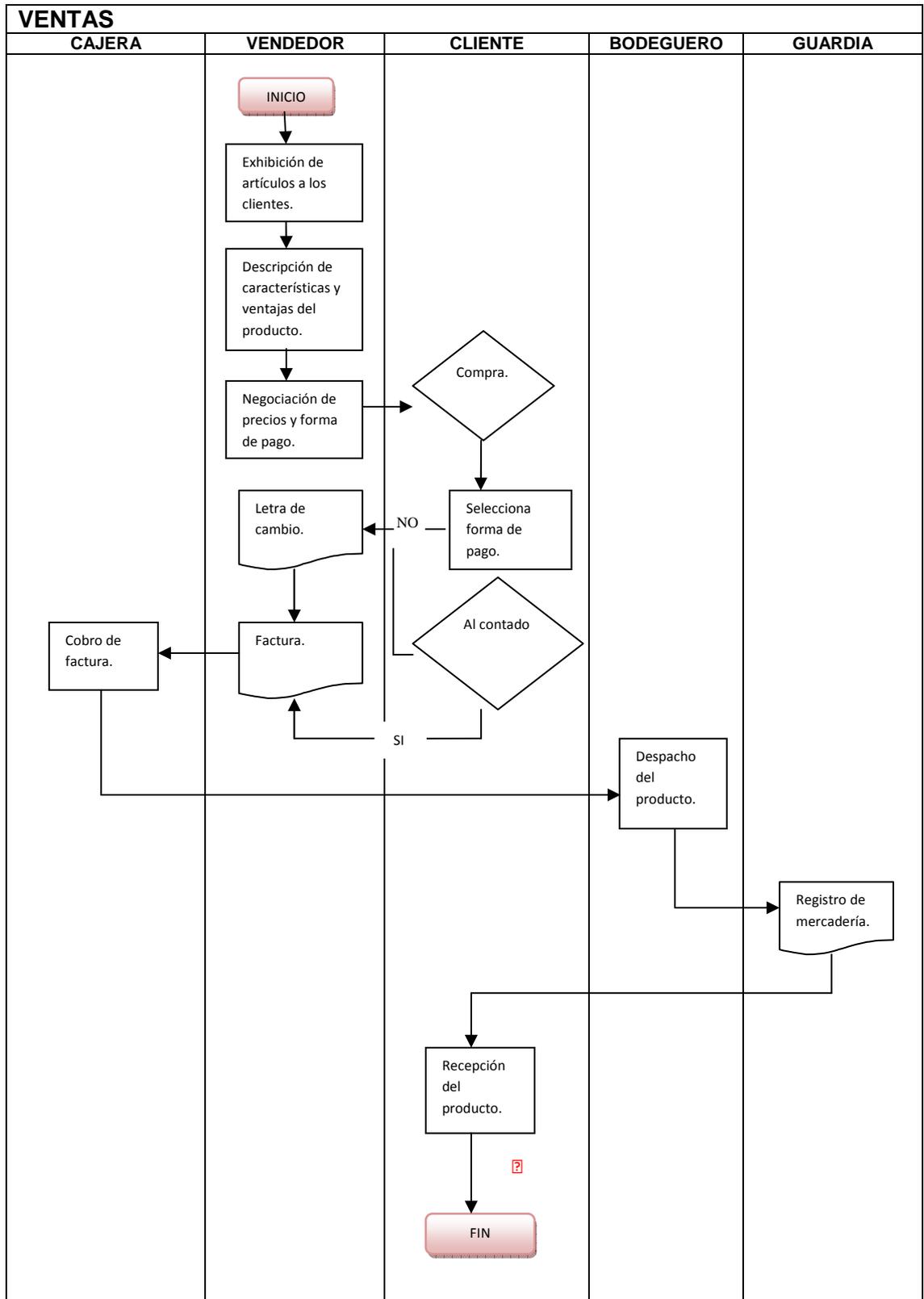
Campo de aplicación: Departamento de Ventas y Servicio al Cliente.

Responsabilidades:

- Satisfacer a cabalidad las necesidades de los clientes.
- Realizar explicaciones claras y concisas de las características y ventajas de los productos ofertados.
- Atraer clientes potenciales mediante promociones, descuentos, etc.
- Generar utilidades para la empresa.
- Especificar las formas de pago disponibles en el almacén

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

2. PROCESO DE VENTAS.



? = Falta proceso.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

PROCESO N° 2

Ventas: Venta de artículos disponibles en el almacén con calidad y buenos precios, para garantizar la fidelidad de los clientes.

Actividades:

1. Inducción al cliente a los artículos que ofertan.
2. Dar a conocer las características y ventajas del producto.
3. Explicar la forma de pago.
4. Anotar el pedido y requerimientos del cliente.
5. Facturación.
6. Entrega de los artículos.

Consideraciones del proceso de ventas:

En éste proceso al final de la venta debería incluirse el servicio post-venta. Este servicio se refiere, fundamentalmente, al seguimiento que se hace a los clientes para conocer qué tan conformes quedaron con su compra y si el artículo comprado satisface cabalmente sus necesidades. El servicio post-venta también incluye el ofrecimiento que se hace a los clientes de nuevas promociones, descuentos e invitaciones a eventos organizados por el almacén; de esta forma se garantizaría la fidelidad de los compradores. 

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Selección de proveedor

Objeto del procedimiento: Elegir al mejor proveedor de mercadería para el almacén tomando en cuenta factores como calidad, garantía, precios y plazos de entrega.

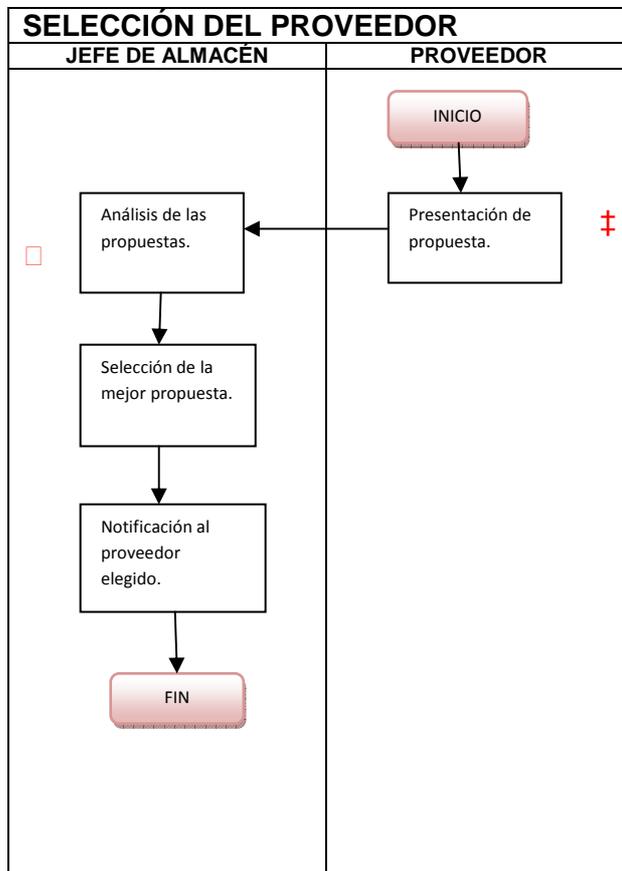
Campo de aplicación: Área de inventarios y bodega

Responsabilidades:

- Garantizar la adquisición de mercadería de calidad.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores.
- Informar sobre novedades en productos dentro del mercado comercial.
- Optimizar las relaciones con los proveedores.
- Reducir los tiempos de entrega y costos de mercadería a través de una adecuada selección de proveedor.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

3. PROCESO DE SELECCIÓN DEL PROVEEDOR.



□= Falta proceso.

‡= No reúne requisitos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

PROCESO Nº 3:

Selección de proveedor: Elegir al mejor proveedor de mercadería para el almacén tomando en cuenta factores como calidad, precios y plazos de entrega.

Actividades:

1. Recepción de propuestas.
2. Análisis de propuestas.
3. Selección de la mejor propuesta.
4. Notificación al proveedor elegido.

Consideraciones del proceso de selección de proveedor:

Una de las propuestas planteadas para mejorar el proceso de selección del proveedor es realizar un llamado a concurso de merecimientos, ya que en el proceso original solo se espera que los proveedores acudan al almacén a ofertar su mercadería. Esto complica la planificación de adquisiciones y dificulta la adecuada selección del proveedor.†

Otra de las propuestas incluidas en el nuevo proceso es el análisis de las ofertas presentadas por los distintos proveedores por un comité conformado por el gerente, el jefe de almacén y la encargada de inventarios. De esta forma se garantiza la transparencia de la selección del proveedor.‡

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Distribución

Objeto del procedimiento: Entrega oportuna de mercadería al cliente en el lugar y momento establecido para el efecto.

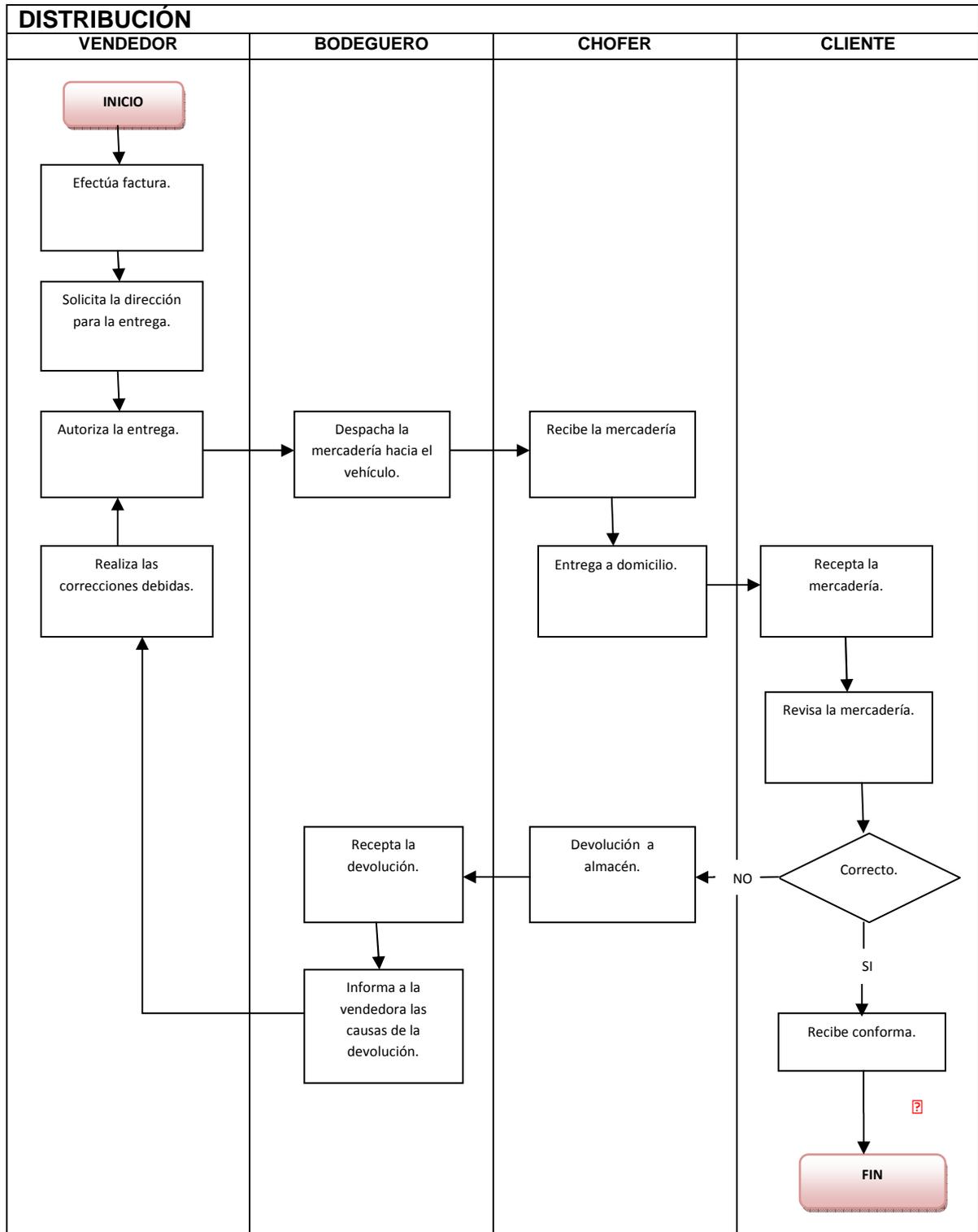
Campo de aplicación: Área de inventarios y bodega: Departamento de ventas y Servicio al Cliente.

Responsabilidades:

- Entrega de los artículos adquiridos por el cliente en el momento y lugar indicados.
- Instalación adecuada de los artículos adquiridos por el cliente, en caso de ser necesario.
- Verificar el correcto funcionamiento de los artículos adquiridos por el cliente al momento de la entrega.
- Salvaguardar los artículos que se van a entregar al momento de su transportación.
- Garantizar la plena satisfacción del cliente al momento de la entrega del producto

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

4. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN



☐ = Falta proceso.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

PROCESO Nº 4

Distribución: Entrega oportuna de mercadería al cliente en el lugar y momento establecido para el efecto.

Actividades:

1. Efectúa la venta.
2. Solicita la dirección para la entrega.
3. Despacha la mercadería.
4. Entrega a domicilio.
5. El cliente revisa la mercadería.

Consideraciones del proceso de distribución:

La única mejora que se debe plantear dentro de este proceso es que, en el momento de la entrega de los artículos a los clientes, el chofer del camión encargado de la distribución lleve consigo un documento que respalde su entrega y en el cual el cliente pueda registrar su firma como constancia de que recibió conforme los artículos solicitados.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Cobranzas

Objeto del procedimiento: Recaudar el dinero procedente de cuentas por cobrar cuyo pago no se haya realizado dentro de los plazos convenidos al momento de la venta

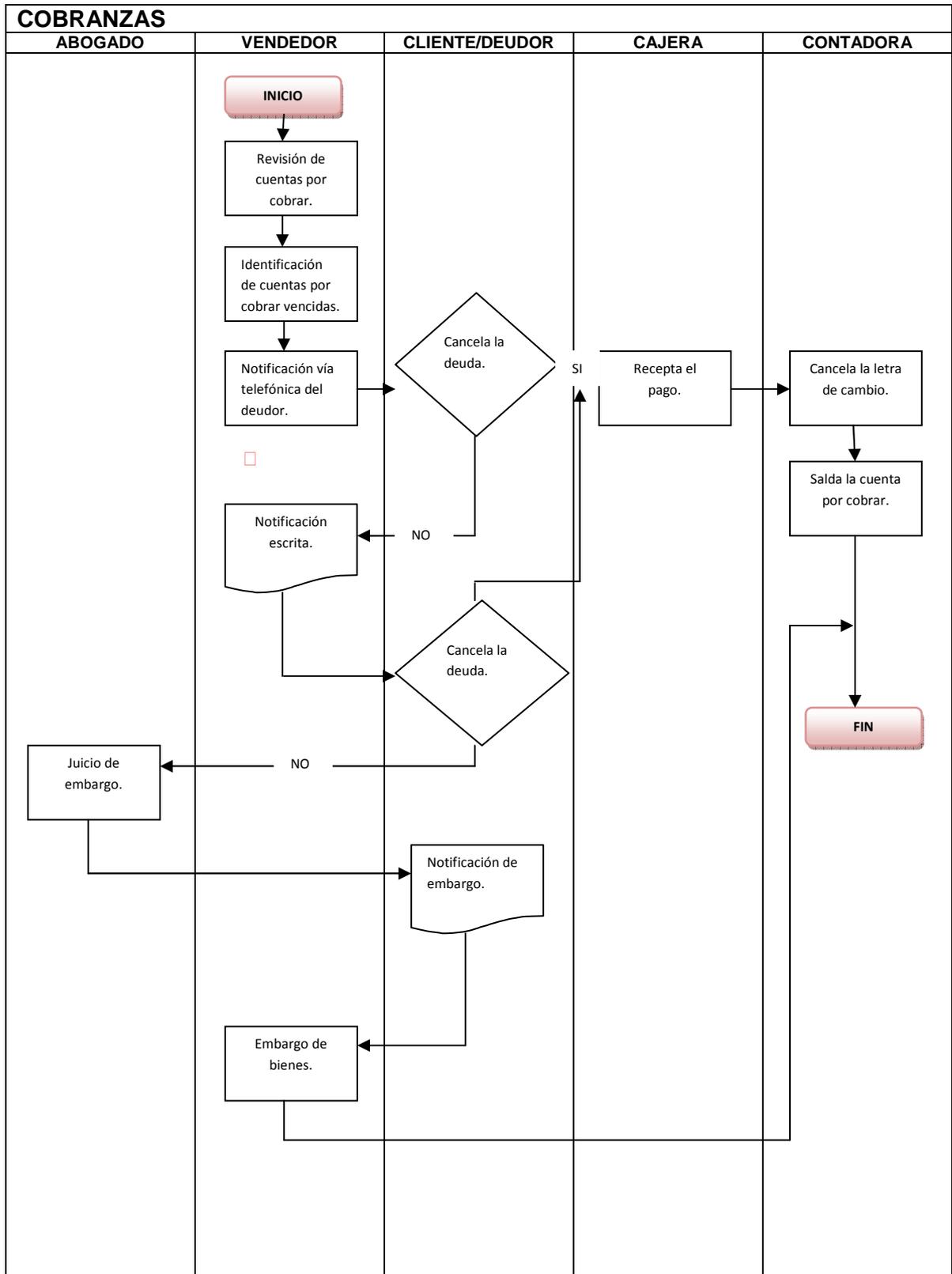
Campo de aplicación: Departamento de Ventas y Servicio al Cliente.

Responsabilidades:

- Realizar un seguimiento permanente de las cuentas por cobrar (ventas a crédito).
- Notificar oportunamente a los clientes el vencimiento del plazo de pago de la deuda.
- Salidar las cuentas de los clientes que ya han pagado los valores adeudados.
- Insistir en la importancia de que los clientes realicen sus pagos a tiempo para evitar problemas legales (embargos).
- Otorgar prórrogas de pago, cuando el caso lo amerite

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

5. PROCESO DE COBRANZAS



□ =Duplicidad de funciones.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

PROCESO N° 5

Cobranzas: Recaudar el dinero procedente de cuentas por cobrar cuyo pago no se haya realizado dentro de los plazos convenidos al momento de la venta.

Actividades:

1. Identificación de cuentas por cobrar.
2. Notificación vía telefónica.
3. Notificación escrita.
4. Iniciación de juicio de embargo.
5. Embargo de los bienes.
6. Recepción de los pagos.
7. Registro de pagos.
8. Cancelación de cuentas.

Consideraciones del proceso de cobranzas:

La propuesta que se hace dentro del proceso de cobranzas es que exista un encargado específico de realizar el cobro de los valores adeudados, es decir, un cobrador. Así, las vendedoras podrían desempeñar sus funciones más eficientemente y el cobrador se concentraría exclusivamente en recaudar los valores adeudados. □

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

1. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y ALTERNATIVAS DE MEJORAS

Encuesta aplicada a clientes de Almacenes “IMPOEKSA”.

Encuesta aplicada a Clientes.(ANEXO 12)

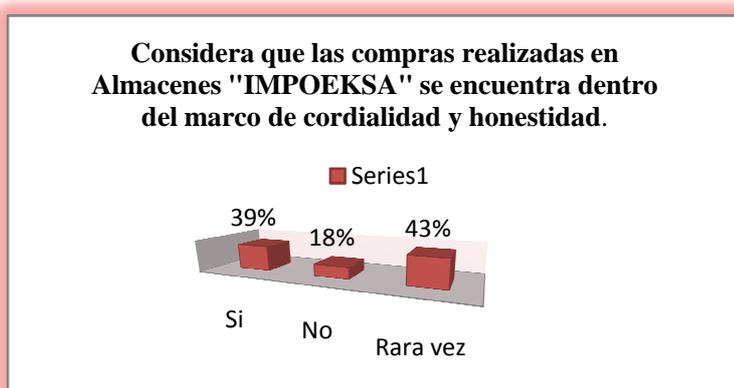
1. Considera que las compras realizadas en Almacenes “IMPOEKSA” se realizan dentro del marco de la cordialidad y honestidad.

TABLA N°24: Resultados de la encuesta pregunta N°1

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	9	39%
No	4	18%
Rara vez	10	43%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

GRÁFICO N° 3: Conocimiento del servicio al cliente.



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

ANÁLISIS:

En este gráfico podemos observar que 39% de los encuestados coinciden en que el personal de almacenes “IMPOEKSA” mantiene una relación adecuada ante los clientes, el 43% considera que la atención no es la adecuada, por cuanto no existe mucho personal y el único vendedor no posee la habilidad de atender a varias personas a la vez, mientras que el 18% de los encuestados no están de acuerdo con la atención por los mismos motivos manifestados anteriormente.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

CONCLUSIÓN:

Podemos concluir que la falta de personal impide que se pueda satisfacer de la manera más eficiente a los clientes, por el agotamiento que produce el atender a varios clientes a la vez.

□

RECOMENDACIÓN A LA GERENCIA:

Se recomienda la contratación de personal que mejore el desempeño y desarrollo de los procesos de venta y servicio al cliente. Por ende se debe realizar una adecuada selección de personal acorde al puesto que se va a desempeñar.

Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- a. **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- b. **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- c. **Confiablez:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- d. **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- e. **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- f. **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.

□ =Sustentado con evidencia.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

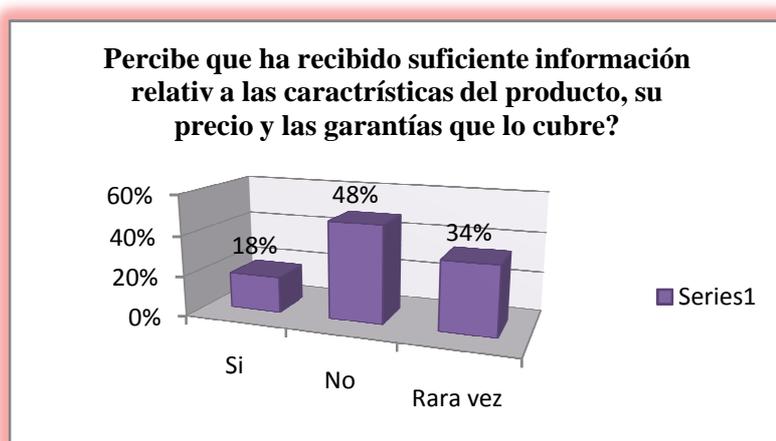
2. Percibe usted que ha recibido suficiente información relativa a las características del producto, su precio y las garantías que lo cubren.

TABLA N°25: Resultados de la encuesta pregunta N°2

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	4	18%
No	11	48%
Rara vez	8	34%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

GRÁFICO N°4: Conocimiento sobre el producto.



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

ANÁLISIS:

El resultado obtenido con respecto a esta pregunta, podemos observar que el 48% de los encuestados no está conforme con la información proporcionada durante la compra, que le permitan saber que artículo el cliente va a adquirir, mientras el 34% manifiesta que la información se la manifiesta muy poco, y el 18% está satisfecho en cuanto a las características de los artículos.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

CONCLUSIÓN:

Al concluir con la encuesta podemos observar que la mayor parte de los clientes no está conforme con la atención recibida por el personal. □

RECOMENDACIÓN A LA GERENCIA:

Se recomienda capacitar al personal en cuanto a características de los artículos.

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico.

El comprador de una computadora, de una cocina de un refrigeradora etc., espera cierto número de prestaciones, antes durante y después de la compra propiamente dicha: demostraciones, prueba de la máquina con sus componentes, soluciones financieras, reparaciones rápidas, garantía post-venta, etc.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

□ =Sustentado con evidencia.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

3. Ha recibido llamadas por parte de la empresa para conocer el grado de satisfacción de la mercadería adquirida luego de la venta.

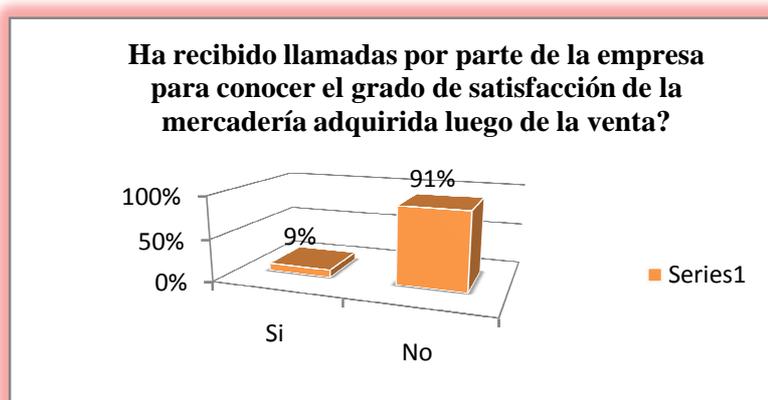
TABLA N° 26: Resultados de la encuesta pregunta N°3

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	2	9%
No	21	91%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

GRÁFICO N°5: Conocimiento del grado de satisfacción.



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

ANÁLISIS:

Luego de la encuesta se pudo demostrar que el 91% de los clientes no han seguido siendo atendidos después de la venta, dándole facilidades y prestándoles apoyo, de manera que se pueda fortalecer su posición ante competidores y lograr no solo clientes satisfechos sino clientes leales a la empresa.

CONCLUSIÓN:

Podemos concluir que no se está tomando estrategias adecuadas para lograr que los clientes acudan a las instalaciones, por los beneficios y servicio que presta almacenes "IMPOEKSA". □

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

RECOMENDACIÓN A LA GERENCIA:

Siendo la postventa la serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimenta la clientela, en muchas empresas es poco conocida y forma parte del área funcional de las ventas, siendo en ocasiones descuidada por las entidades.

Toda empresa moderna debe tener en su estructura un servicio de postventa, ya que esta le sirve para consolidar sus servicios y puede ser un medio efectivo para captar clientes.

La postventa es un ejercicio de atención al cliente, este servicio puede ser desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, cuidados técnicos, etc.; también puede ser el ofrecer al cliente accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido.

VENTA	POSTVENTA
Satisface una necesidad inicial de consumo.	Perfecciona el producto y/o su presentación al cliente para completar o asegurar la satisfacción que pretende la venta.
Es impulsada generalmente por quienes proyectan la producción hacia el mercado.	Es demandada por clientes y consumidores.
Su costo suele ser uniforme para cada producto.	Sus costos son muy variables, según el momento y la situación en que se desarrolla.
Su incidencia en la postventa suele ser inversa a la propia calidad (mejor calidad en la venta necesita menor atención postventa).	Suele incidir sobre la venta con características equivalentes a la calidad de su prestación (si es buena incide positivamente; si es mala incide negativamente).
La demanda que produce, en ausencia de otros factores, guarda relación directa con la calidad.	Su necesidad, en ausencia de otros factores, está en proporción inversa a su calidad (menor calidad en la venta necesita mayor atención postventa).
Suele pretender la materialización próxima o inmediata del beneficio, siendo su costo predeterminado.	Sus beneficios se producen a mayor plazo. Sus costos suelen ser inmediatos a la prestación.
Su magnitud guarda proporción directa con la del propio mercado, figurando siempre con valores positivos.	Su magnitud suele hallarse influida por factores que muchas veces presentan escasa correlación con el mercado, y además, ésta puede ser positiva o negativa.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

□ =Sustentado con evidencia.

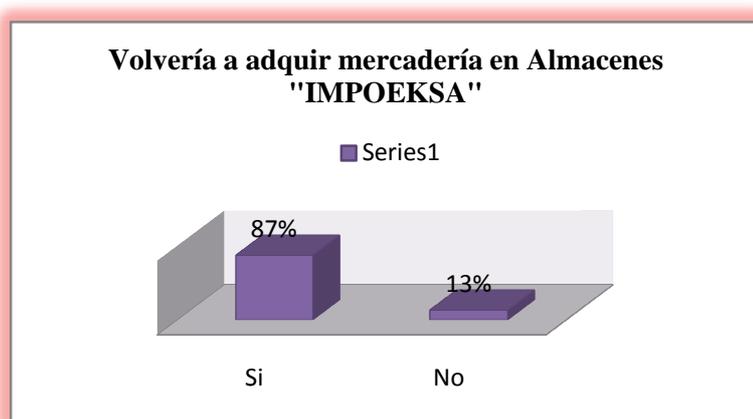
4. Volvería a adquirir mercadería en Almacenes "IMPOEKSA".

TABLA N°27: Resultados de la encuesta pregunta N°4

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	16	70%
No	7	30%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

GRÁFICO N°6: Conocimiento de la próxima visita.



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

ANÁLISIS:

Luego de la encuesta se pudo demostrar que el 87% está conforme con la atención recibida, aunque solicitaron el mejoramiento continuo.

CONCLUSIÓN:

Podemos concluir que Almacenes "IMPOEKSA" posee clientes que gustan de la actividad que desarrolla. □

RECOMENDACIÓN A LA GERENCIA:

Se recomienda no descuidar del mejoramiento continuo que permitan que sea el 100% de los clientes que consideren volver a adquirir artículos que ofrece.

□ =Sustentado con evidencia.

	INICIALES	IG _{1/5}
Elaborado por:	G.R.	
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

4.4.1.3. INDICADORES DE GESTIÓN.

1. Cumplimiento de metas.

$$CM = \frac{\text{Ventas Reales}}{\text{Ventas Proyectadas}}$$

$$CM = \frac{284.425,58}{352.114,65}$$

$$CM = 0,8077 < 1 = \text{Desfavorable}$$

Análisis: Este indicador muestra el grado cumplimiento de los objetivos de ventas en el año 2010, lo cual determino que no son favorables, ya que el departamento esperaba incrementar sus ventas en un 10% con relación al 2009, este objetivo no se cumplió.

2. Variación anual de ventas.

$$VAV = \frac{\text{Ventas año 2}}{\text{Ventas año 1}}$$

$$VAV = \frac{178.345,92}{211.771,70}$$

$$VAV = 0,8422 < 1 = \text{Desfavorable}$$

Análisis: La razón del decremento se debe a la falta de estrategias de venta en los almacenes, lo cual no incentivó las mismas.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

3. Margen de utilidad por ventas.

$$MU = \frac{\text{Pérdida del Ejercicio}}{\text{Ventas Totales}} * 100$$

$$MU = \frac{-16.645,87}{284.425,58} * 100$$

$$MU = 5,85\%$$

Análisis: Las ventas le permiten a la empresa poseer una pérdida del 5,85% sobre ventas. Esto quiere decir que por cada \$100 que percibe la empresa por concepto de ventas, \$5,85 representan la pérdida neta.

4. Índice de ventas por vendedor.

$$IVV = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Nº de Vendedores}}$$

$$IVV = \frac{284.425,58}{2}$$

$$IVV = 142.212,79$$

Análisis: En el departamento existen dos personas que están encargadas de realizar las ventas. Éste indica el grado de responsabilidad monetaria que tienen los colaboradores del departamento.

5. Índice de ventas perdidas.

$$IVP = \frac{\text{Valor pedidos no atendidos}}{\text{Ventas Totales}} * 100$$

$$IVP = \frac{110.263,84}{284.425,58} * 100$$

$$IVP = 38,77\%$$

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

Análisis: Este indicador muestra el porcentaje de ingresos que se ha perdido al no haber atendido determinado número de pedidos por distintas causas. La investigación logró determinar que el 38,77% de los pedidos receptados no fueron atendidos por stocks insuficientes.

6. Negociaciones realizadas

$$NR = \frac{\text{Nº de ventas totales}}{\text{Nº de negociaciones realizadas}} * 100$$

$$NR = \frac{48}{66} * 100$$

$$NR = 72,73\%$$

Análisis: El 72,73% de las negociaciones realizadas concluyen en ventas. Esto quiere decir que de cada 10 negociaciones realizadas, 7 son exitosas. Este índice es favorable pues indica un buen poder de negociación con los clientes relacionados y no relacionados. Esta condición se da principalmente por la estrecha relación existente con los clientes relacionados y los precios convenientes que la empresa brinda.

7. Rotación de inventarios

$$RI = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventarios}}$$

$$RI = \frac{284.425,58}{50.458,41}$$

$$RI = 5,63$$

Análisis: Éste resultado indica que la rotación de inventarios en el año 2010 es de 5,63 veces.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

8. Cumplimiento de metas de ventas.

$$RI = \frac{\text{Ventas año 2010}}{\text{Ventas proyectadas 2010}}$$

$$RI = \frac{268.924,89}{299.343,18}$$

$$RI = 90\%$$

Análisis: Este indicador determina el grado de cumplimiento de la meta de ventas, nos indica que en un 90% se alcanzó la meta y que se tiene que buscar estrategias que permitan mejorar las ventas para poder alcanzar el 100% que sería lo óptimo; se debería capacitar e incentivar al personal de manera que se sientan identificados, motivados e involucrados con el propósito de la entidad o a la vez analizar si la meta de ventas es acorde o adecuada y alcanzable en la realidad.

TABLA N° 28
Grado de Cumplimiento de Meta de Ventas

VENTAS AÑO 2010	PLANEADO	EJECUTADO	% CUMPLIDO
1er Trimestre	89.660,56	78.950,39	88%
2do Trimestre	67.326,24	64.373,93	96%
3er Trimestre	57.863,76	45.310,14	78%
4to Trimestre	84.492,61	80.290,43	95%
TOTAL	299.343,18	268.924,89	90%

FUENTE: Almacenes "IMPOEKSA"

ELABORADO POR: Autora de la Tesis

9. Cuidado del medio ambiente.

TABLA N° 29
Actividad realizada para cuidar el medio ambiente.

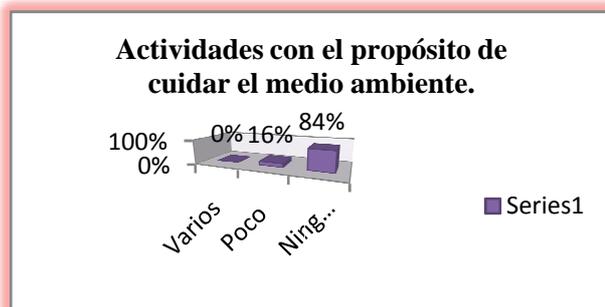
ALTERNATIVAS	VENEDORES	CLIENTES	TOTAL	%
Varios			0	0%
Poco	1	3	4	16%
Ninguno	1	20	21	84%
TOTAL	2	23	25	100%

FUENTE: Encuesta a Cliente y Empleados.

ELABORADO POR: Autora de la Tesis

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10

GRÁFICO Nº 7: Cuidado del medio ambiente.



FUENTE: Encuesta a Cliente y Empleados.

ELABORADO POR: Autora de la Tesis

Análisis: Las encuestas realizadas a vendedores y clientes se ha podido determinar que el 84% considera que no se está realizando actividad alguna que permita reducir el índice de contaminación ambiental.

Conclusión: Durante el desarrollo de la auditoría, se ha determinado que la empresa ha descuidado adicionar en los objetivos, el cuidado al medio ambiente, parte importante para el mejor desarrollo de la empresa.

Recomendación a Gerencia: Los directivos deberían considerar realizar actividades que contribuyan al cuidado del medio ambiente y establecer como mínimo una política de reciclaje de papel para que se contribuya de alguna manera al cuidado del mismo.

IF_{1/1}

4.4.1.4. INDICADORES FINANCIEROS.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10



1. Indicen que miden la liquidez.

CAPITAL DE TRABAJO = Activo Corriente – Pasivo Corriente

CAPITAL DE TRABAJO = 103.830,01 - 59.756,77

CAPITAL DE TRABAJO = \$ 44.073,24

Análisis: Almacenes “IMPOEKSA” posee \$ 44.073,24 de capital de trabajo, que se puede determinar que la liquidez de la empresa no es la adecuada para solventar las sus necesidades.

2. Indicador que mide el endeudamiento.

ÍNDICE DE SOLIDEZ = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$

ÍNDICE DE SOLIDEZ = $\frac{59.756,77}{103.830,01} * 100$

ÍNDICE DE SOLIDEZ = 57,55%

Análisis: El resultado de éste indicador nos quiere decir que el 58% de los activos totales se encuentran financiados a través del endeudamiento con los acreedores, al ser un porcentaje alto de endeudamiento hay que tratar de establecer estrategias que permitan recuperar la cartera vencida eficientemente e invertir esa recuperación en mercadería para evitar un endeudamiento tan alto.

ÍNDICE DE PASIVO A PATRIMONIO = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$

ÍNDICE DE PASIVO A PATRIMONIO = $\frac{59.756,77}{44.073,24}$

ÍNDICE DE SOLIDEZ = 1,36

Análisis: El Índice de Pasivo a Patrimonio nos indica que por cada unidad monetaria aportada por los dueños de Almacenes “IMPOEKSA”, existe \$ 1,36 aportado por los acreedores.

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-08
Revisado por:	F.V.	2011-08-10



4.5.1.FASE IV: Comunicación de Resultados.

PROGRAMA DE AUDITORÍA

Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “Impoeksa”
Auditoría de Gestión
Comunicación de Resultados
Programa de Auditoría

OBJETIVOS:

- ✓ Emitir las respectivas conclusiones y recomendaciones en el informe de auditoría.

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Informe Final de Auditoría de Gestión		GR	2011-08-22

	INICIALES	FECHA
Elaborado por:	G.R.	2011-08-22
Revisado por:	F.V.	2011-08-29



**ALMACENES DE
ELECTRODOMÉSTICOS SAN
FRANCISCO “IMPOEKSA”**

**INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN AL
DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SERVICIO AL
CLIENTE**

DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010



Riobamba, 24 de Octubre de 2011.

Señora

Rosa Pazmiño

**GERENTE GENERAL DE ALMACENES DE ELSTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO
"IMPOEKSA".**

Presente.-

De mi consideración.

Se ha revisado la Gestión del Departamento de Ventas y Servicio al Cliente por el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2010.

El trabajo se realizó en base a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, las Normas Ecuatorianas de Auditoría.

De acuerdo a la naturaleza del informe y del trabajo realizado, los resultados obtenidos de la Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente se presentan en el siguiente informe adjunto.

Se espera haber satisfecho sus necesidades y que los comentarios y recomendaciones planteados sirvan para el desarrollo del departamento evaluado.

Atentamente,

.....
Alexis Gabriela Robalino Flores
AUTORA DE LA TESIS



4.5.1.1. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO “IMPOEKSA”

Señora

Rosa Pazmiño

**GERENTE GENERAL DE ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO
“IMPOEKSA”**

De mi consideración:

Se ha efectuado la auditoría de Gestión a Almacenes “IMPOEKSA”, con fecha del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2010, y los correspondientes procesos del Departamento de Ventas y Servicio al Cliente. Estos procesos son de responsabilidad de la gerencia de la empresa. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión acerca de la administración realizada en el departamento de ventas basados en nuestra auditoría.

Se ha realizado la Auditoría de Gestión con las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas. Estas Normas requieren que la auditoría se planifique y ejecutada la auditoría para obtener una seguridad razonable que la información, documentación y actividades examinadas están libres de errores de carácter significativo, igualmente, que las operaciones a las cuales corresponden se hayan efectuado de conformidad a las disposiciones legales y reglamentarias, políticas y demás normas aplicables. La información, actividades y procesos ejecutados son de responsabilidad de la administración de la empresa. Mi responsabilidad es la de expresar una opinión sobre si la información, actividades y procesos desarrollados se los realiza y ejecuta de manera adecuado con base en nuestra auditoría.

Se analizó como componente al departamento de ventas y servicio al cliente, mediante cuestionarios, observación y entrevistas con el personal, revisión y evaluación de documentos y actividades seleccionadas.



ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO

La Auditoría de Gestión al área de ventas de Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA”, periodo enero-diciembre 2010 se realizó para emitir una opinión razonable en cuanto a la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, economía y ecología en el desarrollo de sus operaciones y cumplimiento de normativa interna.

OBJETIVO

- Efectuar un diagnóstico al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente mediante un análisis FODA.
- Evaluar el sistema de control interno, del Departamento de Ventas y Servicio al Cliente de los almacenes Impoeksa.
- Emplear indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de economía, eficiencia, eficacia.
- Formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión practicada a los Almacenes “Impoeksa”, comprende el período del ejercicio económico de año 2010 correspondiente a la Administración del Ing. Hugo Burgos.

ENFOQUE

La Auditoría de Gestión está orientada al departamento de ventas y servicio al cliente para determinar el cumplimiento de la normativa vigente, eficacia en el logro de objetivos, eficiencia, economía, en el uso de los recursos.



COMPONENTES AUDITADOS

Los componentes a ser evaluados son:

- Ventas.

INDICADORES UTILIZADOS

Durante la ejecución de la auditoría se aplicaron los siguientes indicadores:

- Indicadores de Gestión.
- Indicadores Financieros.



INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

ANTECEDENTES

Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA", es una empresa privada que fue creada el 21 de Noviembre de 1945, e inicia sus actividades el 08 de Febrero de 1995, con el aporte único de la Sra. Rosa Elisa Pazmiño Flores, mismo que invirtió un pequeño capital para la comercialización de electrodomésticos en las calles Juan de Velasco entre 10 de Agosto y Primera Constituyente, con un área de cien metros cuadrados y el trabajo de una sola secretaria.

Posteriormente, la propietaria vio la necesidad de satisfacer de mejor manera las necesidades de sus clientes y realiza un préstamo al Banco Promérica por 2 millones de sucres para incrementar su stock de productos y asignar un presupuesto para contratar personal que agilite la comercialización.

La permanencia en el mercado ha sido gracias a la confianza de la ciudadanía riobambeña quien apoya y sigue apoyando la incansable labor de esta empresa, misma que se ha dedicado a la comercialización al por menor de gran variedad de electrodomésticos, artículos del hogar, y computadoras.

En el año de 1997 se abren las puertas de un nuevo local ubicado en la España y Olmedo, junto al Distrito de Policía.

MISIÓN

Somos una empresa comercializadora de computadoras y electrodomésticos efectivas para el hogar, con un mercado preponderante en la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, respaldado por infraestructura, tecnología, y un talento humano calificado, además de un servicio integral enfocado en la satisfacción del cliente con productos y servicios de calidad, una entrega inmediata, créditos a corto y largo plazo, y no dejando a un lado los descuentos, ofertas y promociones.



VISIÓN

Ser reconocidos como líderes en la actividad que desempeñamos, representando la mejor alternativa comercial del mercado nacional y acaparando el reconocimiento de los clientes, competidores, proveedores y público en general; promoviendo la identidad y creatividad para anticiparse a los cambios del mercado y a los posibles problemas que pueden generarse.



RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

1. ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

En Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA” no existe un manual de funciones, por ende cada empleado realizan varias funciones a la vez, ya que dicho manual esta difundido de forma verbal.

Recomendación: Poner en marcha el proyecto de estructuración de un manual de funciones para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición de los empleados de almacenes “IMPOEKSA”.

2. DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO.

El Reglamento Interno no se encuentra a disposición del personal por lo que no tienen el total conocimiento para el cumplimiento de sus deberes, derechos y obligaciones.

Recomendación: Difundir el Reglamento Interno, entregar un ejemplar a cada uno de los empleados para que tengan pleno conocimiento y puedan cumplirlo a cabalidad.

3. INADECUADO PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

La selección del personal se limita a una entrevista y no más, no se evalúa ni destrezas ni habilidades.

Recomendación: La Gerencia y Dirección Administrativa deberá planificar un programa de selección de personal acorde a las necesidades de la empresa y ponerlo en marcha lo más pronto posible.

4. AUSENCIA DE POLÍTICAS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Las actividades que se ejecutan en los Almacenes “IMPOEKSA” se los realizan de forma empírica, ya que no se toman en cuenta políticas formales que rijan su desarrollo.

Recomendación:

- c. Convocará a una reunión de trabajo en donde se planteen ideas útiles para la emisión de políticas y lineamientos de acción para los departamentos.



- d. Dictará políticas y manuales de procedimientos que contengan las directrices a seguir en cada actividad de la empresa.

5. AUSENCIA DE AUDITORÍA

En la entidad no se realizan auditorías de ningún tipo.

Recomendación: Realizar por lo menos una vez al año una Auditoría Interna y crear la unidad de auditoría interna misma que permite examinar a la empresa de manera íntegra para detectar ciertas anomalías que pudieran afectar el normal desenvolvimiento de sus actividades para corregirlas a tiempo y promover el mejoramiento continuo en la empresa.

6. NO SE UTILIZAN FLUJOGRAMAS

En los Almacenes "IMPOEKSA" no existen procesos específicos definidos de manera formal en la entidad, esto se da por la falta de flujogramas en los que se detallen los pasos y procedimientos a seguir, no existe un formato escrito simplemente cada responsable de alguna actividad conoce el proceso.

Recomendación: Definir procesos específicos de manera formal a través de la elaboración de flujo gramas que permitan identificar perfectamente los pasos a seguir para el correcto desempeño de las funciones y actividades que se realizan.

7. NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN

Almacenes "IMPOEKSA" no cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa de la empresa.

Recomendación: Diseñar y aplicar indicadores que permitan evaluar la gestión administrativa y operativa de la entidad para tomar decisiones oportunas y adecuadas.

8. NO SE UTILIZAN PRESUPUESTOS

Los Almacenes "IMPOEKSA" no elaboración ni utilización presupuestos.

Recomendación: La Gerencia involucrando a todos quienes integran la organización deberá promover un plan de presupuesto para la entidad para poder manejar y programar de mejor manera sus movimientos económicos.



9. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Almacenes “IMPOEKSA” no posee una estructura organizacional, estableciendo una inadecuada participación de todos los niveles de la empresa en cuanto a la toma de decisiones.

Recomendación: Se requiere la elaboración de una estructura organizacional adaptándole a las condiciones actuales del medio para que de esta manera exista un mejor desempeño en cuanto a cumplimiento de actividades.

10. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

En Almacenes “IMPOEKSA” los objetivos del departamento de ventas no son de conocimiento de los empleados debido a la falta de un sistema de comunicación adecuado. Esto causa que las actividades de cada empleado se lleven a cabo de forma rutinaria y sin orientación a resultados

Recomendación: Establecer por escrito los objetivos que persigue la empresa lo que permitirá definir relaciones estables y fijas entre puestos y equipos de trabajo buscando siempre la consolidación del bienestar de los colaboradores y por ende de la empresa.

11. ESTRATEGIAS DE VENTAS

Almacenes “IMPOEKSA” no poseen estrategias de venta para mejorar el nivel de ventas frente a la competencia.

Recomendación:

- c. Se recomienda el establecimiento de estrategias que permitan mejorar el desempeño de la empresa acorde a la competencia siguiendo las siguientes recomendaciones:
 6. Las estrategias deben ser cortos y precisos.
 7. Deben tener un fin.
 8. Ser entendidos por todo el equipo.
 9. Las estrategias deben ser la base para el planeamiento de actividades para el año.



10. Estrategias deben ser confidenciales.

- d. No basta con tener un plan bien meditado, es necesario, ir cuantificando los resultados para corroborar si están dando los efectos esperados, hay que tener en cuenta las siguientes preguntas:

5. Influencia:

¿Están hablando los clientes de nosotros con otros?

6. Intimidad:

¿Cuál es el sentimiento o la afinidad de un cliente?

7. Interacción:

¿Los clientes están tomando decisiones?

8. Participación:

¿Están los clientes ahí?

12. INCUMPLIMIENTO DEL MONTO DE VENTAS

El nivel de ventas de Almacenes "IMPOEKSA" va en decremento cada año.

Recomendación:

- b. A más de buscar estrategias de publicidad, comunicación y promoción que permitan mejorar las ventas se debería evaluar, capacitar e incentivar al personal de manera que se sientan identificados, motivados e involucrados a trabajar en equipo y conseguir resultados. Establecer una meta de ventas con un estudio técnico previo.
- d. A su vez se debe tomar en cuenta las tres técnicas para mejorar las ventas que son las siguientes:
4. **El producto:** en cuanto al producto el vendedor debe tener el suficiente conocimiento en cuanto: nivel de calidad, peculiaridades, estilo, nombre de marca, empaque, características, garantías, etc.
 5. **Atención al cliente:** En primer lugar debemos conocer que requiere un cliente de nuestra empresa aplicando las siguientes preguntas para saber que busca obtener el cliente en su compra:

- Un precio razonable.
 - Una adecuada calidad por lo que paga.
 - Una atención amable y personalizada.
 - Un buen servicio de entrega a domicilio.
 - Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana).
 - Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
 - Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).
 - Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes).
 - Un local cómodo y limpio.
6. Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿o no vuelvo?

Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

- Solo un 3 % de las operaciones de un negocio terminan en una queja.
- El 15 % adicional se queja por vías informales, por ejemplo el boca a boca, que puede ser fatal para un negocio.
- Un 30 % adicional no se quejará nunca, pero está seguro de tener motivos suficientes para protestar.

13. PUBLICIDAD

La empresa no obtiene un nivel de ventas necesario ni un reconocimiento amplio de la actividad que desarrollo por parte de la ciudadanía por falta de convenios con Instituciones Públicas, Eventos de promociones, descuentos, y la falta de la publicidad necesaria.

Recomendación:

- d. Se realice un estudio de mercado que permitan ser más competitivos dentro de la cadena de almacenes que realizan la misma actividad comercial.
- e. Se ejecute convenios con Instituciones Públicas.
- f. La participación de la empresa en medios de comunicación de mayor cobertura.



14. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

La empresa no realiza llamadas telefónicas que permitan saber la satisfacción del cliente en cuanto a la adquisición de artículos adquiridos.

Recomendación:

- c. Se recomienda realizar un análisis post – venta a los clientes que permita:
 - Mayor satisfacción al cliente.
 - Mejor imagen de la empresa y del producto.
 - Mejor conocimiento directo del mercado.
 - Recepción más rápida de la información.
 - Mayor objetividad en las prestaciones.
 - Probable incremento de las ventas.
 - Más posibilidad de aplicación de medidas correctoras sobre el mercado.
 -
- d. A su vez se debe realizar un estudio de las necesidades de cliente mediante llamadas telefónicas. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:
 - Saludar al interlocutor.
 - Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento.
 - Decir nuestro nombre.
 - Ofrezcamos ayuda y los artículos a la disposición del cliente.

15. MARCO DE CORDIALIDAD Y HONESTIDAD.

La falta de personal impide que se pueda satisfacer de la manera más eficiente a los clientes, por el agotamiento que produce el atender a varios clientes a la vez.

Recomendación a la Gerencia:

Se recomienda la contratación de personal que mejore el desempeño y desarrollo de los procesos de venta y servicio al cliente. Por ende se debe realizar una adecuada selección de personal acorde al puesto que se va a desempeñar.



Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

Brindar un buen servicio no alcanza, si el cliente no lo percibe. Para ello es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos que hacen a la atención al público.

- g. **Cortesía:** Se pierden muchos clientes si el personal que los atiende es descortés. El cliente desea siempre ser bien recibido, sentirse importante y que perciba que uno le es útil.
- h. **Atención rápida:** A nadie le agrada esperar o sentir que se lo ignora. Si llega un cliente y estamos ocupados, dirigirse a él en forma sonriente y decirle: "Estaré con usted en un momento".
- i. **Confiabilidad:** Los cliente quieren que su experiencia de compra sea lo menos riesgosa posible. Esperan encontrar lo que buscan o que alguien responda a sus preguntas. También esperan que si se les ha prometido algo, esto se cumpla.
- j. **Atención personal:** Nos agrada y nos hace sentir importantes la atención personalizada. Nos disgusta sentir que somos un número. Una forma de personalizar el servicio es llamar al cliente por su nombre.
- k. **Personal bien informado:** El cliente espera recibir de los empleados encargados de brindar un servicio, una información completa y segura respecto de los productos que venden.
- l. **Simpatía:** El trato comercial con el cliente no debe ser frío y distante, sino por el contrario responder a sus necesidades con entusiasmo y cordialidad.



16. CAPACITACIÓN.

Al concluir con la encuesta podemos observar que la mayor parte de los clientes no está conforme con la atención recibida por el personal.

Recomendación a la Gerencia:

Se recomienda capacitar al personal en cuanto a características de los artículos.

El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera, además del producto o servicio básico.

El comprador de una computadora, de una cocina de un refrigeradora etc., espera cierto número de prestaciones, antes durante y después de la compra propiamente dicha: demostraciones, prueba de la máquina con sus componentes, soluciones financieras, reparaciones rápidas, garantía post-venta, etc.

El servicio es algo que va más allá de la amabilidad y de la gentileza. El servicio es "un valor agregado para el cliente", y en ese campo el cliente es cada vez más exigente.

17. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Podemos concluir que no se está tomando estrategias adecuadas para lograr que los clientes acudan a las instalaciones, por los beneficios y servicio que presta almacenes "IMPOEKSA".

Recomendación a la Gerencia:

Siendo la postventa la serie de actos cuyo fin inmediato es la satisfacción de las necesidades que experimenta la clientela, en muchas empresas es poco conocida y forma parte del área funcional de las ventas, siendo en ocasiones descuidada por las entidades.

Toda empresa moderna debe tener en su estructura un servicio de postventa, ya que esta le sirve para consolidar sus servicios y puede ser un medio efectivo para captar clientes.

La postventa es un ejercicio de atención al cliente, este servicio puede ser desde operaciones de mantenimiento, como venta de repuestos, cuidados técnicos, etc.; también puede ser el ofrecer al cliente accesorios o servicios adicionales al bien o servicio adquirido.

VENTA	POSTVENTA
Satisface una necesidad inicial de consumo. Es impulsada generalmente por quienes proyectan la producción hacia el mercado.	Perfecciona el producto y/o su presentación al cliente para completar o asegurar la satisfacción que pretende la venta. Es demandada por clientes y consumidores.
Su costo suele ser uniforme para cada producto. Su incidencia en la postventa suele ser inversa a la propia calidad (mejor calidad en la venta necesita menor atención postventa).	Sus costos son muy variables, según el momento y la situación en que se desarrolla. Suele incidir sobre la venta con características equivalentes a la calidad de su prestación (si es buena incide positivamente; si es mala incide negativamente).
La demanda que produce, en ausencia de otros factores, guarda relación directa con la calidad. Suele pretender la materialización próxima o inmediata del beneficio, siendo su costo predeterminado.	Su necesidad, en ausencia de otros factores, está en proporción inversa a su calidad (menor calidad en la venta necesita mayor atención postventa). Sus beneficios se producen a mayor plazo. Sus costos suelen ser inmediatos a la prestación.
Su magnitud guarda proporción directa con la del propio mercado, figurando siempre con valores positivos.	Su magnitud suele hallarse influida por factores que muchas veces presentan escasa correlación con el mercado, y además, ésta puede ser positiva o negativa.

18. INDICADORES DE GESTIÓN.

1. Cumplimiento de metas.

$$CM = \frac{\text{Ventas Reales}}{\text{Ventas Proyectadas}}$$

$$CM = \frac{284.425,58}{352.114,65}$$

$$CM = 0,8077 < 1 = \text{Desfavorable}$$

Análisis: Este indicador muestra el grado cumplimiento de los objetivos de ventas en el año 2010, lo cual determino que no son favorables, ya que el departamento esperaba incrementar sus ventas en un 10% con relación al 2009, este objetivo no se cumplió.

2. Variación anual de ventas.

$$VAV = \frac{\text{Ventas año 2}}{\text{Ventas año 1}}$$

$$VAV = \frac{178.345,92}{211.771,70}$$



$$\text{VAV} = 0,8422 < 1 = \text{Desfavorable}$$

Análisis: La razón del decremento se debe a la falta de estrategias de venta en los almacenes, lo cual no incentivó las mismas.

3. Margen de utilidad por ventas.

$$\text{MU} = \frac{\text{Pérdida del Ejercicio}}{\text{Ventas Totales}} * 100$$

$$\text{MU} = \frac{-16.645,87}{284.425,58} * 100$$

$$\text{MU} = 5,85\%$$

Análisis: Las ventas le permiten a la empresa poseer una pérdida del 5,85% sobre ventas. Esto quiere decir que por cada \$100 que percibe la empresa por concepto de ventas, \$5,85 representan la pérdida neta.

4. Índice de ventas por vendedor.

$$\text{IVV} = \frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Nº de Vendedores}}$$

$$\text{IVV} = \frac{284.425,58}{2}$$

$$\text{IVV} = 142.212,79$$

Análisis: En el departamento existen dos personas que están encargadas de realizar las ventas. Éste indica el grado de responsabilidad monetaria que tienen los colaboradores del departamento.

5. Índice de ventas perdidas.

$$\text{IVP} = \frac{\text{Valor pedidos no atendidos}}{\text{Ventas Totales}} * 100$$

$$\text{IVP} = \frac{110.263,84}{284.425,58} * 100$$

$$\text{IVP} = 38,77\%$$

Análisis: Este indicador muestra el porcentaje de ingresos que se ha perdido al no haber atendido determinado número de pedidos por distintas causas. La investigación logró determinar que el 38,77% de los pedidos receptados no fueron atendidos por stocks insuficientes.

6. Negociaciones realizadas

$$\text{NR} = \frac{\text{Nº de ventas totales}}{\text{Nº de negociaciones realizadas}} * 100$$

$$\text{NR} = \frac{48}{66} * 100$$

$$\text{NR} = 72,73\%$$

Análisis: El 72,73% de las negociaciones realizadas concluyen en ventas. Esto quiere decir que de cada 10 negociaciones realizadas, 7 son exitosas. Este índice es favorable pues indica un buen poder de negociación con los clientes relacionados y no relacionados. Esta condición se da principalmente por la estrecha relación existente con los clientes relacionados y los precios convenientes que la empresa brinda.

7. Rotación de inventarios

$$\text{RI} = \frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Inventarios}}$$

$$\text{RI} = \frac{284.425,58}{50.458,41}$$

$$\text{RI} = 5,63$$

Análisis: Éste resultado indica que la rotación de inventarios en el año 2010 es de 5,63 veces.

8. Cumplimiento de metas de ventas.

$$RI = \frac{\text{Ventas año 2010}}{\text{Ventas proyectadas 2010}}$$

$$RI = \frac{268.924,89}{299.343,18}$$

$$RI = 90\%$$

Análisis: Este indicador determina el grado de cumplimiento de la meta de ventas, nos indica que en un 90% se alcanzó la meta y que se tiene que buscar estrategias que permitan mejorar las ventas para poder alcanzar el 100% que sería lo óptimo; se debería capacitar e incentivar al personal de manera que se sientan identificados, motivados e involucrados con el propósito de la entidad o a la vez analizar si la meta de ventas es acorde o adecuada y alcanzable en la realidad.

Grado de Cumplimiento de Meta de Ventas

VENTAS AÑO 2010	PLANEADO	EJECUTADO	% CUMPLIDO
1er Trimestre	89.660,56	78.950,39	88%
2do Trimestre	67.326,24	64.373,93	96%
3er Trimestre	57.863,76	45.310,14	78%
4to Trimestre	84.492,61	80.290,43	95%
TOTAL	299.343,18	268.924,89	90%

FUENTE:Almacenes "IMPOEKSA"

ELABORADO POR:Autora de la Tesis

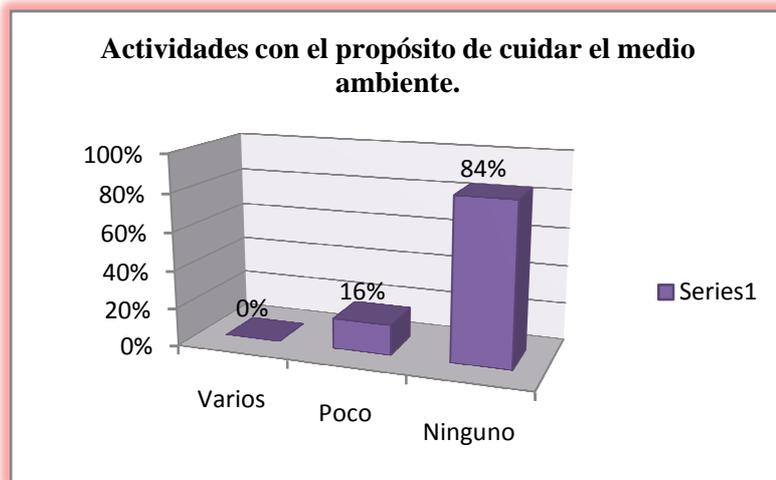
9. Cuidado del medio ambiente.

Actividad realizada para cuidar el medio ambiente.

ALTERNATIVAS	VENDEDORES	CLIENTES	TOTAL	%
Varios			0	0%
Poco	1	3	4	16%
Ninguno	1	20	21	84%
TOTAL	2	23	25	100%

FUENTE:Encuesta a Cliente y Empleados.

ELABORADO POR:Autora de la Tesis



FUENTE: Encuesta a Cliente y Empleados.

ELABORADO POR: Autora de la Tesis

Análisis: Las encuestas realizadas a vendedores y clientes se ha podido determinar que el 84% considera que no se está realizando actividad alguna que permita reducir el índice de contaminación ambiental.

Conclusión: Durante el desarrollo de la auditoría, se ha determinado que la empresa ha descuidado adicionar en los objetivos, el cuidado al medio ambiente, parte importante para el mejor desarrollo de la empresa.

Recomendación a Gerencia: Los directivos deberían considerar realizar actividades que contribuyan al cuidado del medio ambiente y establecer como mínimo una política de reciclaje de papel para que se contribuya de alguna manera al cuidado del mismo.

19. INDICADORES FINANCIEROS.

1. Indicen que miden la liquidez.

CAPITAL DE TRABAJO = Activo Corriente – Pasivo Corriente

CAPITAL DE TRABAJO = 103.830,01 - 59.756,77

CAPITAL DE TRABAJO = \$ 44.073,24

Análisis: Almacenes “IMPOEKSA” posee \$ 44.073,24 de capital de trabajo, que se puede determinar que la liquidez de la empresa no es la adecuada para solventar las sus necesidades.

2. Indicador que mide el endeudamiento.

$$\text{ÍNDICE DE SOLIDEZ} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} * 100$$

$$\text{ÍNDICE DE SOLIDEZ} = \frac{59.756,77}{103.830,01} * 100$$

$$\text{ÍNDICE DE SOLIDEZ} = 57,55\%$$

Análisis: El resultado de éste indicador nos quiere decir que el 58% de los activos totales se encuentran financiados a través del endeudamiento con los acreedores, al ser un porcentaje alto de endeudamiento hay que tratar de establecer estrategias que permitan recuperar la cartera vencida eficientemente e invertir esa recuperación en mercadería para evitar un endeudamiento tan alto.

$$\text{ÍNDICE DE PASIVO A PATRIMONIO} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

$$\text{ÍNDICE DE PASIVO A PATRIMONIO} = \frac{59.756,77}{44.073,24}$$

$$\text{ÍNDICE DE SOLIDEZ} = 1,36$$

Análisis: El Índice de Pasivo a Patrimonio nos indica que por cada unidad monetaria aportada por los dueños de Almacenes "IMPOEKSA", existe \$ 1,36 aportado por los acreedores.

Riobamba, Octubre de 2011

Atentamente,

Alexis Gabriela Robalino Flores



AUTORA DE LA TESIS

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

1. El presente trabajo de investigación y estudio práctico permitirá a los Almacenes de Electrodomésticos San Francisco “IMPOEKSA”, mediante la aplicación de las recomendaciones planteadas; desarrollar procesos eficientes, efectivos y económicos en el Departamento de Ventas y Servicio al Cliente.
2. La tesis presentada ha permitido a su autora, reforzar los conocimientos adquiridos durante su carrera universitaria a través de la propuesta de un caso práctico llevado a la realidad de una empresa y sus áreas más significativas.
3. La aplicación de la Auditoría de Gestión permite a su ejecutor, establecer las debilidades o áreas críticas de sus procesos y departamentos para luego emitir recomendaciones cuya aplicación permite a su destinatario el mejoramiento de las falencias detectadas.
4. La presente investigación aporta con terminología de auditoría importante y con una propuesta de metodología de aplicación de los conceptos que engloba la Auditoría de Gestión a las áreas más importantes de una empresa comercial; lo cual la convierte en una referencia didáctica útil y eficaz.



5.2. RECOMENDACIONES

1. Es preciso que las autoridades de los Almacenes “IMPOEKSA” tomen en cuenta las recomendaciones planteadas en el Informe de Auditoría para lograr que sus procesos se lleven a cabo de una forma eficiente, efectiva y económica.
2. La Escuela Superior Politécnica de Chimborazo debe mantener el requisito de realización de una Tesis de Grado para la obtención del título con el fin de lograr que los estudiantes apliquen y refuercen sus conocimientos a través de casos prácticos y reales.
3. Las empresas, grandes o pequeñas, deben aplicar mecanismos de control y evaluación a sus departamentos y procesos con el fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos y establecer la existencia de áreas críticas que afecten su desarrollo.
4. El presente trabajo constituye una fuente de consulta y referencia didáctica para docentes, estudiantes y personas que necesiten conceptos de auditoría de gestión.



RESUMEN

El presente trabajo propone la realización de una Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicio al Cliente de los Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA" de la ciudad de Riobamba provincia de Chimborazo, con lo cual se pretende emitir recomendaciones oportunas y razonables que permitan contribuir al eficiente desarrollo de las actividades mejorando procesos, y ayudando a mejorar el desempeño de los colaboradores, permitiendo fomentar la unión entre empleados y empresa, mejorando el nivel de ventas, buscando un objetivo común para beneficio de la empresa y en bien de la ciudadanía.

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 y confiabilidad, partiendo de un diagnóstico detallado del planteamiento estratégico de la empresa.

A la Gerencia se le pudo realizar cierto número de recomendaciones luego de los resultados obtenidos, estos son: formular la estructura organizacional; difundir permanentemente el reglamento interno, la misión y la visión; plantear objetivos y estrategias de venta susceptibles de medición; fomentar un buen ambiente de trabajo en el que se involucre a todo el personal; mejorar la atención al cliente.

La aplicación de las recomendaciones resultado de la auditoría, permitirá que tanto gerente como colaboradores de Almacén de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA" logren obtener un mejor ambiente de trabajo, aceptando la participación de empleados que aporten al mejor desempeño de las actividades, manteniendo un adecuado proceso, en las mejores condiciones y calidad en cuanto atención al cliente, ya que su principal objetivo es satisfacer al cliente, logrando posicionar a los almacenes "IMPOEKSA" como un referente de las actividades comerciales.

Se recomienda a Gerencia de Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA" adoptar las recomendaciones y sugerencias establecidas durante la investigación realizada, que permita mejorar el nivel competitivo del almacén y sus colaboradores.



SUMMARY

The topic of this research work is: Management Audit of the Sales Department and Customer Service Appliances Stores San Francisco “IMPOEKSA”, in Riobamba city; from January 1 to December 31, 2010.

In this investigation, it was necessary to carry out an evaluation to the processes and operations; therefore, management indicators like: efficiency, efficacy, economy, and reliability were applied. It was taking into account an enterprise detailed diagnostic.

The objectives are to create the organizational structure. To diffuse the bylaw: mission and vision. To establish sales objectives and strategies, which are provable. To develop a good working environment in which all the staff were involved. To improve the customer services.

The methods interviews, process evaluation, and application of indicators were used.

As a result, it will allow both people and contributors to achieve a good work environment, improving living conditions and quality in customer service, making the stores “IMPOEKSA” position as a benchmark for economic activities.



BIBLIOGRAFÍA

DE LA PEÑA G, Alberto; Auditoría Un enfoque práctico, Editorial Paraninfo Cengage Learning, Madrid, 2008.

SLOSSE, C.A, Gordiez, Giordano Silvia; Auditoría un nuevo enfoque empresarial, Ediciones MACHI. 2da edición, Buenos Aires, 1999.

MADARIAGA, Gorocica Juan; Manual Práctico de Auditoria, Ediciones Deusto, España, 2004.

ESPARZA. M., Fernando; Auditoría de Gestión, Folleto didáctico, Riobamba, 2010

PÉREZ, J; Control de Gestión Empresaria, Editorial ESIC, España, 1999.

STONER J. F; Administración, Editorial McGraw-Hill, Quinta edición, México, 1995.

WHITTING, Ray y PANY, Kurt; Auditoría un Enfoque Integral, Editorial McGRAW – HILL INTERAMERICANA S.A., doceava edición, 2000.

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno. Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión.

ARENS, Alvin; LOEBBECKE, James; Auditoría un Enfoque Integral, Editorial Prentice Hall Hispano América, S.A., México, sexta edición, 2002.

FRANKLIN F, Enrique Benjamín; Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio, Editorial PEARSON EDUCACION, segunda edición, México, 2007.

AGUIRRE, Juan; Auditoría y Control Interno, Edición MMVI, Editorial Cultural S.A., Madrid España, 2005.

SÁNCHEZ CURIEL Gabriel; Auditoría de Estados Financieros Práctica Moderna Integral, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, segunda edición, México, 2006.



MALDONADO, Milton K; Auditoría de Gestión; Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia,

Ética. Editorial Luz de América, segunda edición, Quito Ecuador, 2001.

SIFUENTES, Jorge; Técnicas Modernas de Venta, Editorial Palmito E.I.R.L., Lima – Perú, 2006.

FERNÁNDEZ, Millán, W; Auditoría Empresarial, Madrid: Instituto Contabilidad y de

Auditoría de Cuentas. 2da. Edición, 1999.

LINCOGRAFÍA

OCAMPO, Alicia; Sistema de Control de Gestión con Enfoque en Procesos, Cuba, 1987

(www.monografias.com).

HERNÁNDEZ, Ederlys; La Auditoría Interna, Cuba, 2003(www.monografias.com).

GONZALES, Roberto; Auditoria de Gestión, Análisis Organizacional en la Auditoria de

Gestión, Cuba, 2006(www.educoea.org).

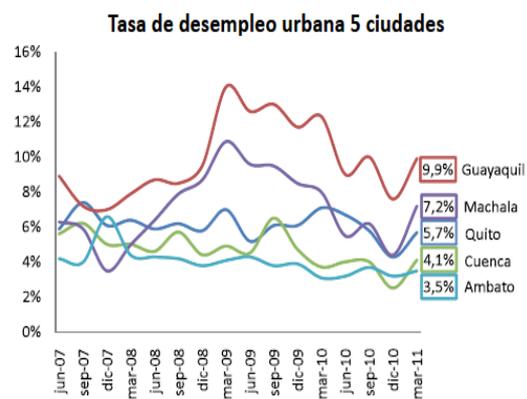
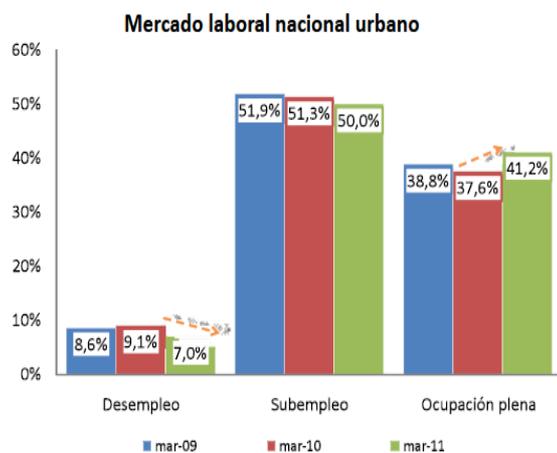
COSPIN, Oswaldo; Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión, Riesgos de

Auditoría de Gestión, México, 1986. (www.monografias.com).

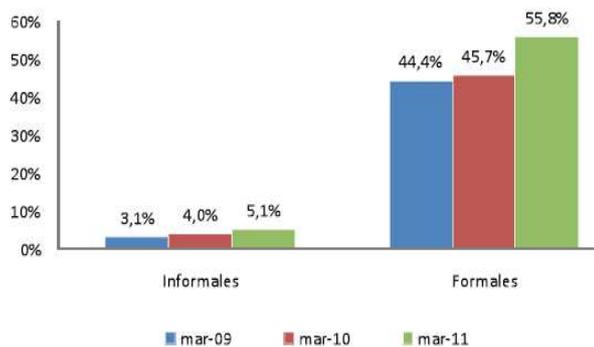
ANEXOS

ANEXO 1

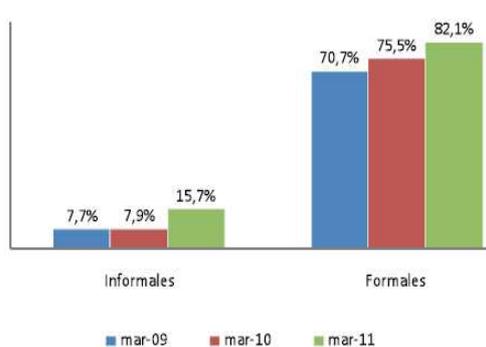
Mercado laboral



Subempleados afiliados al seguro general



Ocupados plenos afiliados al seguro general





ANEXO 2

Modelo de cuestionario para análisis de la misión.

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

ENTIDAD: Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA".

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la misión de Almacenes "Impoeksa", contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa un concepto de misión que claramente exprese su razón de ser?		
2	¿El enunciado de la misión identifica el quehacer de la empresa, cuyo propósito se identifica en el cliente?		
3	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos, particularmente del personal?		
4	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?		
5	¿Contiene el enunciado de la misión elementos que distinguen a la empresa de sus competidores?		
6	¿La misión orienta al personal directamente hacia el cliente, con la idea de satisfacerlo y conquistarlo?		
7	¿El personal mantiene latente la idea de tener resultados finales congruentes con la misión de la empresa?		
8	¿La alta dirección ha definido claramente el negocio de la empresa?		
9	¿Existe congruencia entre el concepto de negocio y los demás factores estratégicos clientes- competencia?		
TOTALES			

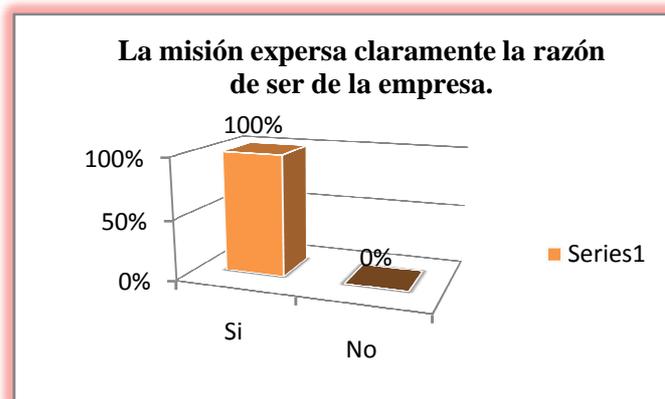
ANEXO 3

Tabulación del cuestionario para análisis de la misión.

1. La misión expresa claramente la razón de ser de la empresa.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE:Entrevista Personal.
ELABORADO POR:Autora de la Tesis.



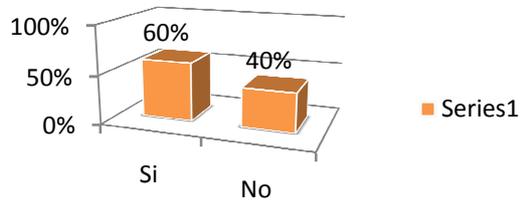
El 100% del personal opina que la misión se encuentra bien definida.

2. El contenido de la misión se encuentra en un lenguaje claro para el personal.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	3	60%
No	2	40%
TOTAL	5	100%

FUENTE:Entrevista Personal.
ELABORADO POR:Autora de la Tesis.

El contenido de la misión se encuentra en un lenguaje claro para el personal..



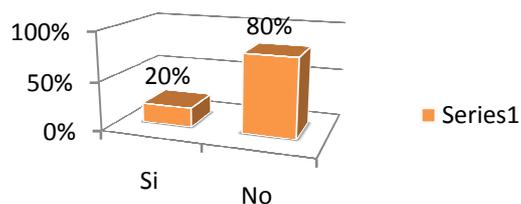
El 60% del personal opina que el contenido de la misión posee un lenguaje claro.

3. La misión es difundida de forma constante entre el personal de la empresa.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

FUENTE:Entrevista Personal.
ELABORADO POR:Autora de la Tesis.

La misión es difundida de manera constante entre el personal de la empresa.



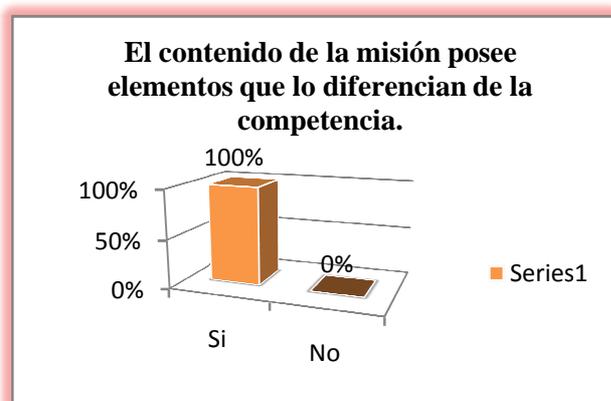
El 80% del personal opina que la misión no es difundida de manera constante entre el personal.

4. El contenido de la misión contiene elementos que diferencian a la empresa de la competencia.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE:Entrevista Personal.

ELABORADO POR:Autora de la Tesis.



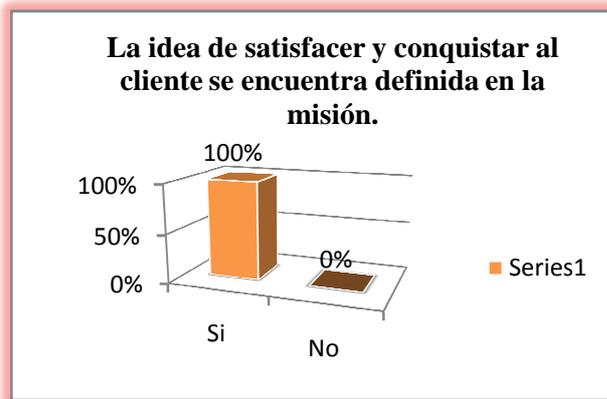
El 100% del personal opina que el contenido de la misión de la empresa posee elementos que la diferencian de la competencia.

5. La idea de satisfacer y conquistar al cliente, se encuentra orientando en la misión.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	5	100%
No	0	0%
TOTAL	5	100%

FUENTE:Entrevista Personal.

ELABORADO POR:Autora de la Tesis.



El 100% del personal opina que el contenido de la misión de la empresa posee elementos que la diferencian de la competencia.



ANEXO 4

Modelo de cuestionario para análisis de la visión.

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISIÓN

ENTIDAD: Almacenes de Electrodomésticos San Francisco "IMPOEKSA".

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la Visión de Almacenes IMPOEKSA. Define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

Nº	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa una visión que define claramente lo que quiere ser a largo plazo?		
2	¿La visión se ha formulado en términos, particularmente del personal?		
3	¿El enunciado de visión contiene conceptos que involucran a sus diferentes partes interesadas?		
4	¿La visión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?		
5	¿La difusión de la visión en sus diferentes medios y formas es consistente y permanente a través del tiempo?		
6	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales, son congruentes con el contenido de la visión?		
7	¿El enunciado de la visión facilita la creación de una imagen mental?		
8	¿La visión en sí misma es deseable por sus receptores particularmente por el personal porque en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?		
9	¿El contenido de la visión, su difusión, y el desempeño de la alta dirección proyecta la idea de que es factible alcanzarlo?		
TOTALES			

ANEXO 5

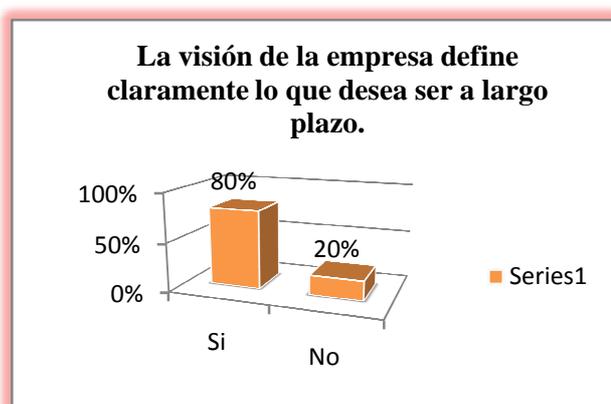
Tabulación del cuestionario para análisis de la visión.

1. La visión de la empresa define claramente lo que desea ser a largo plazo.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	4	80%
No	1	20%
TOTAL	5	100%

FUENTE:Entrevista Personal.

ELABORADO POR:Autora de la Tesis.



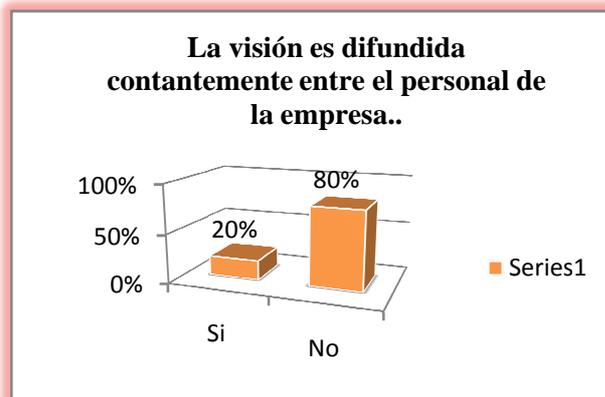
El 80% del personal opina que el contenido de la visión define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

2. La visión de la empresa es difundida constantemente entre el personal de la empresa.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

FUENTE:Entrevista Personal.

ELABORADO POR:Autora de la Tesis.



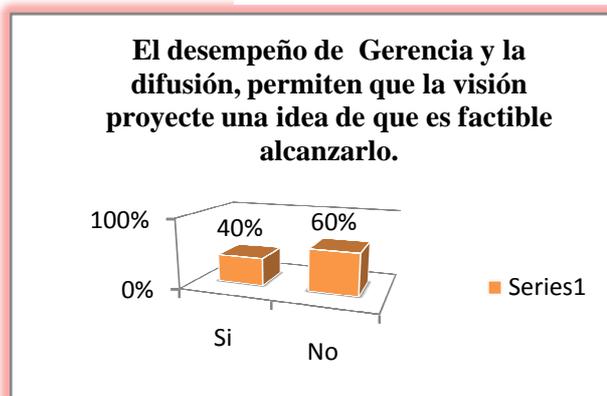
El 80% del personal opina que la visión no es difundida constantemente entre el personal de la empresa.

3. El desempeño de Gerencia y la difusión, permiten que la visión proyecte una idea de que es factible alcanzarlo.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	2	40%
No	3	60%
TOTAL	5	100%

FUENTE:Entrevista Personal.

ELABORADO POR:Autora de la Tesis.



El 60% del personal opina que el desempeño de gerencia en cuanto a la difusión de la visión no proyecta una idea de que sea factible de alcanzarlo.

ANEXO 6

ENCUESTA A EMPLEADOS



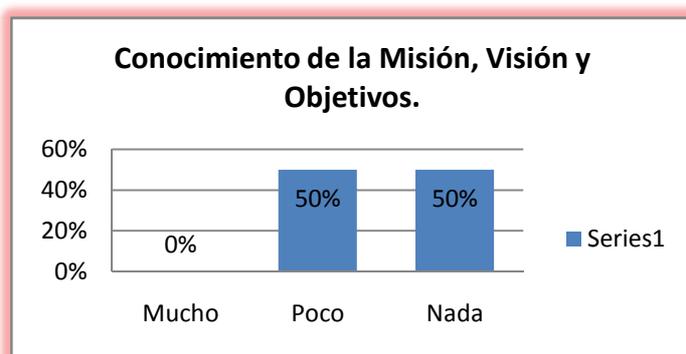
**ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO "IMPOEKSA"
ENCUESTA A VENEDORES**

Nº	PREGUNTA
1	<p>Señale el grado de conocimiento de la misión, visión, objetivos de Almacenes "IMPOEKSA"</p> <p>MUCHO <input type="checkbox"/></p> <p>POCO <input type="checkbox"/></p> <p>NADA <input type="checkbox"/></p>
2	<p>Señale el grado de conocimiento del reglamento Interno</p> <p>MUCHO <input type="checkbox"/></p> <p>POCO <input type="checkbox"/></p> <p>NADA <input type="checkbox"/></p>
3	<p>Su remuneración es cancelada a tiempo.</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>
4	<p>Cuáles fueron las cualidades que fueron tomadas en cuenta para ingresar a trabajar.</p> <p>EXPERIENCIA <input type="checkbox"/></p> <p>PREPARACIÓN ACADEMICA <input type="checkbox"/></p>
5	<p>Se realizan capacitaciones al personal de acuerdo al departamento.</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>
6	<p>Se otorga incentivos al personal por cumplimiento de metas y objetivos.</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>
7	<p>Se toman en cuenta las opiniones y sugerencias emitidas por los empleados.</p> <p>SI <input type="checkbox"/></p> <p>NO <input type="checkbox"/></p>

1. Señale el grado de conocimiento de la misión, visión, objetivos de Almacenes "IMPOEKSA".

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Mucho	0	0%
Poco	1	50%
Nada	1	50%
TOTAL	2	100%

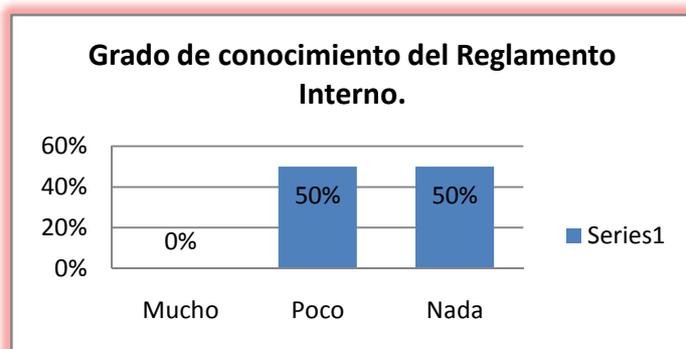
FUENTE:Entrevista Personal.
ELABORADO POR:Autora de la Tesis.



2. Señale el grado de conocimiento del reglamento Interno.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Mucho	0	0%
Poco	1	50%
Nada	1	50%
TOTAL	2	100%

FUENTE:Entrevista Personal.
ELABORADO POR:Autora de la Tesis.

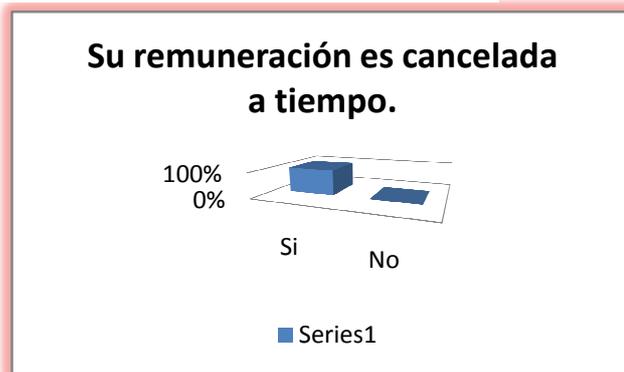


3. Su remuneración es cancelada a tiempo.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	2	100%
No		0%
TOTAL	2	100%

FUENTE:Entrevista Personal.

ELABORADO POR:Autora de la Tesis.



4. Cuáles fueron las cualidades que fueron tomadas en cuenta para ingresar a trabajar.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Experiencia	2	100%
Preparación Académica		0%
TOTAL	2	100%

FUENTE:Entrevista Personal.

ELABORADO POR:Autora de la Tesis.





ANEXO 7

MANUAL DE FUNCIONES

PUESTO Nº 1

Departamento: Administración

Nombre del puesto: Administrador

Depende de: Gerencia General

Naturaleza del puesto: Organiza, dirige, controla, supervisa, administra.

Descripción de funciones:

- Organizar al personal que está a su cargo en el cumplimiento de sus funciones.
- Dirigir y controlar los diferentes pagos a proveedores.
- Supervisar que se cumplan las actividades destinadas a cada departamento.
- Administrar y manejar los pagos de sueldos y salarios
- Preparación de documentos para declarar en el SRI.
- Administrar y supervisar los inventarios y retenciones.

PUESTO Nº 2

Departamento: Cobranzas

Nombre del puesto: Cobrador.

Depende de: Jefe de Almacén.

Naturaleza del puesto: Cobros, trámites y notificaciones.

Descripción de funciones:

- Cobro de cartera vencida.
- Embargo de los bienes a los clientes morosos por falta de pago.
- Realizar los trámites en los diferentes juzgados.
- Hacer las debidas notificaciones a los clientes sobre sus pagos pendientes.



PUESTO Nº 3

Departamento: Seguridad

Nombre del puesto: Guardia.

Depende de: Jefe de Almacén

Naturaleza del puesto: Custodiar, Cuidar y Resguardar.

Descripción de funciones:

- Custodiar los bienes del almacén.
- Custodiar la infraestructura de la empresa.
- Dar resguardo a los empleados y dueños de la empresa.
- Mantener el orden y la disciplina tanto dentro como fuera de la organización.

PUESTO Nº 4

Departamento: Compras

Nombre del puesto: Encargada de inventarios

Depende de: Jefe de Almacén

Naturaleza del puesto: Inventariar, registrar, facturar.

Descripción de funciones:

- Llevar los diferentes inventarios de los productos del almacén para la compra y venta.
- Registrará las diferentes promociones que se den en el almacén.
- Realizar el registro de las facturas de compra y venta que ingresen y salgan del almacén.
- Llevar el registro de las compras y ventas de los productos.



PUESTO N° 5

Departamento: **Nombre del puesto:** Asesor comercial.

Depende de: Gerente General

Naturaleza del puesto: Recepción, atención, servicio.

Descripción de funciones:

- Realizar las debidas atenciones a los clientes.
- Receptar las debidas inquietudes de los clientes.
- Realizar los servicios de pre-venta.
- Realizar los servicios de post-ventas como: indicarles a los clientes de las diferentes garantías que tiene los productos que llevan.

PUESTO N° 6

Departamento: Ventas

Nombre del puesto: Ventas externas.

Depende de: Jefe de Almacén

Naturaleza del puesto: Promocionar, vender, cobrar e interrelacionar.

Descripción de funciones:

- Indicar y realizar las debidas promociones a los clientes que compran los productos en el almacén.
- Llevar y realizar los diferentes convenios con instituciones tanto públicas como privadas.
- Realizar las ventas fuera del almacén.
- Realizar y llevar el servicio de cobranza puerta a puerta.



PUESTO N° 7

Departamento: S/N

Nombre del puesto: Bodeguero.

Depende de: Jefe de Almacén

Naturaleza del puesto: Supervisar, recibir, registrar, mantener y controlar.

Descripción de funciones:

- Recibir las mercancías que ingresan al almacén.
- Mantener en perfectas condiciones los productos que ingresan a bodega.
- Realizar las actividades de armado y colocación de piezas de los productos.
- Controlar las entradas y salidas de los productos que ingresan y salen de bodega.

PUESTO N° 8

Departamento: S/N

Nombre del puesto: Vendedora.

Depende de: Jefe de Almacén

Naturaleza del puesto: Presentar, vender, registrar y atender.

Descripción de funciones:

- Presentación de las funciones de los electrodomésticos a los clientes.
- Indicar y realizar las promociones y descuentos de los productos.
- Registrar los roles de descuento a las instituciones.
- Dar la debida atención a los clientes.



PUESTO Nº 9

Departamento: S/N

Nombre del puesto: Chofer.

Depende de: Encargada de Ventas Externas

Naturaleza del puesto: Transportar, entregar, llevar.

Descripción de funciones:

- Transportar las mercancías de un lugar a otro.
- Entregar las mercancías en los domicilios de los clientes.
- Llevar las mercancías de almacén a almacén.
- Realizar servicios de carreras a servientrega o transportes.

PUESTO Nº 10

Departamento: S/N

Nombre del puesto: Guardia de la noche.

Depende de: Jefe de Almacén

Naturaleza del puesto: Resguardar, cuidar y proteger.

Descripción de funciones:

- Resguardar los bienes del almacén
- Cuidar la integridad física del almacén



PUESTO Nº 11

Departamento: S/N

Nombre del puesto: Cajera.

Depende de: Jefe de Almacén

Naturaleza del puesto: Manejar el dinero.

Descripción de funciones:

- Elaborar recibos y mantener al día el estado de cuenta de cada cliente.
- Realizar el reporte de movimiento diario de caja, depositando a la mañana del día siguiente todo el dinero en la cuenta que la contadora disponga.
- Mayorizar facturas y notas de venta y todo comprobante que deba constar en los libros de caja. (con letra legible)
- Mayorizar recibos; y egresos de caja. (con letra legible)
 - Del almacén. (libros de clientes)
 - De la ventas externas (libros de clientes)
 - De las recaudaciones. (libros de clientes)
 - De separaciones de productos (en el cuaderno de caja)
- Mayorizar egresos de caja. (con letra legible)
 - De anticipo a proveedores (en el cuaderno de caja)



ANEXO 8

REGLAMENTO INTERNO DE ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO "IMPOEKSA".

Somos una empresa que nos dedicamos a la comercialización de muebles y electrodomésticos, y computadoras, con el propósito de satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

El jefe de almacén de cada local es el responsable de que este reglamento se cumpla en su totalidad y en el caso de que algún colaborador lo incumpla debe sancionar y comunicar inmediatamente al Ing. Hugo Burgos Administrador del Almacén para que tome las medidas correspondientes.

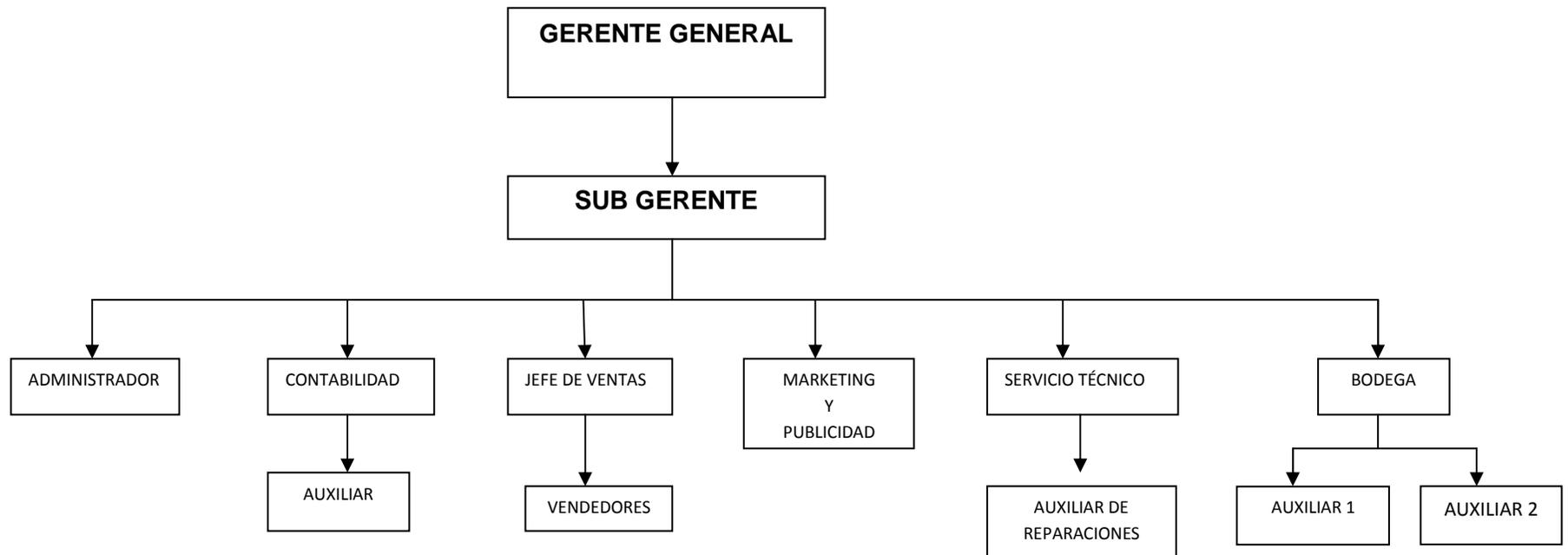
1. La empresa se abre a las 8:30 a.m., es indispensables que esté en su lugar de trabajo al menos 10 minutos antes.
2. Cada colaborador debe limpiar su puesto de trabajo,
3. Correcta presentación personal, acorde al lugar de trabajo.
4. PROHIBIDO maquillarse en el interior de la empresa.
5. La radio que se escucha en el interior del almacén solo deberá ser LA RADIO TURBO, ya que es la emisora que promociona nuestra publicidad.
6. Permiso medico es justificado únicamente con el certificado del IESS, caso contrario ese tiempo será descontado del sueldo.
7. Establecer metas y trabajo en equipo.
8. Compartir estrategias de ventas, publicidad, para que incremente el volumen de ventas. NO INDIVIDUALIDAD. Somos una sola empresa.
9. Los clientes NO son de propiedad exclusiva de ningún vendedor son del almacén y de que quien lo atiende al ingresar al local.
10. PROHIBIDO hacer esperar al cliente, debe ser atendido inmediatamente por la persona que esté libre.
11. Está prohibido el uso de celulares en el sitio de trabajo. Y de igual manera por ningún motivo deben hacer uso de la línea telefónica de la empresa.
12. Por 3 (tres) atrasos se les descontara un día de sueldo.
13. No comer en el interior del almacén, peor aún en el puesto de trabajo, solo previa autorización del Ing. Hugo Burgos por parte del jefe de almacén.
14. Trato cordial y respetuoso entre compañeros de trabajo.

15. Realizar reuniones entre compañeros en el interior del almacén, cuando haya temas puntuales que solucionar, previa autorización del Ing. Hugo Burgos.
16. Verificar el stock de la mercadería que no ha rotado para que mediante ferias y varias estrategias se puede vender dichos artículos.
17. NO puede recibir visitas de gente (familiares , amigos, etc)
18. Incentivar al cliente con un obsequio que equivale al 2% de la compra sin interés.
19. En todo el almacén el movimiento constante de la mercadería para una mejor imagen.
20. Manejo responsable del Sistema Contable en el momento de facturar.
21. Asistencia puntual y OBLIGATORIA, hasta el final de las capacitaciones, reuniones, compromisos, etc., convocado para el personal de la empresa.
22. El personal masculino es el responsable del correcto: armar, mantenimiento, exhibición, bodegaje y entrega, de los artículos despachados. Encaso de daños el responsable se hace cargo del producto que rompió y será descontado en el rol de pagos. En el caso de desconocer el autor del daño se les descontara todo al personal masculino responsable.
23. No puede existir intermediarios al momento de solicitar permiso para alguna emergencia, avisar con tiempo.

Nota:En el caso de incumplimiento de este reglamento la sanción será de 10, dólares.

ANEXO 9

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL





ANEXO 10

ESTRATEGIAS Y POLÍTICAS DE VENTA.

- Precio de contado puede darse hasta el 10% de descuento del precio marcado excepto en productos que tengan la indicación de PVP al CONTADO; en combos y en celulares.
- El valor de la promoción es el 2% del valor de la venta sin intereses.
- Los clientes fieles tiene una tarjeta que es otorga el 5% de descuento en el PVP, excepto en combos y celulares.
- Ventas con tarjeta de crédito no aplican descuento de precio de contado.

Ventas a crédito:

- Los productos se financian a partir de los 100.00
- Los cliente nuevos deben adicional a la entrada traer un garante que tenga casa propia en Riobamba (copia del pago del predio) Se llena una Solicitud de crédito
- Solicitar 30% de entrada para todas las ventas.
- Se financia a 3 meses en el mismo PVP. (excepto en celulares)
- Se financia hasta 12 meses con intereses al 3% mensual. (celulares 4%)
- Los celulares se financian solo hasta 6 meses. (no hay 3 meses sin intereses; si vende con tarjeta de crédito es el 10% adicional al PVP)
- Las motos se venden con el comprobante de Reserva de Dominio.
- Antes de hacer firmar la cotización en ventas a crédito es importante explicarle al cliente la información.

Adicional:

- Las ventas son responsabilidad exclusivas del vendedor.
- Todos los vendedores deben colaborar con la exhibición.
- Las iniciativas que beneficien a la empresa son siempre bien recibidas por los colaboradores en general.



ANEXO 11

DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA PARA ENCUESTA A LOS CLIENTES

DATOS:

N = 32 Promedio de clientes que ingresan diariamente a los almacenes "IMPOEKSA"

Z = 95 % Probabilidad =1,96

E = 10%

p= 50%

q= 50%

FORMULA

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{N \cdot E^2 + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 * 0,5 * 0,5 * 32}{32 * 0,1^2 + (1,96)^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n=24.00249922$$

$$n=24 \text{ Encuestados}$$

ANEXO 12

ENCUESTA A CLIENTES.



**ALMACENES DE ELECTRODOMÉSTICOS SAN FRANCISCO "IMPOEKSA"
ENCUESTA A VENDEDORES**

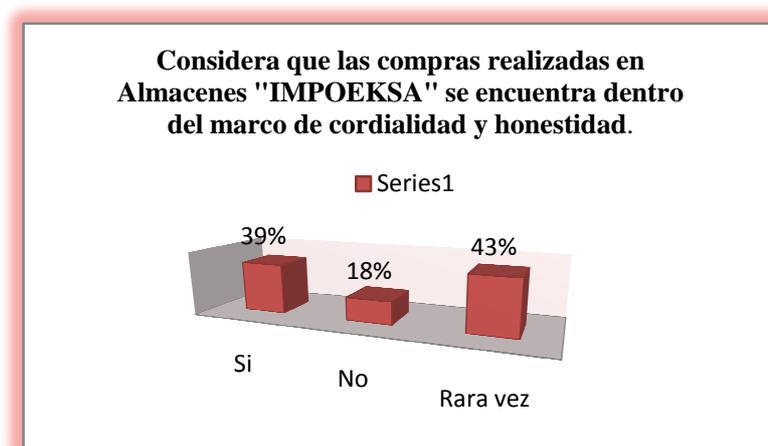
Nº	PREGUNTA
1	<p>Considera que las compras realizadas en Almacenes "IMPOEKSA" se realizan dentro del marco de la cordialidad y honestidad.</p>
	<p>SI NO RARA VEZ</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>
2	<p>Percibe usted que ha recibido suficiente información relativa a las características del producto, su precio y las garantías que lo cubren.</p>
	<p>SI NO RARA VEZ</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>
3	<p>Ha recibido llamadas por parte de la empresa para conocer el grado de satisfacción de la mercadería adquirida luego de la venta.</p>
	<p>SI NO</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>
4	<p>Señale el grado de conocimiento que tiene usted sobre la publicidad y difusión que la empresa proporciona.</p>
	<p>EXCELENTE BUENO MALA</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>
5	<p>Tiene conocimiento alguno de un proyecto o mecanismo que posee Almacenes "IMPOEKSA" en cuanto al cuidado del medio ambiente.</p>
	<p>SI NO</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>
6	<p>Volvería a adquirir artículos en Almacenes "IMPOEKSA".</p>
	<p>SI NO</p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> </p>

ENCUESTA A CLIENTES.

5. Considera que las compras realizadas en Almacenes “IMPOEKSA” se realizan dentro del marco de la cordialidad y honestidad.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	9	39%
No	4	18%
Rara vez	10	43%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuesta
 ELABORADO POR: Autora de la Tesis.



FUENTE: Encuesta
 ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

ANÁLISIS:

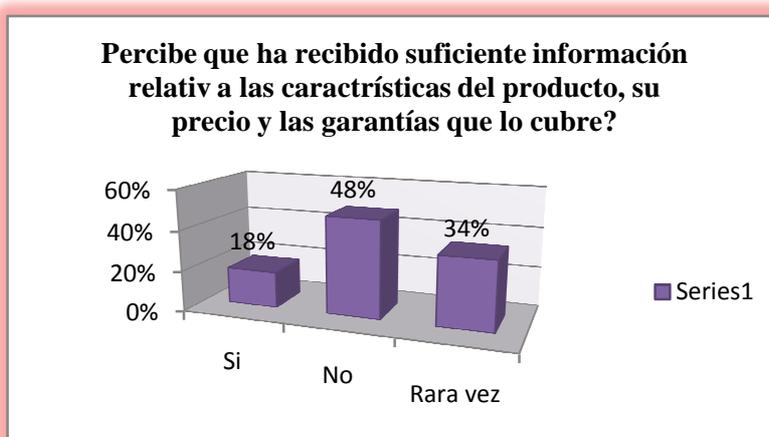
En este gráfico podemos observar que 39% de los encuestados coinciden en que el personal de almacenes “IMPOEKSA” mantiene una relación adecuada ante los clientes, el 43% considera que la atención no es la adecuada, mientras que el 18% de los encuestados no están de acuerdo con la atención.

6. Percibe usted que ha recibido suficiente información relativa a las características del producto, su precio y las garantías que lo cubren.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	4	18%
No	11	48%
Rara vez	8	34%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Autora de la Tesis.



FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

ANÁLISIS:

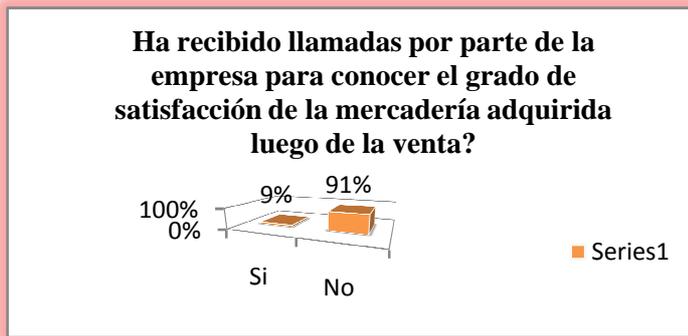
El 48% de los encuestados no está conforme con la información proporcionada durante la compra, mientras el 34% manifiesta que la información se la manifiesta muy poco, y el 18% está satisfecho en cuanto a las características de los artículos.

7. Ha recibido llamadas por parte de la empresa para conocer el grado de satisfacción de la mercadería adquirida luego de la venta.

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	2	9%
No	21	91%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuesta

ELABORADO POR: Autora de la Tesis.



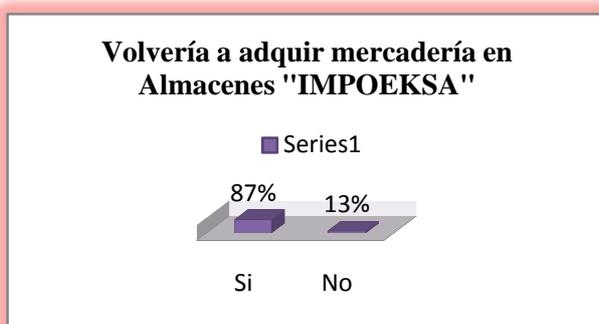
FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

ANÁLISIS: El 91% de los clientes no han seguido siendo atendidos después de la venta, dándole facilidades y prestándoles apoyo, de manera que se pueda fortalecer su posición ante competidores y lograr no solo clientes satisfechos sino clientes leales a la empresa.

8. Volvería a adquirir mercadería en Almacenes "IMPOEKSA".

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
Si	16	70%
No	7	30%
TOTAL	23	100%

FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora de la Tesis.



FUENTE: Encuesta
ELABORADO POR: Autora de la Tesis.

ANÁLISIS:

Luego de la encuesta se pudo demostrar que el 87% está conforme con la atención recibida, aunque solicitaron el mejoramiento continuo.



ANEXO 14

SAN FRANCISCO - IMPOEKSA
BALANCE GENERAL
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

ACTIVO		103.830,01
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>	103.830,01	
Caja	-	
Bancos	15.829,80	
Banco Pichincha	467,71	
Clientes	31.359,87	
Cuentas por cobrar	-	
Inventario de mercaderías	50.458,41	
IVA en compras crédito tributario	2.631,20	
Retenciones en la fuente	8,44	
Anticipo impuesto a la renta	3.074,58	
<u>PROPIEDAD PLANTA Y QUIPO</u>	3.312,89	
Muebles y enseres	6.798,38	
(-) Depreciación Acum.Muebles y enseres	-4.054,29	
Maquinaria y equipo	424,30	
(-) Depreciación Acum.Maquinaria y equipo	-305,50	
Equipo de computo	4.500,00	
(-) Depreciación Acum.Equipo de computo	-4.050,00	
TOTAL ACTIVO		103.830,01
PASIVO		
<u>PASIVO CORRIENTE</u>	59.756,77	
Proveedores	56.187,39	
Retenciones en la fuente	246,67	
Retenciones de IVA	48,00	
less por pagar	258,00	
Sueldos por pagar	3.016,71	
TOTAL PASIVO		59.756,77
PATRIMONIO		-
<u>CAPITAL</u>		
Capital personal	60.719,11	
Utilidad / Perdida del Ejercicio	-16.645,87	
TOTAL CAPITAL		44.073,24
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		103.830,01



SAN FRANCISCO - IMPOEKSA
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2010

INGRESOS			284.425,58
<u>VENTAS</u>		284.425,58	
Ventas 12 %	240.115,67		
Ventas Interno	36.099,75		
Intereses Ganados	8.210,16		
EGRESOS			301.071,45
<u>GASTOS GENERALES</u>			
<u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u>		20.982,03	
Sueldos	5.103,23		
Administrativos y propietarios	14.400,00		
Aportes patronal IESS	580,44		
Beneficios Sociales			
Publicidad y Propaganda	529,00		
Transporte	44,83		
Seguros	10,24		
Servicios de Monitoreo	314,29		
<u>GASTOS OPERACIONALES</u>		8.830,16	
Teléfono	581,38		
Energía Eléctrica	1.157,61		
Agua Potable	180,35		
Arriendos	4.800,00		
Suministros de Oficina	644,12		
Suministros y Mantenimiento	372,36		
Impuestos Municipales	241,64		
Combustible	313,20		
Tv. Cable	264,00		
Gastos Varios	275,50		
<u>GASTOS FINANCIEROS</u>			
Comisiones	152,66	1.565,90	
Servicios Bancarios	1.413,24		
<u>COSTOS</u>		269.693,36	
Costo de Ventas	269.693,36		
Perdida del Ejercicio			-16.645,87