



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DISTRIBUIDORA MILENIUM,  
DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA,  
PERÍODO 2019.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**AUTORA:**

**EVELYN DAYANARA VÁSCONEZ RUIZ**

Riobamba Ecuador



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DISTRIBUIDORA MILENIUM,  
DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA,  
PERÍODO 2019.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA CPA.**

**AUTORA: EVELYN DAYANARA VÁSCONEZ RUIZ**

**DIRECTOR: ING. JAVIER LENÍN GAIBOR**

Riobamba Ecuador

2022

**©2022, Evelyn Dayanara Vásquez Ruiz**

Se autoriza la reproducción total o parcial, con fines académicos, por cualquier medio o procedimiento incluyendo la cita bibliográfica del documento, siempre y cuando se reconozca el Derecho de Autor.

Yo, EVELYN DAYANARA VÁSCONEZ RUIZ, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumimos la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación. El patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.

Riobamba, 29 de marzo de 2022



---

**Evelyn Dayanara Vásquez Ruiz**

**172042570-9**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

El Tribunal del Trabajo de Titulación certifica que: El Trabajo de Titulación: Tipo: Proyecto de Investigación, **AUDITORÍA DE GESTIÓN A LA DISTRIBUIDORA MILENIUM, DE LA CIUDAD DE AMBATO, PROVINCIA DE TUNGURAHUA, PERÍODO 2019.**, realizado por la señorita: **EVELYN DAYANARA VÁSCONEZ RUIZ**, ha sido minuciosamente revisado por los Miembros del Tribunal del Trabajo de Titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Lic. Viviana Vanessa Yáñez Valle <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	 .....	2022-03-29 .....
Ing. Javier Lenín Gaibor <b>DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	 .....	2022-03-29 .....
Dra. Natali del Rocío Torres Peñafiel <b>MIEMBRO TRIBUNAL</b>	 .....	2022-03-29 .....

## **DEDICATORIA**

Con todo mi corazón deseo dedicarle esta etapa de mi vida primero a Dios por haberme dado la oportunidad de culminarla con altos y bajos, pero siempre de su mano y bendecida.

A mis Padres y a mi hermana por sus maravillosos consejos sabios y llenos de amor, por haber dado todo de ellos para verme triunfar.

Evelyn

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios por permitirme cumplir este objetivo, por haberme acompañado a lo largo de mi carrera, por haberme dado salud, fortaleza y por llenarme de bendiciones en cada paso dado.

A mis padres y toda mi familia quienes me han brindado un apoyo incondicional, por ser quienes me han motivado a seguir adelante siempre y no rendirme jamás, por sus consejos y su compañía.

A la Institución y en especial a todos nuestros docentes quienes me han impartido todo su conocimiento y experiencias para mi desarrollo profesional y personal, que me han brindado su apoyo incluso como amigos inculcando valores y motivación para salir adelante ante cualquier adversidad

Evelyn

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS .....	x
ÍNDICE DE FIGUAS.....	xi
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xii
ÍNDICE DE ANEXOS .....	xiii
RESUMEN.....	xiv
ABSTRACT .....	xv
INTRODUCCIÓN .....	1

## CAPÍTULO I

<b>1. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1. Marco teórico .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1. Auditoría. ....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1.1. Alcance de auditoría. ....</b>	<b>7</b>
<b>1.1.1.2. Importancia de la auditoría. ....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1.3. Etapas de auditoría. ....</b>	<b>8</b>
<b>1.1.1.4. Obligaciones de una auditoría.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.1.5. Objetivos de la auditoría. ....</b>	<b>12</b>
<b>1.1.1.6. Tipos de auditoría. ....</b>	<b>13</b>
<b>1.1.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS). ....</b>	<b>14</b>
<b>1.1.3. Riesgos de auditoría. ....</b>	<b>18</b>
<b>1.1.4. Programas de auditoría. ....</b>	<b>20</b>
<b>1.1.5. Papeles de trabajo de auditoría.....</b>	<b>21</b>
<b>1.1.6. Técnicas de auditoría. ....</b>	<b>23</b>
<b>1.1.7. Índices, y marcas de auditoría.....</b>	<b>23</b>
<b>1.1.8. Hallazgos de auditoría.....</b>	<b>24</b>
<b>1.1.9. Gestión empresarial.....</b>	<b>25</b>
<b>1.1.10. Auditoría de gestión.....</b>	<b>26</b>
<b>1.1.10.1. Características de la auditoría de gestión.....</b>	<b>26</b>
<b>1.1.10.2. Alcance de la auditoría de gestión. ....</b>	<b>27</b>
<b>1.1.10.3. Importancia de la auditoría de gestión. ....</b>	<b>28</b>
<b>1.1.10.4. Objetivos de la auditoría de gestión.....</b>	<b>29</b>
<b>1.1.10.5. Propósito de la auditoría de gestión. ....</b>	<b>30</b>
<b>1.1.10.6. Elementos de la auditoría de gestión de las 5 “E”. ....</b>	<b>30</b>

1.1.11. <i>Indicadores</i> .....	32
1.1.11.1. <i>Indicadores de desempeño</i> .....	32
1.1.11.2. <i>Indicadores de gestión</i> .....	33
1.1.11.3. <i>Informe de auditoría de gestión</i> .....	35
1.1.12. <i>Fases para la realización de la auditoría de gestión</i> .....	36
1.1.13. <i>Control Interno</i> .....	37
1.1.13.1. <i>Importancia del control interno</i> .....	38
1.1.13.2. <i>Objetivos del control interno</i> .....	38
1.1.14. <i>COSO II</i> .....	39
1.1.14.1. <i>Documentación de control interno</i> .....	40
1.1.14.2. <i>Métodos para evaluar el sistema de control interno</i> .....	40
1.1.15. <i>Auditoría administrativa</i> .....	41
1.1.15.1. <i>Metodología de una auditoría administrativa</i> .....	42
1.1.16. <i>Toma de decisiones</i> .....	43
1.1.16.1. <i>Elementos que intervienen en la toma de decisiones</i> .....	44
1.2. <b>Marco Conceptual</b> .....	45
1.2.1. <i>Auditoría</i> .....	45
1.2.2. <i>Contabilidad</i> .....	45
1.2.3. <i>Empresa</i> .....	45
1.2.4. <i>Eficiencia</i> .....	45
1.2.5. <i>Eficacia</i> .....	46
1.2.6. <i>Administración</i> .....	46
1.2.7. <i>Gestión</i> .....	46
1.2.8. <i>Control Interno</i> .....	46
1.2.9. <i>Riesgo</i> .....	47
1.2.10. <i>Organización</i> .....	47

## CAPÍTULO II

2. <b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	48
2.1. <b>Modalidad de la investigación</b> .....	48
2.2. <b>Nivel de investigación</b> .....	48
2.2.1. <i>Nivel exploratorio</i> .....	48
2.2.2. <i>Nivel descriptivo</i> .....	48
2.3. <b>Diseño de investigación</b> .....	49
2.3.1. <i>No experimental</i> .....	49

<b>2.4.</b>	<b>Tipo de estudio.</b>	49
2.4.1.	<i>Estudio aplicado.</i>	49
<b>2.5.</b>	<b>Población.</b>	50
<b>2.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.</b>	50
2.6.1.	<i>Método analítico.</i>	50
2.6.2.	<i>Método inductivo</i>	50
2.6.3.	<i>Método deductivo</i>	50
2.6.4.	<i>Método sintético</i>	51
2.6.5.	<i>Método histórico</i>	51
2.6.6.	<i>Técnicas de investigación</i>	51
2.6.6.1.	<i>Encuesta</i>	51
2.6.6.2.	<i>Entrevista</i>	52
2.6.7.	<i>Instrumentos de investigación.</i>	52
2.6.7.1.	<i>Cuestionario.</i>	52
<b>2.7.</b>	<b>Análisis e interpretación de resultados</b>	53
<b>2.8.</b>	<b>Verificación de idea a defender</b>	74

### CAPITULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	75
3.1.	<b>Contenido de la propuesta</b>	75
3.1.1.	<i>Título</i>	75
3.1.2.	<i>Objetivo</i>	75
3.1.3.	<i>Archivo permanente</i>	77
	<b>CONCLUSIONES</b>	117
	<b>RECOMENDACIONES</b>	119

### BIBLIOGRAFÍA

### ANEXOS

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-1:</b>	Marca de auditoría.....	23
<b>Tabla 1-1:</b>	Marcas de auditoría.....	24
<b>Tabla 1-2:</b>	Existencia de una Auditoría de Gestión en años anteriores .....	53
<b>Tabla 2-2:</b>	Disponibilidad de un manual de funciones en la Distribuidora Milenium.....	54
<b>Tabla 3-2:</b>	Disponibilidad de un manual de procedimientos en la Distribuidora Milenium ..	55
<b>Tabla 4-2:</b>	Existencia de un código de ética en la distribuidora Milenium.....	56
<b>Tabla 5-2:</b>	Existencia de indicadores de gestión en distribuidora Milenium .....	57
<b>Tabla 6-2:</b>	Existencia de un plan estratégico al interior de la distribuidora Milenium .....	58
<b>Tabla 7-2:</b>	Existencia de políticas y procedimientos internos en la distribuidora Milenium.	59
<b>Tabla 8-2:</b>	Socialización de decisiones gerenciales entre el personal.....	60
<b>Tabla 9-2:</b>	Existencia de Líneas de comunicación e información entre directivos y personal .....	61
<b>Tabla 10-2:</b>	Existencia de una persona responsable del manejo y control de inventarios .....	62
<b>Tabla 11-2:</b>	Calificación a la gestión gerencial .....	63
<b>Tabla 12-2:</b>	Provisión al personal de recursos y equipamiento necesarios para realizar sus actividades.....	64
<b>Tabla 13-2:</b>	Existencia de un sistema de control interno para regular las actividades operativas .....	65
<b>Tabla 14-2:</b>	Definición de funciones y responsabilidades del personal operativo .....	66
<b>Tabla 15-2:</b>	Existencia de enunciados de misión, visión, valores y principios corporativos ...	67
<b>Tabla 16-2:</b>	Distribuidora Milenium cuenta con un plan anual de capacitación orientado al personal administrativo y operativo.....	68

## ÍNDICE DE FIGUAS

<b>Figura 1-1:</b> Indicadores de Gestión .....	34
---	----

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-1:</b>	Normas de Auditoría Generalmente Aceptada .....	17
<b>Gráfico 2-1:</b>	Riesgo de Auditoría.....	20
<b>Gráfico 3-1:</b>	Riesgo de Auditoría.....	22
<b>Gráfico 4-1:</b>	Fases de la Auditoría de Gestión.....	36
<b>Gráfico 1-2:</b>	Existencia de una Auditoría de Gestión en años anteriores .....	53
<b>Gráfico 2-2:</b>	Disponibilidad de un manual de funciones en la Distribuidora Milenium .....	54
<b>Gráfico 3-2:</b>	Disponibilidad de un manual de procedimientos en la Distribuidora Milenium	55
<b>Gráfico 4-2:</b>	Existencia de un código de ética en la distribuidora Milenium .....	56
<b>Gráfico 5-2:</b>	Existencia de indicadores de gestión en distribuidora Milenium.....	57
<b>Gráfico 6-2:</b>	Existencia de un plan estratégico al interior de la distribuidora Milenium.....	58
<b>Gráfico 7-2:</b>	Existencia de políticas procedimientos internos en la distribuidora Milenium..	59
<b>Gráfico 8-2:</b>	Socialización de decisiones gerenciales entre el personal .....	60
<b>Gráfico 9-2:</b>	Existencia de Líneas de comunicación e información entre directivos y personal .....	61
<b>Gráfico 10-2:</b>	Existencia de una persona responsable del manejo y control de inventarios.....	62
<b>Gráfico 11-2:</b>	Calificación a la gestión gerencial.....	63
<b>Gráfico 12-2:</b>	Provisión al personal de recursos y equipamiento necesarios para realizar sus actividades .....	64
<b>Gráfico 13-2:</b>	Existencia de un sistema de control interno para regular las actividades operativas .....	65
<b>Gráfico 14-2:</b>	Definición de funciones y responsabilidades del personal operativo.....	66
<b>Gráfico 15-2:</b>	Existencia de enunciados de misión, visión, valores y principios corporativos.	67
<b>Gráfico 16-2:</b>	Distribuidora Milenium cuenta con un plan anual de capacitación orientado al personal administrativo y operativo .....	68
<b>Gráfico 1-3:</b>	Proceso de la Auditoría de Gestión .....	76

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A:** ENCUESTA

**ANEXO B:** ENTREVISTA

## RESUMEN

La Auditoría de Gestión es un tema de relevancia en toda organización por lo que se convierte en un contenido de gran interés para la comunidad empresarial, en especial para la Distribuidora Milenium el presente Proyecto de Investigación tuvo como finalidad principal el Realizar una Auditoría de Gestión a la Distribuidora Milenium, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, período 2019, mediante las distintas etapas del proceso de Auditoría, tendiente a la determinación del uso y aplicación de los recursos bajo parámetros de Eficiencia, Eficacia, Economía y Ética, así como, al establecimiento del nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales. Para el desarrollo del mismo se aplicó el método de enfoque mixto, lo que permitió recolectar información de libros, artículos, revistas, etc., así como también se recolectó información de campo por medio de la aplicación de encuestas y entrevistas a 15 trabajadores de la Distribuidora Milenium, hallando de que la empresa jamás ha aplicado una Auditoría de Gestión, no cuenta con manuales de función y procedimientos, no aplican indicadores de gestión, entre otras. Debido a toda la problemática finalmente se realizó una Auditoría de Gestión a la empresa dando una serie de soluciones y recomendaciones para que la misma pueda mejorar y cumplir con sus objetivos propuestos.

**Palabras clave:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>, < AUDITORÍA DE GESTIÓN>, <EFICIENCIA>, <EFECTIVIDAD>, < ECONOMÍA>.

REVISADO  
00 SEP 2022  
Ing. Francisco Javier Ugualde MBA  
ANALISTA DE BIBLIOTECA 1)



04-08-2022

1693-DBRA-UTP-2022

## **ABSTRACT**

The Management Audit is a topic of relevance in any organization so it becomes content of great interest to the business community, especially for the Distribuidora Milenium, the main purpose of this research project was to conduct a management audit of the Distribuidora Milenium, of the city of Ambato, Province of Tungurahua, period 2019, through the various stages of the audit process, aimed at determining the use and application of resources under parameters of Efficiency, Effectiveness, Economy and Ethics, as well as the establishment of the level of compliance with business objectives. For the development of the same the method of mixed approach was applied, which allowed collecting information from books, articles, magazines, etc., as well as field information, was collected through the application of surveys and interviews to 15 workers of the Distribuidora Milenium, finding that the company has never applied a Management Audit, does not have manuals of function and procedures, do not apply management indicators, among others. Due to all the problems, finally, a Management Audit was carried out on the company giving a series of solutions and recommendations to improve and fulfill its proposed objectives.

**Keywords:** < ECONOMIC AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, < MANAGEMENT AUDIT>, <EFFICIENCY>, <EFFECTIVENESS>, < ECONOMICS>.



---

**Lic. José Luis Andrade Mendoza. Mgs.**

**C.I.: 0603339334**

## **INTRODUCCIÓN**

En conclusión, se realizó una Auditoría de Gestión para la Distribuidora Milenium, siendo una empresa privada familiar encargada de la compra y venta de productos de limpieza, a partir de un análisis previo de observo problemas que han retrasado el progreso y desarrollo de las funciones cotidianas del personal de la Distribuidoras, se encontraron problemas como: la falta de control por medio de una Auditoría de Gestión, una mala delimitación en el sistema operativo y las actividades a realizar de cada trabajador, provocando mal desempeño de funciones, trabajo doble, evasión de responsabilidades y desvió de obligaciones definidas, por lo que se ha procedido a proveer solución a los problemas encontrados y de esta manera cumplir con los objetivos tales como: realización de una Auditoría de Gestión, establecido mediante el marco teórico, diferentes autores, fuentes bibliográficas, libros, revistas, entre otros, la elaboración del informe final en base a los hallazgos y conclusiones encontrados a partir de los problemas con el fin de provocar cambios productivos en el área de inventario.

Los procedimientos se realizaron mediante los principios de eficiencia, eficacia, ética y economía, tomando en cuenta los objetivos de la Distribuidora, siendo directamente beneficiada la gerente Ana Ruiz, así mismo, cada empleador de la empresa conocerá bajo que normas y funciones se debe manejar optimizando las actividades y el desempeño laboral. La investigación se basó mediante informes de autores encontrados por internet de los cuales se enunciaron los procesos que se debe manejar en la realización de la Auditoría, como las normas y leyes que se deben emplear para el desarrollo de sus funciones, fomentando el método analítico, inductivo, deductivo, sintético e histórico. Entre la información que se ha investigado se tiene sistemas de control interno, tipos de auditoría, Normas de Auditoria Generalmente Aceptadas, Técnicas de auditoría, Elementos de la Auditoría de Gestión, Informe COSO, obteniendo así, la propuesta que ayudará a que la Distribuidora Milenium mejore los aspectos encontrados.

## **Planteamiento del problema**

Ecuador es un país rico en biodiversidad y comercio, en el que grandes empresas han decidido confiar e inyectar capital en nuestro mercado económico y nuestra gente también ha sido motivada a emprender diferentes iniciativas comerciales, permitiendo que desarrollen sus habilidades empresariales y de esta manera establecer importantes y exitosas relaciones comerciales. Según *Coba, G., (2020)*, menciona que en el año 2019 se crearon 770 empresas más que en el 2018, *“Según el documento, el 58 % de las inversiones por concepto de constituciones provino de Ecuador: esto es \$63,1 millones”* mientras que, *“el 42 % restante corresponde a otros países, como Inglaterra y Chile”*.

Debido a esto la Contraloría General del Estado (Ecuador), en el año 2006 decide aprobar las Normas de Control Interno a través de las cuales, se puede medir y observar con claridad la eficiencia y eficacia de las operaciones, así como también los principios que cada entidad maneja en sus organizaciones previniendo que se violen las normas y principios al interior de éstas.

Sin embargo, no todas las empresas cuentan o aplican este control interno lo que impide que los objetivos y las metas empresariales se cumplan en su totalidad principalmente en las pequeñas empresas.

La Provincia de Tungurahua es considerada una de las zonas con mayor movimiento económico a nivel nacional, pues, según información del (INEC, 2020), podemos observar que la provincia es rica en comercio; en el 2019 registró un total de 42.677 empresas, cantidad que la ubica en el sexto lugar, con el 4,83% de todas las empresas del Ecuador. Como se había mencionado anteriormente, la creación de empresas da lugar a movimientos económicos relevantes en la sociedad, pues, según datos de la misma fuente las ventas o movimiento económicos para el año 2019 suman un total de \$3.645.029.745, importante cifra que promueve fuentes de empleo e incentiva a incrementar la población activamente económica; para el año 2019 la masa salarial en la provincia de Tungurahua suma un total de \$698.531.093, lo que da fe del crecimiento económico experimentado por esta provincia.

El presente trabajo de Investigación se realizará en la empresa DISTRIBUIDORA MILENIUM, ubicada en las calles Julio Andrade y Assad Bucarám de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, con número de RUC 1708928955001. DISTRIBUIDORA MILENIUM es una empresa privada familiar dedicada a la compra y venta al por mayor y menor de productos de limpieza; inició sus actividades en el año 2007, siendo su Gerente la señora Ana Ruiz, quien

conjuntamente con su familia y con mucho esfuerzo y constancia hasta el año 2019 han logrado construir una empresa fortalecida con alrededor de 15 empleados.

Realizado un breve diagnóstico situacional, se ha podido determinar una serie de falencias que vienen estancando el desarrollo de las actividades diarias de la DISTRIBUIDORA MILENIUM, a saber:

- Desde su creación, la DISTRIBUIDORA MILENIUM no ha sido objeto de una Auditoría de Gestión, lo que ha provocado que su propietaria desconozca el uso y aplicación que se le ha dado a los distintos recursos que la empresa posee.
- Asimismo, es evidente que en la DISTRIBUIDORA MILENIUM existe una mala delimitación y segregación de funciones, lo que ha dado paso a que el personal no disponga de funciones y responsabilidades claramente definidas, lo que, a su vez, ha provocado duplicidad, evasión y arrogación de funciones.
- De otro lado, es notorio que, al momento de adquirir la mercadería e insumos, los directivos de la DISTRIBUIDORA MILENIUM no realizan cotizaciones de diferentes proveedores, lo que impide determinar los mejores productos, al menor precio y con las mejores facilidades de pago, disminuyendo la rentabilidad económica.
- De otra parte, en la DISTRIBUIDORA MILENIUM es evidente un escaso control de los inventarios, lo que ocasiona retrasos en las entregas a los clientes, pérdidas por envíos duplicados de mercadería, desactualización y desconocimiento del stock real.
- Finalmente, a pesar de que la DISTRIBUIDORA MILENIUM ya lleva años de funcionamiento, no existen indicadores de gestión, lo que impide que su personal directivo no pueda tomar decisiones correctas.

Todos los problemas citados anteriormente, tuvieron su origen en la falta de una Auditoría de Gestión que permita determinar el uso y aplicación de los recursos bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía y ética, así como establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales, lo que impide que sus propietarios puedan mejorar la toma de decisiones a nivel empresarial.

En este contexto, resultó de vital importancia emprender con la Auditoría de Gestión a la DISTRIBUIDORA MILENIUM, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, período 2019, utilizando para el efecto las distintas etapas del proceso de auditoría, partiendo por una adecuada planificación, pasando por una correcta ejecución, hasta llegar a la determinación de resultados con la Elaboración del informe final de Auditoría en base a los principales hallazgos y

sus respectivas conclusiones y recomendaciones, documento que bien puede convertirse en una importante herramienta de Gestión para que sus directivos puedan mejorar la toma de decisiones a nivel empresarial.

### **Formulación del problema**

¿De qué forma la Auditoría de Gestión ayudará a resolver los problemas en la Distribuidora Milenium de la ciudad de Ambato, ¿Provincia Tungurahua, periodo 2019 y cuál será el impacto dentro de la organización?

### **Delimitación del problema**

- **Variable Independiente:** Auditoría de Gestión
- **Variable Dependiente:** Eficacia, Eficiencia, Personal Operativo, Personal Administrativo, Área de Inventarios.
- **Período:** 2019

### **Sistematización del problema**

- ¿Qué es la Auditoría de Gestión y el uso relevante de sus indicadores?
- ¿Cuáles son los problemas a solucionar dentro de la organización?
- ¿Qué conclusiones y recomendaciones ayudarían a la Distribuidora Milenium?

### **Objetivo general.**

Realizar una Auditoría de Gestión a la Distribuidora Milenium, de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, período 2019, mediante las distintas etapas del proceso de Auditoría, tendiente a la determinación del uso y aplicación de los recursos bajo parámetros de Eficiencia, Eficacia, Economía y Ética, así como, al establecimiento del nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales.

### **Específicos.**

- ✓ Establecer el marco teórico, mediante la revisión de diferentes fuentes bibliográficas, tendiente a la fundamentación de la presente investigación.

- ✓ Estructurar el marco metodológico, mediante la utilización de diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación que permitan la recopilación de información consistente, pertinente, relevante y suficiente, de tal forma que sus resultados sean reales y objetivos.
- ✓ Elaborar el informe final de Auditoría con base en los principales hallazgos y sus respectivas conclusiones y recomendaciones, a fin de que sus directivos mejoren la toma de decisiones a nivel empresarial.

### **Justificación Teórica.**

En la parte teórica, esta investigación se justificó su emprendimiento porque se utilizó todas las referencias teóricas existentes relacionadas con la auditoría, especialmente con la auditoría de gestión. Estas referencias procedieron de reconocidos autores y escritores de diferentes fuentes bibliográficas, contenidas en: libros, revistas especializadas, artículos científicos, monografías y sitios web actualizados y profesionales que permitieron sustentar plenamente el presente trabajo de investigación.

### **Justificación Metodológica.**

Desde la perspectiva metodológica, esta investigación se justificó su realización, dado que se utilizaron distintos métodos, técnicas y herramientas de investigación, de tal forma que permitieron recabar información consistente, pertinente, relevante y suficiente, y que sus resultados sean los más objetivos y reales posibles; y, sirvan para la toma de decisiones a nivel empresarial.

### **Justificación Práctica – Social.**

En la parte práctica – social, ese trabajo investigativo se justificó su inicio ya que se realizó la Auditoría de Gestión a la Distribuidora Milenium de la ciudad de Ambato, Provincia Tungurahua, período 2019 y con ello determinar el uso y aplicación de los recursos bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía y ética, así como el cumplimiento de los objetivos empresariales, todo ello en el afán de establecer los principales hallazgos y sus respectivas conclusiones y recomendaciones, documento este último, que bien puede convertirse en una importante herramienta de gestión para que sus propietarios puedan mejorar la toma de decisiones a nivel empresarial.

### **Antecedentes de investigación**

En el afán de sustentar de forma adecuada la presente investigación, se ha recurrido a otras investigaciones sobre el mismo tema, realizadas por otros investigadores de distintas instituciones de educación superior a nivel local, regional y nacional, entre ellas:

Vallejo, C., (2015), en su trabajo de investigación, denominado: *“Auditoría de Gestión al Departamento de Contabilidad del Gobierno Municipal de Penipe correspondiente al período enero a diciembre del 2010 a fin de alcanzar la eficiencia operativa.”*, realizado en la Universidad Central del Ecuador, concluye que:

El Gobierno Municipal no cuenta con personal encargado para la actualización del manual de funciones en el mismo que debe reflejar de manera clara y precisa las funciones que debe realizar los miembros de la entidad (pp. 2-147).

De su lado, Garzón, N., (2015), en su tesis de pregrado: *“Auditoría de Gestión Aplicada a la Compañía de Responsabilidad Limitada Laboratorio Celular Comunicaciones LABCELCOM. CIA. LTDA (Distribuidor autorizado MOVISTAR) Período 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2013”*, realizada en la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, concluye que:

La auditoría de gestión es una herramienta que se aplica en cualquier tipo de entidad ya sea pública o privada. Una auditoría de gestión permite evaluar cumplimiento de objetivos y metas, de la misma manera pretende dar a conocer si la forma de administrar o tomar decisiones es la correcta. Sin embargo, no todas las empresas emplean este proceso (pp. 17 - 103).

Finalmente, Gordon, C., (2015), en su investigación denominada: *“Auditoría de Gestión como herramienta para la Toma de Decisiones en la empresa textil PARMITEX”*, realizada en la Universidad Técnica de Ambato, concluye que: *“La actual gestión administrativa se muestra inconsistente, por lo tanto, las decisiones tomadas han sido incorrectas”* (pp. 10 - 58).

Tomando como referencia a los actores citados anteriormente, se puede concluir que la aplicación de una Auditoría de Gestión a una empresa o institución, es muy importante, ya que, ayuda a medir el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales y con ello obtener información confiable para la correcta toma de decisiones y el crecimiento económico de la misma.

# CAPÍTULO I

## 1. MARCO TEÓRICO

### 1.1. Marco teórico

#### 1.1.1. *Auditoría.*

Debitoor, A., (2014), en referencia a la Auditoría, señala que:

La Auditoría juega un papel muy importante en una empresa: refleja su imagen contable. Por su parte, el auditor es una persona capacitada y con la suficiente experiencia para revisar y verificar que los datos contables que la empresa auditada facilita se corresponden realmente con la actividad que ha venido desarrollando (p. 1).

De su lado, Carrasco, M., (2016), al referirse a la auditoría, manifiesta que:

Es un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; es decir, sobre los balances que estén razonables; para luego informar a los dueños o los socios (p. 8).

Con base en las anteriores definiciones, se puede concluir que la auditoría a los estados financieros, es un examen sistemático de los registros y las operaciones para determinar si están o no de acuerdo con los principios y las normas establecidas y establecer la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados financieros, expedientes y demás documentos administrativos contables presentados por la dirección, así como expresar las mejoras o sugerencias de carácter administrativo – contable.

#### 1.1.1.1. *Alcance de auditoría.*

Iglesias, D., (2006), en referencia al alcance de auditoría, establece:

El campo de aplicación o alcance de la auditoría responde al conjunto de las necesidades del cliente y debe quedar, al igual que los objetivos, bien definido. Así, por ejemplo, el alcance especificará las instalaciones y unidades que van a ser cubiertas, así como las áreas de estudio que van a ser tratadas, por lo que puede centrarse en un único puesto de trabajo (p.124).

Por su parte, Fernández, V., (1997), en relación al alcance de auditoría, manifiesta que:

Responderá al alcance general con que el responsable medioambiente de la empresa, haya contratado la auditoría. Será función del tamaño de la planta o territorio donde se desarrolle la actividad, de la complejidad de los procesos, del tiempo disponible y de los recursos humanos, materiales y económicos disponibles (p.126).

En el contexto anterior, se puede inferir que el alcance de la auditoría consiste en verificar la existencia de objetivos y planes que sean confiables y concretos, comprobar la información que se toma de base para el cálculo de los indicadores de gestión, así también define con precisión el entorno, y las acciones que se tiene que corregir.

#### 1.1.1.2. *Importancia de la auditoría.*

Debitoor, A., (2020), al hablar de la importancia de la auditoría, señala: “Una auditoría contable comporta muchos beneficios para tu empresa. No sólo mejora la transparencia y fiabilidad frente a terceros, sino que también mejora la calidad interna de la gestión” (p. 1).

De su lado, Martínez, C., (2015), al hablar de la importancia de la auditoría, señala:

La auditoría permitirá identificar errores cometidos en la organización y enmendarlos a tiempo, para tomar medidas que permitan retomar el rumbo correcto en la empresa. La mayoría de las pequeñas y medianas empresas no tienen la obligación de hacer auditorías y no le dan importancia. Pero una auditoría puede ayudar a las organizaciones a optimizar sus operaciones y lograr importantes ahorros de costos (p. 1).

De acuerdo a lo citado anteriormente, podemos señalar que la importancia de la Auditoría radica en la serie de beneficios al momento de obtener información confiable y transparente, lo cual induce a mejorar la toma de decisiones y la correcta administración interna, además ayuda a que la empresa sea eficiente y eficaz en la segregación de funciones y en la optimización de recursos.

#### 1.1.1.3. *Etapas de auditoría.*

Gonzalo, A., (1988), en referencia a las etapas de la auditoría, establece las siguientes:

##### a. *Toma de contacto.*

Esta etapa tendrá lógicamente mucho más sentido si el equipo auditor es externo a la organización, ya que en ella se recaba toda la información, relativa a la empresa a auditar, en puntos tales como:

- Organización.
- Organigrama.
- Volumen, líneas de productos, planes.
- Situación en el mercado.

Esto es cuanto a la organización en general. Y por lo que respecta ya al servicio informático es conveniente, mediante la oportuna documentación y entrevistas, llegar a conocer:

- Estructura del departamento.
- Relaciones funcionales y jerárquicas.
- Recursos:
  - Humanos: número, experiencia, formación, funciones.
  - Materiales: configuración hardware, herramientas software, SO, SGBD, comunicación.
- Aplicaciones en desarrollo, si las hay
- Aplicaciones en funcionamiento, documentación, mantenimiento, adecuación.
- Sistemas de explotación.

*b. Planificación de la operación.*

Una vez que el auditor ha completado la etapa anterior y conoce, suficientemente al menos, el C. P. D. con que se enfrenta, está en condiciones de comentar y exponer si ha habido problemas en la etapa anterior (falta de comprensión o colaboración en algún nivel de la organización) así como de definir los resultados esperados en la operación, para lo que tendrá que fijar, entre otros:

- Concentración de objetivos.
- Las áreas que cubrirá.
- Personas de la organización que habrán de colaborar y en qué momento de la auditoría.
- Plan de trabajo:
  - Tareas.
  - Calendario.
  - Resultados parciales.
  - Presupuesto.

- Equipo auditor necesario.

Concluidas estas dos primeras etapas, el equipo auditor debe disponer de toda la información necesaria: manuales, conocimiento de personas, movilidad en la organización, como para estar en condiciones de abordar la siguiente fase ya propiamente de desarrollo de la auditoría (pp. 48).

*c. Desarrollo de la Auditoria.*

Es el momento de ejecutar las tareas que se enunciaron en la fase anterior; es esta fase de observación, de recogida de datos, situaciones, deficiencias.... En resumen, es un período en el que:

- Se efectuarán las entrevistas previstas en la fase de planificación.
- Se completarán los cuestionarios que conlleva el auditar.
- Se observarán los procedimientos, tanto en los informáticos como en los usuarios.
- Se ejecutarán, por tanto, todas las previsiones efectuadas en la fase anterior al objeto de llegar a la siguiente etapa en condiciones de diagnosticar sobre la situación encontrada.

*d. Fase de Diagnóstico.*

Cuando ya se han efectuado todas las revisiones, el equipo auditor debe <<encerrarse>>ya sin la intervención de la empresa auditada, para poder analizar e interpretar todos los datos obtenidos en el punto anterior y ser capaces de concluir con un diagnóstico de la situación real encontrada. Para ello se servirán de su propia experiencia en situaciones anteriores, así como de los modelos que tengan establecidos, contra los que poder contrastar los resultados de observaciones, pudiendo comparar cantidades cuantificables, ratios, índices, contra los óptimos (en apariencia) para una instalación de las características de la observada. Como resultado de esta etapa, han de quedar claramente definidos los puntos débiles y por contrapunto los fuertes, los riesgos eventuales, y en una primera instancia, unos posibles tipos de solución o mejora.

*e. Presentación de Conclusiones.*

Es el momento de que los responsables comprometidos conozcan las conclusiones obtenidas por los auditores en la realización de la fase anterior. Estas conclusiones por supuesto que se discutirán con las personas afectadas, por lo que han de ir lo suficientemente argumentadas, probadas y documentadas como para que no puedan ser refutadas en las primeras discusiones.

Esta fase es claramente una fase delicada por cuanto es el momento en el que se presentan deficiencias, situaciones anómalas o cuanto menos mejorables. Es por ello recomendable que los auditores tengan el suficiente tacto como para presentar estas conclusiones como un plan de mejoras en beneficio de todos, más que como una reprobación de los afectados, excepto en los casos en que esto último sea necesario, pues hay situaciones en las que <<alguien puede ser sustituible>> y es aconsejable que el auditor (como consultor al servicio de una Dirección) tiene la obligación de hacer conocer estas situaciones.

*f. Formación del Plan de Mejoras.*

Llegados a este último punto, la dirección ya conoce las deficiencias que el equipo auditor ha observado en su departamento informático; éstas han sido discutidas. Mas no basta con quedarse ahí, ahora es cuando los auditores han de demostrar su experiencia en situaciones anteriores lo suficientemente contrastadas y exitosas y ser capaces de adjuntar, junto con el informe de auditoría, el plan de mejoras que permitirá solventar las deficiencias encontradas (pp. 47-50).

De acuerdo a los autores citados anteriormente, se puede mencionar que las etapas de la Auditoría empiezan con la toma de contacto y estructura dentro de la organización, seguido por la planificación de la operación donde se identifica el problema para continuar con el desarrollo de la Auditoría en el que se recolectará información necesaria con la finalidad de analizar e interpretar todos los datos recolectados para con ello terminar con la presentación de las conclusiones a las que ha llegado el auditor acerca de la empresa.

*1.1.1.4. Obligaciones de una auditoría.*

Control Empresarial, (2017), en referencia a las obligaciones de una auditoría, manifiesta:

- Recopilar toda la información y datos relevantes para llegar a conclusiones válidas y fiables sobre el funcionamiento de una empresa.
- Impulsar acciones para optimizar la actividad en busca de un producto o servicio competitivo y eficiente.
- Establecer procedimientos o protocolos teniendo en cuenta la normativa y la legalidad vigente del país, bajo un criterio objetivo, a la vez aprobado por la Dirección General (p.3).

De su parte, Neuvoo, (2017), citando las obligaciones de una auditora, define las siguientes:

- Examinar la información financiera y contable de la empresa.
- Auditar a sus clientes y a otros departamentos.
- Analizar los informes y auditorías de todos los departamentos.
- Elaborar informes basados en las observaciones realizadas en la auditoría.
- Garantizar que los activos de la empresa o del cliente estén debidamente justificados y salvaguardados.
- Revisar los salarios del personal de la empresa.
- Cumplir con y estar al corriente de la legislación aplicable (p. 1).

De acuerdo a las definiciones citadas anteriormente, se puede colegir que las obligaciones de un auditor son: revisar, analizar, examinar, y elaborar informes del estado de eficiencia y eficacia en el que se encuentran los procesos ejecutados por el personal en cada departamento funcional de una empresa.

#### 1.1.1.5. *Objetivos de la auditoría.*

Vásquez,W., (2000), indica que los objetivos de una auditoria son:

- Actuar con integridad financiera.
- Elaborar estados financieros que reflejen adecuadamente las condiciones financieras y los resultados de las operaciones realizadas durante determinado período.
- Salvaguardar los activos.
- Operar en forma eficiente y económica.
- Suministrar información operativa exacta y orientada hacia las responsabilidades.
- Ajustarse a las leyes y los reglamentos internos y externos, a las disposiciones de los acuerdos de subvención, a las expectativas reglamentarias y al objeto de los contratos.
- Ejecutar en forma correcta, oportuna y eficiente el presupuesto de ingresos y gastos que le ha sido asignado para un determinado período de tiempo.
- Operar eficazmente y cumplir con sus objetivos y metas institucionales en beneficio de la sociedad (pp. 89).

Con base en las anteriores definiciones, se puede inferir que los objetivos de la auditoria son entre otros, expresar de manera eficiente las condiciones económicas y los resultados operacionales que se han obtenido durante un período específico, proteger los activos y garantizar que éstos sean manejados de manera eficaz, cumplir con las responsabilidades adquiridas al momento de iniciar

la auditoría y garantizar que la información laboral se acople a las leyes y reglamentos de la empresa y del estado.

#### 1.1.1.6. Tipos de auditoría.

Lalangui, D., (2017), citado por Fabian, & Madariaga J., (2020), establecen los siguientes tipos de auditoría:

- a. De acuerdo al origen.
- b. De acuerdo al área.
- c. De acuerdo a su especialidad.

**a) Según el Origen:** se tiene a la auditoria interna y externa.

**Auditoría Interna:** Es una actividad independiente que tiene lugar dentro de la empresa y que está encaminada a la revisión de operaciones contables y de otra naturaleza, con la finalidad de prestar un servicio a la dirección. Es un control de dirección que tiene por objeto la medida y evaluación de la eficacia de otros controles.

**Auditoría Externa:** La auditoría externa es una actividad que examina y certifica la integridad, adecuación y veracidad de las cuentas de una empresa. Mediante un conjunto de procedimientos técnicos, la auditoría externa analiza los estados financieros de la empresa para indicar, por medio de una opinión, si están de acuerdo con los principios de contabilidad y con las normas contables locales.

**b) Según el área:** están la auditoria de cumplimiento, gestión, informática, financiera y de control interno.

**Auditoría de Cumplimiento:** Es la revisión exhaustiva, pormenorizada y completa que se realiza a los registros y operaciones contables de una empresa.

**Auditoría de Gestión:** Una auditoría de gestión es un análisis y evaluación de las competencias y capacidades de la dirección de una empresa para llevar a cabo los objetivos corporativos. El propósito de una auditoría de gestión no es evaluar el desempeño ejecutivo individual, sino evaluar la eficacia del equipo de gestión para trabajar en interés de los accionistas, mantener buenas relaciones con los empleados y mantener los estándares de reputación.

**Auditoría Informática:** Una auditoría en sistemas de información consiste en un proceso de verificación de toda la estructura computacional de la empresa, realizado por profesionales específicos y cualificados. Evaluarán el sistema en su conjunto y realizarán un informe completo sobre su eficacia y desempeño, considerando lo que la empresa busca y necesita en esta área.

**Auditoría Financiera:** Tiene como objetivo el estudio de un sistema contable y los correspondientes estados financieros.

**Auditoría de Control Interno:** Se refiere a que un colaborador, trabajador realiza la auditoría a la entidad, esta función es para controlar y prevenir; el auditor no ejerce autoridad sobre quienes toman decisiones o desarrollan el trabajo operativo de la Empresa y por ello no revela en ninguno de los casos la responsabilidad de las personas en la entidad.

**c) Según su especialidad:** existen la auditoría fiscal y la auditoría ambiental.

**Fiscal:** Es la revisión exhaustiva, sistemática y concreta que se realiza a todas las actividades y operaciones de una entidad gubernamental.

**Ambiental:** La auditoría ambiental se usa para ayudar a mejorar las actividades realizadas por los seres humanos en su día a día que perjudican el medioambiente, con el objetivo de reducir los efectos adversos de estas actividades. Un auditor medioambiental estudiará los efectos medioambientales de una organización de manera sistemática y documentada, elaborará un informe de auditoría medioambiental. (pp. 35-86)

De acuerdo a las clasificaciones citadas anteriormente, se puede concluir que existen tres tipos de clasificaciones de auditoría, como son: según su origen, en los que se dividen en auditoría interna y externa; según su área, en la que se clasifican la auditoría de Cumplimiento en la que se realiza una revisión a las operaciones contables, la auditoría de Gestión en la que se analiza el cumplimiento de los objetivos, auditoría Informática en el que se verifica la estructura computacional, auditoría Financiera en la que se estudia los estados financieros y la auditoría de Control Interno en el que se previene o controla fallas en la organización; y, según su especialidad, ya sea fiscal o ambiental.

### **1.1.2. Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).**

Roldán, M., (2002), en referencia a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, señala:

Las normas de auditorías son enunciados que determinan las condiciones en las que realizarse el trabajo de auditoría, para garantizar su calidad y los requisitos mínimos exigidos por la profesión. En cuanto a la característica de estas normas de ser “generalmente aceptadas”, es aplicable lo que se estableció en este sentido para los principios de contabilidad: sirven para que el trabajo de auditoría se lleve a cabo dentro de un marco conceptual de aceptación general, de manera que sus resultados puedan ser comprendidos y utilizados por los participantes en la actividad económica, aun en diferentes países, garantizando al mismo tiempo ciertos requisitos mínimos de calidad.

### ***Normas generales o personales***

Este grupo de normas se refiere a las características que debe tener quien realiza la labor de auditoría y a la calidad de su trabajo. Comprende las siguientes:

**a) Entrenamiento Técnico y Capacidad Profesional.** – En el profesional en auditoría, este entrenamiento y capacidad se supone resultados de su preparación académica y de su experiencia en el campo.

**b) Independencia.** – En todos los aspectos relacionados con su trabajo, el auditor debe mantener una actitud mental de independencia. La objetividad y la imparcialidad son características de por sí exigidas al investigador y a cualquier profesional (que esta disposición eleva a la categoría de normal), para alertar sobre la inconveniencia de fundamentar las conclusiones de la investigación en juicios subjetivos, o bien, de tomar partido a favor de – o de ser influido por – alguna de las partes involucradas en la investigación.

**c) Cuidado o Diligencia Profesional.** – El auditor debe tener cuidado y diligencia profesionales en el desarrollo de su examen y en la preparación de su informe. En este sentido, no se le exige al profesional la infalibilidad, pero sí la responsabilidad de actuar de buena fe, con integridad y diligencia.

### **Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas relativas a la Ejecución del Trabajo**

Este grupo de normas tiene como objetivo garantizar un mínimo de calidad en el trabajo del auditor, e incluye las siguientes:

**a) Planeamiento y Supervisión.** - Esta norma enfatiza dos aspectos que se estudiarán más

adelante en este tema, al analizar el marco general para el proceso de la investigación de gestión: la necesidad de planear lo más cuidadosamente posible la investigación y la obligación de supervisar el trabajo de los asistentes, si estos se tienen, para garantizar la calidad de su trabajo y el cumplimiento de las normas de ejecución del trabajo.

**b) Estudio y Evaluación del Control Interno.** – Este estudio servirá de base confiable para planear la investigación, en términos de:

1. Tipo de transacciones y/o documentos que se examinarán
2. El lapso que abarca la revisión
3. El momento en que se aplicarán las pruebas
4. El tipo de procedimientos de auditoría más adecuados para la situación estudiada.

**c) Evidencia Suficiente y Competente.** – Por medio de la inspección, observación, preguntas, confirmaciones u otros instrumentos, para tener una base razonable para emitir un criterio sobre los hechos investigados. El material probatorio es suficiente, en cuanto a que se obtenga la cantidad necesaria para fundamentar la opinión, y competente en cuanto se refiera a los hechos que se tratan de probar y no a otros.

### ***Normas de preparación del informe***

Estas normas son las que más se refieren a la actividad específica del profesional en auditoría, ya que regulan la presentación del informe realizado por estos profesionales, cuando ejecutan una auditoría integral sobre los estados financieros de una organización. Estos informes se presentan en forma de una declaración general, agregada a los estados financieros básicos (de situación financiera, de resultados y de cambios en la situación financiera), los cuales forman parte integral del informe. Las normas que se incluyen dentro de este grupo se detallan seguidamente:

**a) Aplicación de los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados.** – Esta norma obliga al auditor a revisar si el proceso de registro contable, del que resultan los estados financieros, se realizó conforme a lo que establecen los principios de contabilidad, y expresar el resultado de este examen en el informe.

**b) El informe debe indicar si los principios han sido observados.** – Aquí, el auditor a cargo de la revisión de la contabilidad, debe verificar que los principios de contabilidad fueron aplicados, obedeciendo al principio contable, es decir, que las bases para la valoración de las transacciones no se cambiaron de un período a otro y si se hizo, determinar si existió justificación para el cambio

y cuantificar los efectos de estos cambios en la situación financiera de la empresa, para información de los lectores de los estados.

**c) Revelación suficiente.** – Siguiendo esta norma, el auditor está obligado a valorar si la información proporcionada en los estados financieros es suficiente para que los lectores de éstos tengan una clara comprensión de la situación financiera de la empresa u organización, haciendo las ampliaciones a la información proporcionada por los estados que estime conveniente para mejorar esta comprensión, a través de explicaciones, notas, cuadros o anexos a los estados financieros.

**d) Expresión de la opinión.** - El dictamen debe contener la expresión de la opinión del auditor sobre los estados financieros tomados en conjuntos o su declaración de que no se puede rendir dicha opinión, expresando las razones para ello (pp. 93-99).



**Gráfico 1-1.** Normas de Auditoría Generalmente Aceptada

Fuente: Vara R, 2017, Auditoría del Sector Público; Perú, p.1

Elaborado por: Vásquez, D., (2021)

De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que las normas de auditoría generalmente aceptadas sirven como una herramienta para determinar las acciones y bajo qué métodos se va a realizar el trabajo, garantizando de esta forma un desempeño eficaz y de calidad, en el cual se logren cumplir los requisitos impuestos por la organización y el investigador. Las NAGAS se clasifican en normas generales y normas personales, enfatizando en el entrenamiento técnico y la capacidad profesional, más allá de la independencia y cuidado o diligencia profesional. Las mismas normas, establecen las características que debe poseer el encargado de realizar esta investigación,

relacionadas con su preparación académica, la independencia, objetividad e imparcialidad, además de conservar un cuidado meticuloso en el desarrollo del informe de auditoría procurando su integridad y diligencia.

### **1.1.3. Riesgos de auditoría.**

*Gerencie.com*, (2020), en referencia al riesgo de auditoría, señala:

Un riesgo de auditoría es aquel que existe en todo momento por lo cual se genera la posibilidad de que un auditor emita una información errada por el hecho de no haber detectado errores o faltas significativas que podría modificar por completo la opinión dada en un informe (p.1).

Por su lado, Gutiérrez, A., (2014), al hablar del riesgo de auditoría, manifiesta:

Es el riesgo que resulta de los estados contables contengan errores u omisiones significativos en su conjunto, no detectados o evitados por los sistemas de control de la entidad ni por el propio proceso de auditoría. En definitiva, es el riesgo de emitir un informe de auditoría inadecuado. El riesgo asociado a cada componente de los estados financieros viene determinado por diversas circunstancias y factores de tipo cualitativo y cuantitativo.

*Factores cualitativos:*

- Efectividad de los controles internos vigentes (existencia de puntos débiles en el sistema de control interno).
- Complejidad de los procedimientos contables.
- Características del negocio: tipos de operaciones y naturaleza de los productos y servicios.
- Coyuntura económica general.
- Naturaleza de la partida analizada.
- Organización del ente a auditar.
- Cantidad y calidad del personal.
- Integridad de la gerencia.
- Cambios en los procedimientos contables.
- Conocimiento del cliente (auditoría recurrente o nueva auditoría).

*Factores cuantitativos:*

- Significatividad o importancia relativa de la partida a auditar respecto del conjunto de los estados contables.
- Volumen de transacciones realizadas por la entidad a auditar.

*Composición del riesgo de auditoría*

El riesgo global de auditoría cabe descomponerlo en:

**1. Riesgo Inherente:** es el riesgo de que ocurran errores significativos en la información contable, independientemente de la existencia de los sistemas de control. Este tipo de control depende de:

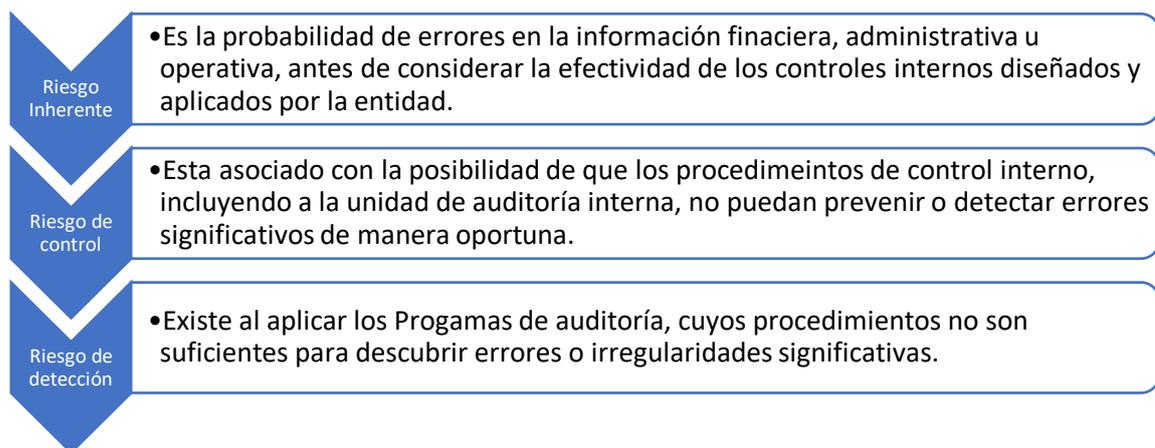
- Del tipo de negocio (la construcción es una actividad con mayor riesgo inherente que la panadería).
- De su medio ambiente (una filial en el Zaire tiene mayor riesgo inherente que otra de la misma empresa en Alemania).
- Del tipo de transacción (habrá más riesgo inherente en aquellas cuentas que requieran un alto grado de subjetividad en su cálculo, que requieran estimaciones y cálculos complejos).

El riesgo inherente afecta a la extensión del trabajo de auditoría, por ello a mayor riesgo inherente deberá existir una mayor cantidad de pruebas para satisfacerse de determinadas afirmaciones, transacciones o acontecimientos afectados por el riesgo.

**2. Riesgo de control:** es el riesgo de que el sistema de control interno del cliente no prevenga, detecte o corrija dichos errores. Este tipo de riesgo se evalúa mediante el conocimiento y comprobación, a través de pruebas de cumplimiento, del sistema de control interno.

**3. Riesgo de no detección:** es el riesgo de que un error u omisión significativo existen no sea detectado, por último, por el propio proceso de auditoría. El nivel de riesgo de no detección está directamente relacionado con los procedimientos de auditoría debido a:

- La ineficacia de los procedimientos de auditoría aplicados.
- La inadecuada aplicación de dichos procedimientos.
- Al deficiente alcance y oportunidad de los procedimientos seleccionados.
- A la inapropiada interpretación del resultado de los procedimientos (pp. 48-51).



**Gráfico 2-1.** Riesgo de Auditoría.

Fuente: Gutiérrez, A., (2014), p. 51  
 Elaborado por: Vásquez, W., (2000)

De acuerdo a lo anterior, se puede inferir que el riesgo de auditoría implica la posibilidad de que el auditor no se percate en que puede entregar una información errada, este caso puede darse al no haber notado fallas importantes durante el estudio del caso, sea con factores cualitativos o factores cuantitativos, lo que resulta que la opinión dada en el informe no sea confiable.

#### 1.1.4. *Programas de auditoría.*

Foncesa, O., (2007), al hablar de los programas de auditoría, establece:

Los programas de auditoría comprenden una relación lógica, secuencial y ordenada de los procedimientos a ejecutarse, su alcance, el personal y el momento en que deberán ser aplicados, a efectos de obtener evidencia competente, suficiente y relevante, necesaria para alcanzar el logro de los objetivos de auditoría. Deben ser lo suficientemente flexible para permitir modificaciones durante el proceso de la auditoría que, a juicio del auditor encargado y supervisor, se consideren pertinentes. El programa de auditoría debe ser lo suficientemente detallado de manera que sirva de guía al auditor y como medio para supervisar y controlar la adecuada ejecución del trabajo (p. 271).

Por su parte, Vásquez, W., (2000), en referencia a los programas de auditoría, señala:

Un programa de auditoría debe observar ciertos requisitos que le permitan cumplir realmente con su principal objetivo, cual es el de guiar en debida forma la ejecución de las labores de auditoría que se planean realizar; entre los más importantes, la preparación de un programa de auditoría debe contener los siguientes elementos:

- Debe escribirse con un grado de detalle y claridad suficientes para que sirva de comunicación entre los funcionarios que componen el equipo de auditoría.
- Debe servir de base sistemática para la asignación del trabajo al personal de todos los niveles y como un instrumento básico de control de las actividades que se desarrollan.
- Debe ser elaborado después de terminar el estudio preliminar, o la actividad comparable que proporciona insumos para el plan de auditoría.
- Debe prestarse mucha atención a la evaluación del sistema de control interno, debido a su impacto generalizado en toda la operación; la información preliminar sobre el sistema se puede obtener de las actividades del estudio.
- De ser necesario debe acudir a la investigación, además del estudio preliminar correspondiente, especialmente cuando se trata de programas de auditoría nuevos.
- Se debe analizar cada auditoría con el fin de determinar toda la información conocida acerca de la posible auditoría; este análisis se hace esencialmente en hojas de trabajo y debe contener las conjeturas, hechos y demás argumentos de la auditoría.
- El programa de auditoría debe ser el resultado de una labor de discusión y concertación entre los miembros del equipo de funcionarios que practicará la auditoría, con el fin de alcanzar el compromiso de todos los miembros del grupo en su ejecución (pp. 92-93).

De acuerdo a los autores citados anteriormente, se puede concluir que los programas de auditoría sirven para mantener un orden lógico de los procedimientos que se van a utilizar en el desarrollo de la auditoría, lo cual permite adquirir información pertinente, permitiendo modificar los puntos a tratar en el desarrollo de la auditoría.

#### **1.1.5. *Papeles de trabajo de auditoría.***

Palomino, J., (2010), menciona que papeles de trabajo son:

Los papeles de trabajo son el conjunto de documentos que contienen la información obtenida por el auditor en su revisión, así como los resultados de los procedimientos y pruebas de auditoría aplicados; con ellos se sustentan las observaciones, recomendaciones, opiniones y conclusiones contenidas en el informe correspondiente (p.12).

Por su parte, Tamayo, A., (2004), en referencia a los papeles de trabajo, advierte:

Es toda aquella información que se reúne y almacena durante la realización de la auditoría para facilitar su examen, constituyendo en evidencia válidas y suficientes del trabajo realizado por el auditor.

### *Objetivos de los papeles de trabajo.*

Entre los principales objetivos de los papeles de trabajo se destaca los siguientes:

- Proporcionar la información básica y fundamental necesaria para facilitar la planeación, organización y desarrollo de todas las etapas del proceso de auditoría.
- Respalda la opinión del auditor permitiendo realizar un examen de supervisión y proporcionando los informes suficientes y necesarios que serán incluidos en el informe de auditoría, además, sirve como evidencia en caso de presentarse alguna demanda.
- Permiten demostrar si el trabajo del auditor fue debidamente planeado, determinando su eficiencia y eficacia.



**Gráfico 3-1.** Riesgo de Auditoría.

Fuente: Tamayo, A. (2004) auditoría sistemática.  
Elaborado por: Vásquez, D., (2021)

### *Archivos Permanente.*

Contiene información que cubre varios períodos de la auditoría y son de utilidad en exámenes posteriores, representando sumo interés para el administrador de la aplicación y fuente de amplia consulta relacionada con: naturaleza y justificación de la aplicación, reseña de la aplicación, estructura organizacional respecto al manejo de la aplicación, interacción con otras aplicaciones, documentación de entradas y salidas, diccionario de datos, programas, menús, diagramas del sistema, naturaleza y definición de cada proceso.

### *Archivos Corriente.*

Se elabora para examinar cada período de auditoría a realizar, constituyéndose en evidencia del trabajo desarrollado por el auditor, mostrando todas sus fases y sirviendo como respaldo para presentar los informes respectivos. Como ejemplo se tiene: el programa de trabajo, utilización de datos de prueba, verificación al contenido de archivos, entre otros (pp. 49-51).

En el contexto anterior, se puede colegir que los papeles de trabajo se plasma la información adquirida en la auditoría y datos elaborados por el auditor, ayudando al desarrollo óptimo del examen con el objetivo de proporcionar información básica y fundamental de forma adecuada el proceso investigativo, permitiendo la supervisión e interpretación necesaria de los resultados, lo que a su vez sirve como evidencia para futuras auditorías.

#### **1.1.6. *Técnicas de auditoría.***

Rodríguez, K., (2019), en referencia a las técnicas de auditoría, señala lo siguiente:

Las técnicas de auditoría, son los métodos prácticos de investigación y prueba que el auditor utiliza para lograr la información y comprobación necesaria para poder emitir su opinión profesional (p. 3).

De su lado, Oaxaca, A., (2017), en referencia a las técnicas de auditoría, manifiesta:

Podemos definir las técnicas de auditoría como los métodos prácticos de investigación y prueba que utiliza el auditor para obtener la evidencia necesaria que fundamente sus opiniones y conclusiones, su empleo se basa en su criterio o juicio, según las circunstancias (p. 23).

De acuerdo con las definiciones anteriores, las técnicas de auditoría, son herramientas que permiten recabar información y comprobarla, emitiendo conclusiones basadas en un criterio concreto y un juicio lógico de carácter profesional.

#### **1.1.7. *Índices, y marcas de auditoría.***

**Tabla 1-1:** Marca de auditoría.

MARCAS	SIGNIFICADOS
₣	Confrontando con los libros
§	Cotejando con documentos
μ	Corrección realizada
¢	Comparado en auxiliar
^	Sumas verificadas
«	Pendiente de registro
∅	No reúne requisitos
S	Solicitud de confirmación enviada
SI	Solicitud de confirmación recibida inconforme
SC	Solicitud de confirmación recibida conforme
□	Totalizado
Æ	Circularizado
Y	Inspeccionado

Fuente: Madariaga, G., (2004) p. 168  
 Elaborado por: Vásquez, D., (2021)

**Tabla 2-1:** Marcas de auditoría

MARCAS	DESCRIPCIÓN
PA	Programa de auditoría
CCI	Cuestionario de Control Interno
HH	Hoja de Hallazgos
AP	Archivos Permanente
AC	Archivo Corriente
NFA	Informe de Auditoría
B/G	Balance General
P/G	Estado de Resultados
CSF	Estados de cambio en la Situación Financiera
EFE	Estado de Flujos de Efectivo
ECP	Estado de Cambios en el Patrimonio
NEF	Notas a los estados Financieros
A	Caja y bancos
B	Inversiones Realizables
C	Documentos y cuentas por cobrar
D	Inventarios
E	Gastos anticipados y otros cargos diferidos
F	Propiedades, Planta y equipo
G	Otros Activos
AA	Obligaciones financieras
BB	Cuentas por pagar
CC	Obligaciones laborales
CC	Impuesto y retenciones por pagar
DD	Otros pasivos y provisiones no corrientes
EE	Otras Obligaciones no corrientes
FF	Otros pasivos y provisiones no corrientes
GG	Patrimonio de los socios o accionistas

Fuente: Estupiñán R., (2004), p. 40  
 Elaborado por: Vásquez, D. (2021).

### 1.1.8. *Hallazgos de auditoría.*

Romero, J., (2005), en referencia a los hallazgos de auditoría, los define: “hallazgos de auditoría pueden indicar tanta conformidad o no conformidad con los criterios de auditoría e identificar una oportunidad para la mejora” (p. 294).

Por su lado, Arter, D., (2004), al referirse a los hallazgos de auditoría, señala:

El hallazgo es una conclusión de una auditoría que identifica una condición que tiene un efecto perjudicial importante en la calidad de la actividad sometida a revisión. El hallazgo tiene las características siguientes:

- Es negativo: algo pasa.
- Es una violación de un requisito: se prometió algo que no se cumplió.
- Es importante: hace referencia a valores empresariales y afecta a esos valores de manera perjudicial. (p.107)

De acuerdo con los autores citados anteriormente, se puede concluir que el hallazgo de auditoría provee información que puede ser conveniente o no para el negocio, revelados por el auditor hacia el personal administrativo, en los cuales se identifica las mejoras a realizar.

#### **1.1.9. *Gestión empresarial.***

Baldwin, C., (2010), en referencia a la gestión empresarial, afirma:

Podemos decir que una empresa es una micro sociedad con un cuerpo de normas y reglamentos, de costumbres usos dentro de una estructura y una estratificación o jerarquía encaminadas a asignar a cada persona una actuación determinada, se integra en un plan dirigido enteramente a la realización de objetivos económicos y a la obtención de un mejor rendimiento en la actividad de las personas que la componen. (p.13).

De su lado, Ucha F., (2011), con respecto a la gestión empresarial, establece:

La gestión empresarial es aquella actividad empresarial que, a través de diferentes individuos especializados, como ser: directores institucionales, consultores, productores, gerentes, entre otros, y de acciones, buscará mejorar la productividad y la competitividad de una empresa o de un negocio. Es decir, la finalidad de la gestión empresarial es que la empresa o compañía en cuestión sea viable económicamente (p.1).

Con base en las definiciones anteriores, se puede inferir que la gestión empresarial se encarga de proporcionar al personal la actividad que debe realizar, estructurada de manera jerárquica, con el fin de cumplir con los objetivos económicos y obtener mejor rendimiento de las actividades.

#### **1.1.10. Auditoría de gestión.**

García, A., (2008), en referencia a la auditoría de gestión, señala que:

Es la revisión sistemática de las actividades de una organización o de un segmento de ella en relación con objetivos específicos. Tal revisión tiene tres propósitos esenciales: estimar el funcionamiento, identificar oportunidades de perfeccionamiento y desarrollar recomendaciones de mejoras o fomentar acciones (p. 9).

De su lado, González, I., (2018), al hablar de la auditoría de gestión, advierte que:

Es un examen que busca evaluar el grado de eficiencia, eficacia y economía de los recursos manejados en las empresas u organizaciones, en la presente investigación se recogen los principales aspectos teóricos de la auditoría de gestión con el fin de evidenciar la importancia de esta herramienta en la gestión empresarial. (p.1)

De acuerdo a las definiciones de los autores citados anteriormente, se puede colegir que la Auditoría de Gestión es un examen realizado por profesionales en Auditoría dentro de una organización o empresa para evaluar el grado de eficiencia y eficacia con el que se están manejando sus recursos y determinar si se está cumpliendo o no con los objetivos y metas establecidas por la organización.

##### **1.1.10.1. Características de la Auditoría de Gestión.**

ISOTools, (2017), citado por Gonzalez, A., (2018), en referencia a las características de la auditoría de gestión, señala:

**Estratégicas:** Enfocada en aspectos que señalen la resolución y otros criterios relevantes de la organización que se identifiquen en el desarrollo de la auditoría.

**Objetivas:** Al desarrollarlas se debe asegurar que los hallazgos y las conclusiones se fundamenten, en lo posible, en evidencia verificable.

**Confiables:** La información que presente y reporte la auditoría debe ser veraz y exacta, de manera que minimice los riesgos de interpretación.

**Diligentes:** Se deben atender, con diligencia y oportunidad, los requerimientos del organismo

competente de control.

**Efectivas:** La auditoría de gestión debe emitir recomendaciones a las conclusiones de las acciones tanto correctivas, preventivas y de mejora a ser aplicadas respecto a las situaciones detectadas (p.1).

A su vez, Sánchez, J., (2020), al hablar de las características de la auditoría de gestión, señala lo siguiente:

1. Del análisis en profundidad de los recursos y los procesos que se ponen en marcha, se busca una relación lógica. Es decir, qué objetivos económicos debe perseguir una empresa teniendo en cuenta su situación.
2. Se centra en la planificación estratégica de la empresa, definiendo las metas de rentabilidad a conseguir.
3. Al tiempo deben establecerse medidas a poner en marcha para la subsanación de malas prácticas o uso ineficiente de recursos. Esto supone la confección de una nueva estrategia empresarial.
4. Es gerencial, por lo que su principal utilidad es aportar información útil para la toma de decisiones a propietarios o administradores.
5. En todo momento el protagonista de toda medida será la concesión de un resultado o beneficio económico previamente estimado por la empresa en su plan de negocio. La toma de decisiones correctas por parte de la Dirección será el paso a seguir (p.1).

De acuerdo con las definiciones citadas anteriormente, se puede concluir que las características de la auditoría de gestión buscan obtener información relevante, segura, verificable, veraz y exacta con la finalidad de reducir los riesgos de interpretación de datos, aparte de obtener la solución oportuna de los problemas detectados.

#### 1.1.10.2. *Alcance de la auditoría de gestión.*

Bravo, M., (2008), en referencia al alcance de la auditoría de gestión, expresa:

La auditoría de gestión alcanza a validar todas las operaciones y procedimientos de la organización y su oportunidad de mejora enfocándose en la eficiencia, eficacia, economía, calidad de la información, y cumplimiento de leyes, procedimientos y políticas. La misma debe tener presente aspectos fundamentales como el cumplimiento de los objetivos institucionales y su concordancia con la planificación de la evaluación,

nivel jerárquico de la organización y la participación individual de los integrantes de la institución que son quienes aportan para obtener resultados apegados a la realidad de la organización (p.8).

A su vez, Luna, O., (2007), señala que el alcance de la auditoría de gestión, abarca:

Describe la profundidad y extensión del trabajo a realizar, cumplir con los objetivos de la auditoría, al igual que los períodos que serían materia de examen. Implica también la descripción de la cobertura del trabajo, es decir el número de locales a visitar durante la auditoría (p.290)

De acuerdo a lo citado anteriormente, se concluye que el alcance de la auditoría de gestión establece la profundidad y la extensión del examen a realizar, así como los períodos y áreas objeto de la auditoría.

#### 1.1.10.3. *Importancia de la auditoría de gestión.*

Vasquez, M., (2018), al hablar de la importancia de auditoría de gestión, establece:

La auditoría de gestión es de gran importancia porque permite en forma minuciosa determinar claramente si los procesos responden en calidad, permitiendo orientar a la empresa hacia sistemas de calidad con la aplicación de esta auditoría, además de considerarla como una herramienta de mejora continua (p.26).

Por su lado, Calle, E., (2013), en referencia a la importancia de la auditoría de gestión, manifiesta:

La auditoría de gestión en las entidades y organismos del sector público, determina el grado de efectividad en el logro de las metas y objetivos programados, los recursos utilizados, para alcanzar dichos resultados y el nivel de eficiencia; estos elementos constituyen la base para realizar una auditoría de gestión con un enfoque integral (p.7).

En síntesis, la importancia de la auditoría de gestión radica en determinar el grado de efectividad en la consecución de las metas y objetivos planificados, así como los recursos necesarios para alcanzar dichas metas y el nivel de eficiencia que se espera lograr.

#### 1.1.10.4. *Objetivos de la auditoría de gestión.*

Fernandez F., (2010), en relación a los objetivos de la auditoría de gestión, cita los siguientes:

1. Determinar la idoneidad y efectividad del sistema de gestión de la prevención de riesgos laborales de una organización para alcanzar los objetivos de gestión especializados en materia de seguridad y salud.
2. Proporcionar al auditado la oportunidad de mejorar su sistema de gestión de prevención de riesgos laborales, y con ello contribuir a la mejora continua de su comportamiento en materia de seguridad y salud.
3. Comprobar que el tipo y la planificación de las actividades preventivas se ajusta a lo dispuesto en la normativa general vigente, así como a la normativa sobre riesgos específicos que sea de aplicación, teniendo en cuenta los resultados de la evaluación.
4. Evaluar en el marco de la propia organización cuando se establezca con ella una relación contractual (p.28).

Por su lado, Cordero, M., (2008), en referencia a los objetivos de la auditoría de gestión, establece los siguientes:

1. Verificar que la organización administrativa responda a los objetivos y necesidades institucionales.
2. Agregar valor.
3. Comprobar que los recursos humanos, financieros, materiales, ecológicos y tecnológicos (de conocimiento) sean utilizados (manejados) con eficacia, eficiencia y economía (cantidad, calidad y cronograma).
4. Verificar que la empresa esté cumpliendo con la normativa interna y externa.
5. Comprobar que el sistema de la información y comunicación es integral, está en red y genera información adecuada, correcta y oportuna.
6. Apoyar en la gestión de riesgos empresariales.
7. Ayudar al cumplimiento de metas y objetivos empresariales (p.245).

Con base en las definiciones citadas anteriormente, se puede colegir que los objetivos de la auditoría de gestión permiten identificar la prevención de riesgos laborales, mejorar el sistema de gestión, administrativo y operativo, procurando mantener la normativa que se maneja de manera interna y externa, además, proporciona una evaluación de los comportamientos y el rendimiento, tanto administrativo como operativo, determinando, los errores y las posibles soluciones.

#### 1.1.10.5. *Propósito de la auditoría de gestión.*

Isotools, (2017), en referencia al proposito de la auditoría de gestión, señala:

La auditoria externa de gestión y resultados es un procedimiento mediante el cual se efectúa un análisis a los prestadores de servicios públicos domiciliarios con el propósito de evaluar su gestión interna, teniendo en cuenta el objetivo social, sus objetivos generales y su eficiencia como organización, con el fin de emitir un informe sobre la situación global del prestador (p 1).

De la misma manera al citar a Claudio Antúnez, (2009), nos menciona que:

Emitir un informe profesional sobre la eficacia en el logro de los objetivos, eficacia y economía en el manejo de recursos, para la toma de decisiones que permiten la mejora de la productividad de los mismos. (p.28)

De acuerdo con los autores citados anteriormente, el propósito de la Auditoría de Gestión es, el evaluar los objetivos y metas que se deben cumplir dentro de una organización, como también, lograr la eficiencia y eficacia con la que se maneja los recursos de la misma.

#### 1.1.10.6. *Elementos de la auditoría de gestión de las 5 “E”.*

Ortiz, J., (2010), al hablar de los elementos de la auditoria de gestión de las 5 “E”, establece los siguientes:

**ECONOMÍA:** Uso oportuno de los recursos idóneos en cantidad y calidad correctas en el momento previsto, en el lugar indicado, es decir adquisición o producción al menor costo posible, con relación a los programas de la organización.

**EFICIENCIA:** Es la relación entre los recursos consumidos y la producción de bienes y servicios, se expresa como porcentaje comparando la relación insumo- producción de bienes y servicios, se expresa como un estándar aceptable o norma; utilizando una cantidad dada de insumo. Su grado viene dado de la relación entre los bienes adquiridos o productos o servicios prestados, con el manejo de los recursos humanos, económicos y tecnológicos para su obtención.

**EFICACIA:** La relación de servicios y productos, los objetivos y metas programadas, la eficacia

es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos o metas que se había propuesto.

**ETICA:** Es un elemento básico de la gestión institucional, expresa en la moral y conducta individual y grupal, de los funcionarios y empleados de una entidad, basada en sus deberes, en su código de ética, las leyes, en las normas constitucionales, legales y vigentes de una sociedad.

**ECOLOGÍA:** Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión de un proyecto (p. 19).

Al citar a Teodoro Cubero, (2019) con referencia los elementos de las 5 E, nos describe:

- **Economía.** - Es la adquisición de recursos idóneos en cantidad y calidad correctas, en el momento previsto, en el lugar indicado, y al precio convenido; es decir, al menor costo posible, en relación con los programas de la organización.
- **Eficiencia.** -Constituye la obtención de los mejores resultados con el menor costo y la utilización provechosa de los recursos, que se utilicen al máximo las capacidades instaladas; que se cumplan los parámetros técnicos - productivos, que garanticen la calidad; que las mermas y los desperdicios que se originen en el proceso, sean los mínimos.
- **Eficacia.** - Es la relación entre los servicios generados y los objetivos y metas programados, entre los resultados esperados y los resultados reales de los planes, proyectos, programas u otras actividades; por lo que la eficacia es el grado en que una actividad o programa alcanza sus objetivos en la calidad y cantidad esperados.
- **Ecología.** - Son las condiciones, operaciones y prácticas relativas a los requisitos ambientales y su impacto, que deben ser reconocidos y evaluados en la gestión de la entidad, de un proyecto, programa o actividad. CGE (2001) manual de auditoría de gestión.
- **Ética.** - Es un elemento básico de la gestión institucional, expresada en la moral y conducta individual y grupal de sus servidores, basada en sus deberes, en su código de ética, y en el marco normativo interno y externo de las organizaciones. (p.78)

En el contexto anterior, se puede los elementos de la auditoría de gestión como son las 5 E, empezando por el ítem que es “la economía”, nos habla acerca de la adquisición y producción de los materiales de la empresa al menor costo posible; “La eficiencia” va de la mano con el correcto uso de los recursos manejados; por otra parte “La eficacia” es el estándar completo de los

objetivos y metas propuestos y que ya se han culminado con éxito; “La ética” es el valor esencial que debe tener todo empleado de la empresa, en esta se maneja la moral y la identidad de todo el grupo corporativo cumpliendo de manera correcta sus obligaciones y deberes de la empresa; finalmente, “La ecología”, como su palabra lo indica, son los requisitos ambientales y su impacto.

#### **1.1.11. Indicadores.**

Cuartin, A., (2020), al hablar de los indicadores, señala:

Los indicadores son unidades de medición que permiten evaluar el rendimiento de los procesos internos de la firma, ya sea para medir la rentabilidad, productividad, calidad de servicio, gestión del tiempo, entre otros. En este sentido, lo que es un indicador de evaluación se puede utilizar para medir el desempeño global del estudio o el desempeño de un área, proceso o persona específica (p. 2).

Por su lado, Francisco, L., (2012), menciona que los indicadores, son:

Variables que intentan medir u objetivar, en forma cuantitativa o cualitativa, sucesos colectivos para así, poder respaldar acciones. Es la definición de los indicadores y entre los principales atributos de un buen indicador están la disponibilidad, especificidad, confiabilidad, sensibilidad y alcance (p.2).

De acuerdo con los autores citados, se puede concluir que los indicadores nos permiten establecer el nivel de rendimiento de los diferentes procesos internos objeto de evaluación, su objetivo radica en medir, tanto cualitativa como cuantitativamente, el desempeño del área que se está investigando.

##### **1.1.11.1. Indicadores de desempeño.**

#### **Indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad.**

Según Cuartin, A., (2020), la clasificación más común de los indicadores de gestión, es la siguiente:

- De eficacia: Miden la relación entre los objetivos a alcanzar y lo conseguido realmente. Dicho de otra forma, este indicador mide lo que entregamos contra lo que se espera que logremos. Por ejemplo, las ventas proyectadas versus las ventas conseguidas.

- De eficiencia y efectividad: Miden el rendimiento de recursos e insumos para conseguir los objetivos. Dicho de otra forma, examinan el aprovechamiento de los recursos para lograr lo propuesto. Por ejemplo, el número de artículos fabricados por hora. (p.1)

De su lado, Jack Fleitman, (2008), establece la siguiente clasificación de los indicadores de gestión:

- De eficiencia: consiste en la medición de los esfuerzos requeridos para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia.
- De Eficacia: mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se ha propuesto, presuponiendo que esos objetivos se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su relación. (p.98)

De acuerdo con los autores citados anteriormente, se puede concluir que los indicadores de desempeño permiten asociar en indicadores de eficiencia y efectividad que guardan relación con la productividad y aprovechamiento con el mínimo de los recursos, mientras que los indicadores de eficacia miden el cumplimiento de los objetivos sin importar el uso de los recursos.

#### 1.1.11.2. *Indicadores de gestión.*

Betancourt, D., (2017), en relación a los indicadores de gestión, establece:

Tipologías de indicadores hay varias y surgen de las distintas metodologías, a saber:

#### **Clasificación de indicadores por medición**

- Indicadores cuantitativos: Son una representación numérica de un proceso, evento o fenómeno que se analiza. Dicho de otra forma, son una medida de cantidad. Dan respuesta a preguntas de cuánto, cada cuánto, y con qué frecuencia.
- Indicadores cualitativos: Contrario a los cuantitativos, estos no muestran una medida numérica como tal. Con ellos se consigue demostrar, describir o medir algo que ha sucedido. Por lo general están basados en encuestas, entrevistas, percepciones orientadas a responder preguntas de cuándo, quién, dónde, qué, cómo y por qué.

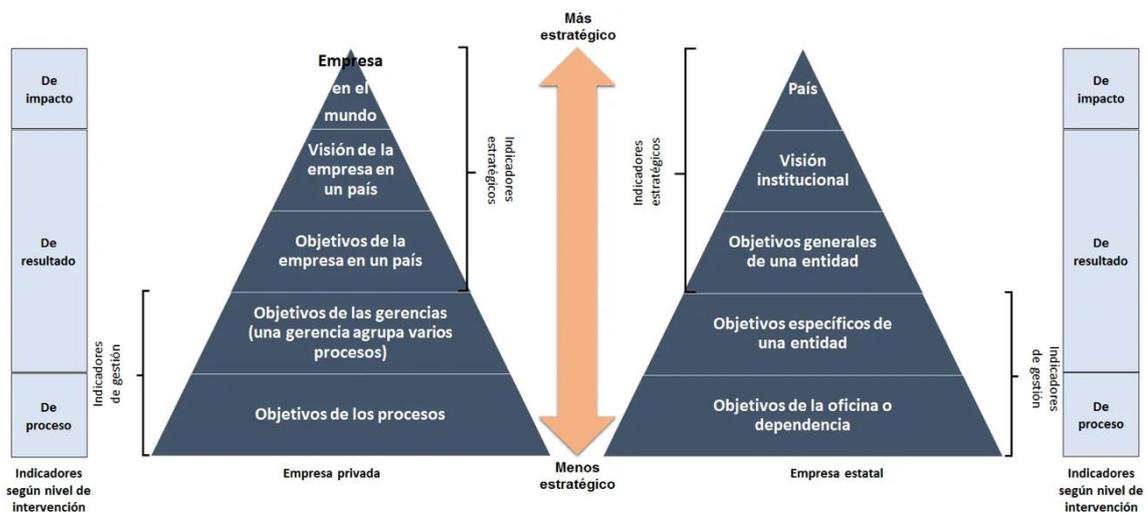
## Clases de indicadores por nivel de intervención

- Indicadores de impacto: Se enfocan en medir el cambio o comportamiento generado «después de» y se enfoca a largo plazo. Por ejemplo, disminución de la delincuencia en el país.
- Indicadores de resultado: Mide las salidas de proceso determinando si el objetivo se alcanzó o no. Por ejemplo, la percepción del servicio al cliente.
- Indicador de proceso: Muestra cómo se están haciendo las actividades. Por ejemplo, el número de capacitaciones realizadas.
- Indicadores de insumo: Se enfoca en medir los recursos disponibles y su utilización. Por ejemplo, el gasto en recursos administrativos.

## Tipos de indicadores por nivel jerárquico

- Indicadores de gestión: Miden la relación entre los insumos y los procesos, lo que permite analizar el comportamiento y desempeño con una vista de procesos. Son cuantitativos y constituyen el primer eslabón en la cadena de intervención (ya te contaré con una imagen a qué me refiero con cadena de intervención).
- Indicadores estratégicos: Constituyen la evaluación de productos, efectos o impactos, haciendo que su enfoque esté en el siguiente eslabón de la cadena de intervención.

Por ejemplo, imagina una empresa con múltiples sucursales en el mundo y una entidad pública presente en todo el país. La interrelación entre indicadores tomaría este aspecto:



**Figura 1-1.** Indicadores de Gestión

Fuente: Betancourt, D., (2017)

Elaborado por: Vásquez, D., (2021)

Tomando en cuenta a Juan Reinoso & Mario Uribe, (2014), nos define indicadores de gestión, como:

Un indicador de gestión es una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidad, clientes, proveedores, gobierno, etc.). En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que: “lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse” (Serna, 1997). Resaltado de la importancia que, para la gerencia moderna como instrumento de acción y evaluación, de procesos y resultados tanto en la constitución de objetivo dentro de planes como en su implementación, ejecución, evaluación. (p.13).

De acuerdo con las definiciones anteriores, los indicadores de Gestión se clasifican de acuerdo con varios aspectos, entre ellos: indicadores de medición: cuantitativos y cualitativos; por nivel de intervención: de impacto, resultado o los de insumo; por niveles jerárquicos: de gestión y estratégicos; y, por último, los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad. Dicha clasificación hace que su aplicación sea más didáctica y específica de acuerdo a la necesidad de cada individuo u organización, aportando resultados reales y confiables para la detección de problemas y para la toma de decisiones.

#### 1.1.11.3. *Informe de auditoría de gestión.*

Mora, A., (2009), en relación al informe de auditoría de gestión, señala:

Informe elaborado por los administradores que contiene una exposición fiel sobre la evolución de los negocios y la situación de la sociedad, junto con una descripción de los principales riesgos e incertidumbres a los que se enfrenta. Asimismo, incluye información sobre los acontecimientos posteriores al cierre, la evolución previsible de la entidad (p. 128).

Sobre el mismo tema, Marcela, J., (2014), indica: “El informe de Auditoría de Gestión debe expresar de forma concreta, clara y sencilla los problemas, sus causas y efectos, con vistas a que se tome por los ejecutivos de la entidad como una herramienta de dirección” (p. 375).

En conclusión, se puede mencionar que el informe de la auditoría de gestión, proporciona información sobre la evolución que ha tenido una empresa respecto a su negocio, como también, sobre los principales riesgos y problemas que tiene que lidiar, esta información es proporcionada

al personal administrativo para su guía y correcta toma de decisiones.

### 1.1.12. Fases para la realización de la auditoría de gestión.



**Gráfico 4-1.** Fases de la Auditoría de Gestión.

Fuente: Manual de Auditoría de Gestión; Contraloría General del Estado, Ecuador (2004) (p, 45)  
Elaborado por: Vásquez, D., (2021).

Vásquez, M., (2018), menciona las siguientes fases de la auditoria de gestión:

Fase I: Conocimiento Preliminar.

“Etapa en la que se lleva a cabo la visita de observación de la entidad o visita inicial; revisión de archivos, papeles de trabajos y la evolución del control interno”

Fase II: Planificación Específica.

“En este lapso se elabora el plan y el programa de auditoría, determinando aspectos como requisitos aplicables, personal interviniente, recursos a emplear y tiempo de realización de auditoría”.

Fase III: Ejecución.

“En esta fase se desarrollan las actividades programadas en el plan y programa de auditoría previamente desarrollados en la fase anterior, exponiendo papeles de trabajo pertinentes las no conformidades detectadas y demás evidencias que sustentan el proceso”.

#### Fase IV: Comunicación de Resultados e Informes de Auditoría

“En este periodo se mantiene la reunión de cierre con la gerencia para exponer la derivación de las actividades ejecutadas y establece a su vez, compromisos que serán monitoreados en la siguiente etapa”.

#### Fase V: Seguimiento

Se realiza la verificación del cumplimiento de las metas o correcciones establecida en la fase anterior. Este monitoreo le sirve de base al auditor para el siguiente proceso de auditoría, puesto que le proporciona una idea de la capacidad de la empresa para cumplir con lo planteado (p. 32).

De acuerdo con las definiciones anteriores, se puede concluir que las fases de la auditoría de gestión, están relacionadas con la planificación y programación de la auditoría, con la ejecución, con la determinación de resultados; y, con el seguimiento y monitoreo de los resultados expuestos en el informe de Auditoría.

#### **1.1.13. Control Interno.**

Prado, E., (2018), refiriéndose al control interno, señala:

Es un proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno (p.1).

De su lado, Lybrand, C., (1997), define al control interno, de la siguiente manera:

El control interno puede ayudar a que una entidad consiga sus objetivos de rentabilidad y rendimiento y a prevenir la pérdida de recursos. Puede ayudar a la obtención de información financiera fiable. También puede reforzar la confianza en que la empresa cumple con las leyes y normas aplicables, evitando efectos perjudiciales para su reputación y otras consecuencias. En resumen, puede ayudar a que una entidad llegue adonde quiere ir y evite peligros y sorpresas en el camino (p.7).

En el contexto anterior, se puede colegir que el control interno permite a una entidad demostrar una seguridad razonable en el desarrollo de sus actividades, previniendo la pérdida de los recursos de la empresa, y evitando problemas y adversidades en cada uno de los procesos.

#### 1.1.13.1. *Importancia del control interno.*

Russell, B., (2020), en relación a la importancia del control interno, establece lo siguiente:

Los cambios en la economía mundial y los avances tecnológicos requieren necesariamente fortalecer las compañías para enfrentarse a los nuevos retos, mantenerse vigentes y ser sostenibles en el futuro. Para lograrlo, las administraciones de las empresas deben potencializar sus estructuras financieras, operacionales, comerciales y administrativas, fortaleciendo el sistema de control interno para asegurar el logro de sus objetivos en este nuevo entorno tan exigente para la sobrevivencia y estabilidad económica, así como la prevención de fraudes y/o errores de impacto material en los estados financieros (p.1).

De su parte, Aguirre, R., (2017), refiriéndose a la importancia del control interno, advierte:

El control interno es de importancia para la estructura administrativa contable de una empresa. Esto asegura que tan confiable es su información financiera, frente a los fraudes, eficiencia y eficacia operativa. En todas las empresas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos, y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización (p.2).

De acuerdo con lo anterior, el Control Interno es importante porque permite fortalecer y promover las medidas de control para el logro de los objetivos empresariales, así como, para el mejoramiento de su rendimiento, previniendo la pérdida de recursos y evitando los actos de corrupción que puedan suscitarse.

#### 1.1.13.2. *Objetivos del control interno.*

Ruíz, E., (2017), al hablar de los objetivos del control interno, cita los siguientes:

1. Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.
2. Promover la eficiencia en la operación.
3. Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se genera en la entidad.
4. Protección de los activos de la entidad (p.9).

De su lado, Ruíz, E., (2006), establece los siguientes objetivos del control interno:

1. Provocar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adherencia a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.
2. Promover la eficiencia en la operación.
3. Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera, administrativa y operacional que se genera en la entidad.
4. Protección de los activos de la entidad. (p.30)

Por lo anterior, se puede concluir que el objetivo del control interno es proporcionar seguridad razonable con respecto al logro de los objetivos que tiene la empresa. La información dada indica que los objetivos del control interno deben cumplir de manera particular los siguientes requisitos: Mantener alineados los valores; Mejorar y optimizar la eficiencia y rapidez de las operaciones y las actividades empresariales e institucionales; y, Gestionar la información para evitar que los datos disponibles estén mal estructurados.

#### **1.1.14. COSO II.**

Conexionesan, (2019), en referencia al método COSO II, señala:

El COSO II es un sistema de gestión de riesgo y control interno para cualquier organización. Se basa en un marco cuyo objetivo es diagnosticar problemas, generar los cambios necesarios para gestionarlos y evaluar la efectividad de los mismos. Una institución dedicada a guiar a los ejecutivos y las entidades de gobierno en aspectos relevantes del gobierno corporativo, ética empresarial, control interno, gestión de riesgos empresariales, fraude e informes financieros (p.1).

Por su lado, Becerra, E., (2016), refiriéndose al método COSO II, advierte:

Es un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de

entidad, aplicando en la definición de la estrategia y a través del emprendimiento, diseñado para identificar los eventos potenciales que pueden afectar la entidad, y para administrar los riesgos que se encuentran dentro de su apetito por el riesgo, para proveer seguridad razonable en relación con el logro del objetivo de la entidad (p.12).

Con base en las definiciones anteriores, se puede inferir que el informe COSO II se caracteriza por ser un mecanismo de gestión de riesgo y control interno para una organización, con el fin de detectar potenciales problemas, estableciendo cambios oportunos tendientes a la mejora de la empresa.

#### 1.1.14.1. *Documentación de control interno.*

Andreas, G., (2007), en referencia a la documentación del control interno, señala que:

Los documentos eficaces respecto a los cuestionarios de control interno comprenden una serie de preguntas en secuencia lógica, cuidadosamente estructuradas, que ayudan a la gerencia y a los auditores internos a documentar los procesos y a resaltar las falencias, fortalezas y debilidades dentro del sistema (p.1).

A su vez, De Conceptos, (2020), al hablar de la documentación del control interno, manifiesta:

El auditor deberá documentar su conocimiento y comprensión de la estructura de control interno, como parte del proceso de planeación de la auditoría. La forma y alcance de esta documentación se verán distribuidos por el tamaño y complejidad de la entidad y la naturaleza de la estructura de control interno de control (p.2).

De acuerdo con los autores citados anteriormente, la documentación del Control Interno es un punto muy relevante en la organización, ya que permite almacenar toda la información recopilada; en ésta se estructura una serie de preguntas en secuencia lógica y sirve de conocimiento para los auditores, en la comprensión de la estructura de control interno y la planeación de la auditoría.

#### 1.1.14.2. *Métodos para evaluar el sistema de control interno.*

Estupiñan, R., (2015), en referencia a los métodos para evaluar el sistema de control interno, establece los siguientes:

##### a. Método de Cuestionarios

Este método consiste en diseñar cuestionarios con base en preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios y el personal responsable de las distintas áreas de la empresa bajo examen. Las preguntas son formuladas de tal forma que la respuesta negativa indique una debilidad o un aspecto no muy confiable.

b. Método Narrativo o Descriptivo

Es la descripción detallada de los procedimientos más importantes y las características del sistema de control interno para las distintas áreas clasificadas por actividades, departamentos, funcionarios y empleados, mencionando los registros y formularios que intervienen en el sistema.

c. Método Grafico o Diagrama de Flujo

Este método consiste en describir objetivamente la estructura orgánica de las áreas con la auditoría, así como los procedimientos a través de sus distintos departamentos y actividades. En la descripción de los procedimientos, el auditor utiliza símbolos convencionales y explicaciones que den una idea completa de los procedimientos de la empresa (pp. 145-147).

De acuerdo a Coopers & Lybrand (1997), en referencia a los métodos para evaluar el sistema de control interno, establece lo siguiente:

Algunas empresas, como parte de su metodología de evaluación, comparan sus sistemas de control interno como los de otras entidades, lo que se conoce generalmente como “benchmarking”. Por ejemplo, la empresa medirá la eficacia de su sistema por comparación con empresas que tienen fama de contar con sistemas de control interno especialmente buenos. Es posible realizar la comparación conjuntamente con otra empresa o al amparo de alguna asociación comercial o industrial. (pp. 98-99)

De acuerdo con las definiciones citadas anteriormente, se puede concluir que los métodos para evaluar el sistema de Control Interno, permiten una descripción más detallada sobre los aspectos y las características más importantes del sistema, para así, poder clasificarlos según su actividad, departamento y función; por otro lado, describe una estructura objetiva del área a la cual se va a implementar la auditoría, evaluando todos los procedimientos hacia ese departamento.

**1.1.15. Auditoría administrativa.**

Benjamín, F., (2007), en referencia a la auditoría administrativa, manifiesta que: “es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable” (p. 11).

De su lado, Raffino, M., (2020), en relación a la auditoría administrativa, señala:

Una revisión completa de la estructura organizacional de una empresa u organización de cualquier tipo, así como de sus mecanismos de control, de operación y sus recursos humanos y materiales. Se trata de un procedimiento que evalúa a la organización como un todo, cotejando su desempeño con sus objetivos tanto globales como por unidad, para hacerse una idea sobre lo efectivo de su modelo de gestión (p. 2).

Por lo anteriormente citado, se puede concluir que la Auditoría Administrativa se encarga de examinar el cumplimiento o el desempeño realizado por el personal que se encuentra laborando en una organización y de esta manera ver si ha cumplido con los objetivos y metas propuestas; y, de ser necesario, tomar las decisiones que ayuden al cumplimiento de dichas metas.

#### 1.1.15.1. *Metodología de una auditoría administrativa.*

Raffino, M., (2020), en referencia a la metodología de una auditoría administrativa, establece:

La auditoría administrativa se compone de cuatro pasos elementales:

Planeación: Se establecen los parámetros y lineamientos que servirán para enfocar la revisión de la auditoría, es decir, se debe primero definir qué cosas buscar y cuál será el criterio específico de búsqueda. Esto pasa por una lectura de “síntomas” o de conflictos aparentes.

Instrumentación: Se elige entre diversos modelos de recolección de datos y de medición de los mismos, en función de la naturaleza empresarial y del tipo de conclusiones a las que se quiere llegar.

Examen: Se aplica la planificación y se recaudan los datos y las estadísticas o cualquier otro tipo de información que responda a los lineamientos preestablecidos.

Informe: El cierre de la auditoría arroja como resultado un informe en el cual se detalla y explica todo el proceso, se rinde cuenta de los resultados y, finalmente, se hacen las recomendaciones

pertinentes (p. 1).

Por su parte, Franklin, F., & Enrique B., (2001), en referencia a la metodología de la auditoría administrativa, señala:

Tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de ejecución se conduzcan en forma programada y sistemática, unifiquen criterios y delimiten la profundidad con que se revisarán y aplicarán las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados, es el instrumento de trabajo para guiar al auditor en sus funciones (p. 4).

En el contexto anterior, se puede colegir que la metodología de una Auditoría Administrativa consta de una secuencia de pasos, como son: la planeación, instrumentación, examen y, por último, el informe final, donde se establecen los resultados de la evaluación del auditor, que posteriormente permitirá tomar decisiones en beneficio de la organización.

#### **1.1.16. Toma de decisiones.**

Spurr W & Bonini Ch., (2000), al hablar acerca de la toma de decisiones, menciona:

La toma de decisiones es la selección de un curso de acción entre varias opciones; un aspecto fundamental en la toma de decisiones es la percepción de la situación por parte de la empresa implicada. La circunstancia para la empresa puede ser percibida por él Gerente como un problema y por otra como una situación normal o hasta favorable (p.175).

Por su lado, Castillo, (2006), en referencia a la toma de decisiones, establece lo siguiente:

La toma de decisiones establece una relación permanente entre trabajo colectivo e individual, por áreas a dedicarse a cada forma de trabajo. Además, organiza internamente a la empresa asociativa con líneas de autoridad, delimitación de trabajos y remuneraciones de acuerdo a la calificación del trabajo (p.15).

Se concluye, que la toma de decisiones, establece conexión entre el trabajo individual y colectivo, además, es la acción que toman los altos rangos de una organización para decidir aspectos tales como: las operaciones de la empresa, el futuro del personal laboral

que trabaja en ella, entre otras.

#### 1.1.16.1. *Elementos que intervienen en la toma de decisiones.*

Cañabate A., (1997), establece los siguientes elementos que intervienen en la toma de decisiones:

- Problema: al momento de tomar cualquier tipo de decisión primero debe existir un problema el cual se desee resolver.
- Alternativa: de la misma manera se puede decir que, la razón por la que se va a tomar una decisión es porque existe varias alternativas de solución, pretendiendo elegir la mejor.
- Dedicar tiempo y recursos: La persona que vaya a tomar una decisión y a ejecutar la misma debe ser alguien que disponga de tiempo y recursos necesarios.
- Objetivos: este punto es uno de los claves al analizar y escoger la mejor solución, ya que la mejor solución es la que más se acerque al cumplimiento del o de los objetivos del problema al cual se quiere dar solución (p.17).

Por su parte, Luis Cámara, (2020), al hablar de los elementos que intervienen en la toma de decisiones, señala:

- Información: Cualquiera que sea el tema sobre el cual se va a tomar una decisión, requiere que el administrador se haga llegar de toda la información relevante necesaria para hacerlo.
- Premisas de toma de decisión: El administrador deberá determinar los principales parámetros a tomar en consideración que le ayude a determinar las cualidades de las alternativas posibles.
- Priorización: A la hora que el administrador se encuentra con que tiene enfrente una serie de toma de decisiones, necesita jerarquizarlas por orden de importancia y de urgencia, con objeto de enfocar los esfuerzos hacia aquellas que tienen un mayor impacto en la entidad.
- Definición de alternativas: Con la información obtenida, las alternativas son determinadas y listadas para su consideración.
- Evaluación: Todas las alternativas son enfrentadas, y analizadas en función a la información que se tiene de ellas, los parámetros definidos y al criterio que el propio administrador se forme de ellos.
- Decisión: Basado en todo lo anterior, el administrador determina cuál de las alternativas es la que ofrece mejores resultados con el menor costo posible.
- Puesta en marcha: El administrador da la instrucción de instrumentar y poner en funcionamiento la alternativa seleccionada.

- **Retroalimentación:** El administrador recopila la información relativa a los resultados obtenidos sobre la aplicación de la alternativa seleccionada y evalúa si es necesario tomar medidas modificatorias o correctivas para mejorar los resultados. (p. 1)

De acuerdo con los autores citados anteriormente, se puede concluir que los elementos que intervienen en la toma de decisiones implican una sistematización construida por el administrador según su necesidad y grado de dificultad en el problema a solucionar o mejoras a implementar dentro de la organización.

## **1.2. Marco Conceptual**

### **1.2.1. Auditoría.**

Carrasco M., (2016), en referencia a la auditoría, señala: “Es un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; es decir, sobre los balances que estén razonables; para luego informar a los dueños o los socios” (p.12).

### **1.2.2. Contabilidad.**

Carrasco M., (2016), en referencia a la contabilidad, lo conceptualiza como: “Un sistema de información, cuya finalidad es ofrecer a los interesados información económica sobre una entidad. En el proceso de comunicación participan los que preparan la información y los que la utilizan” (p.23).

### **1.2.3. Empresa.**

Alfonso Nieto & Francisco Iglesias, (2000), al hablar de la empresa, señala: “Viene a ser un ente moral cuya presencia en las relaciones sociales es por medio de las personas físicas o jurídicas que en ella se integran. La empresa no contrata; eso corresponde al empresario.” (p. 13)

### **1.2.4. Eficiencia.**

Gardey A.,(2008), en referencia a la eficiencia, señala:

La noción de eficiencia tiene su origen en el término latino *efficientia* y refiere a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. El concepto también suele ser equiparado

con el de fortaleza o el de acción.

#### **1.2.5. Eficacia.**

Pérez J., (2009), en relación a la eficacia, expresa:

La eficacia es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. No debe confundirse este concepto con el de eficiencia (del latín *efficientia*), que se refiere al uso racional de los medios para alcanzar un objetivo predeterminado (es decir, cumplir un objetivo con el mínimo de recursos disponibles y tiempo). (p.1)

#### **1.2.6. Administración.**

Sánchez J., (2019), con respecto a la administración, concluye:

La administración de empresas es un método y práctica organizacional basado en la gestión de sociedades mercantiles con el objetivo de llevarlas a su mayor optimización posible. Por medio de la administración de empresas se persigue que cada unidad económica o compañía consiga funcionar de la manera más óptima o eficiente posible, gestionando sus recursos y sus capacidades de manera coherente. (p.1)

#### **1.2.7. Gestión.**

De acuerdo con Pérez J., (2017), la gestión, comprende:

Gestión es la acción y el efecto de gestionar y administrar. De una forma más específica, una gestión es una diligencia, entendida como un trámite necesario para conseguir algo o resolver un asunto, habitualmente de carácter administrativo o que conlleva documentación (p.2).

#### **1.2.8. Control Interno.**

Prado E., (2018), refiriéndose al control interno, señala que:

Es un proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad

razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término “controles” se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno (p.1).

#### **1.2.9. Riesgo.**

Martínez A., (2021), en referencia al riesgo, señala:

El riesgo es la exposición a una situación donde hay una posibilidad de sufrir un daño o de estar en peligro. Es la vulnerabilidad o amenaza a que ocurra un evento y sus efectos sean negativos y que alguien o algo puedan verse afectados por él. Cuando se dice que un sujeto está en riesgo, es porque se considera se encuentra en desventaja frente a algo más, bien sea por su ubicación o posición; además de ser susceptible a recibir una amenaza sin importar cuál sea su índole. (p.2)

#### **1.2.10. Organización.**

Roldán P., (2017), al referirse a la organización, establece:

Una organización es una asociación de personas que se relacionan entre sí y utilizan recursos de diversa índole con el fin de lograr determinados objetivos o metas. Una organización es una estructura ordenada donde coexisten e interactúan personas con diversos roles, responsabilidades o cargos que buscan alcanzar un objetivo particular.

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Modalidad de la investigación

Según Yanez D., (2020), en referencia al enfoque mixto de investigación, menciona: “*Se trata de un paradigma relativamente reciente que combina los enfoques cuantitativo y cualitativo en un mismo estudio*”. (pp – 1)

Con base en la anterior definición, para efectos del presente proyecto de investigación se aplicó un enfoque mixto, el cual consistió en un análisis cualitativo y cuantitativo de la información que se logró recuperar a través de entrevistas y encuestas dirigidas al total del personal de la empresa.

#### 2.2. Nivel de investigación

##### 2.2.1. *Nivel exploratorio.*

Mimenza O., (2017), al hablar del nivel exploratorio, señala que:

Este tipo de investigación se centra en analizar e investigar aspectos concretos de la realidad que aún no han sido analizados en profundidad. Básicamente se trata de una exploración o primer acercamiento que permite que investigaciones posteriores puedan dirigirse a un análisis de la temática tratada.

La presente investigación fue de carácter exploratoria, ya que permitió analizar e investigar aspectos concretos de la realidad que aún no han sido analizados en profundidad al interior de la Distribuidora Milenium.

##### 2.2.2. *Nivel descriptivo.*

Guerrero N., (2018), en referencia a la investigación descriptiva, señala:

El objetivo de este tipo de investigación es únicamente establecer una descripción lo más completa posible de un fenómeno, situación o elemento concreto, sin buscar ni causas ni consecuencias de éste. Mide las características y observa la configuración y los procesos que componen los fenómenos, sin pararse a valorarlos.

De acuerdo a lo anterior, la presente investigación fue de carácter descriptiva, ya que permitió hacer una descripción detallada y lo más completa posible del fenómeno objeto de estudio, sin buscar ni causas ni consecuencias, de tal forma, que sus resultados fueron los más reales y objetivos posibles.

### **2.3. Diseño de investigación.**

#### **2.3.1. *No experimental.***

Raffino E., (2020), al hablar del estudio no experimental, manifiesta:

Una investigación no experimental es un tipo de pesquisa que no extrae sus conclusiones definitivas o sus datos de trabajo a través de una serie de acciones y reacciones reproducibles en un ambiente controlado para obtener resultados interpretables, es decir: a través de experimentos..

En la presente investigación no se usó el diseño no experimental, ya que no fue necesario realizar experimentos, por lo que la información obtenida es el resultado de documentos y datos proporcionados por los mismos trabajadores de la empresa, además de la adquisición propia de información.

### **2.4. Tipo de estudio.**

#### **2.4.1. *Estudio aplicado.***

Lozada J., (2014), en referencia al estudio de tipo aplicado, señala lo siguiente:

La investigación aplicada busca la generación de conocimiento con aplicación directa a los problemas de la sociedad o el sector productivo. Esta se basa fundamentalmente en los hallazgos tecnológicos de la investigación básica, ocupándose del proceso de enlace entre la teoría y el producto.

En el contexto del presente proyecto de investigación, se utilizó el estudio de tipo aplicado, ya que se cimentó en un problema puntual que caracteriza a un sector productivo en particular, específicamente a la Distribuidora Milenium, de la ciudad de Ambato, determinando la relación entre la teoría y la práctica.

## **2.5. Población.**

Significados.com, (2020), al hablar de la Población, señala: “Hace referencia habitualmente al conjunto de seres humanos que hacen vida en un determinado espacio geográfico o territorio. Es decir, suele referirse a la población humana”.

En el contexto anterior, para efectos de la presente investigación, se trabajó con la totalidad del personal que labora en la Distribuidora Milenium de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, cuyo número es de 15 personas, distribuidas en las diferentes áreas, tanto operativa como administrativa.

## **2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación.**

### **2.6.1. Método analítico.**

Raffino E., (2020), al referirse al método analítico, señala: “es un modelo de estudio científico basado en la experimentación directa y la lógica empírica”. (p.2)

En el contexto del presente trabajo investigativo, se utilizó el método analítico para separar el objeto de estudio en sus partes más importantes y analizarlo individualmente, a fin de poder emitir un criterio, tras la Auditoría de Gestión, lo suficientemente apegado a la realidad de la Distribuidora Milenium.

### **2.6.2. Método inductivo**

Coelho E., (2019), define al método inductivo, como: “una estrategia de razonamiento que se basa en la inducción, para ello, procede a partir de premisas particulares para generar conclusiones generales”.

Para efectos de la presente investigación, se utilizó el método inductivo, pues, a partir de premisas particulares se pudo generar conclusiones generales; es decir que, con base en problemas particulares que afectan a la Distribuidora Milenium, se obtuvo conclusiones generales de la problemática que puede estar caracterizando a empresas del sector.

### **2.6.3. Método deductivo**

Westreicher G., (2020), menciona al método deductivo, como: “El método deductivo consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas”.

Se tiene tomado en cuenta para la siguiente investigación el método deductivo que implicó sacar una conclusión basada en una premisa o un conjunto de hipótesis que son verdaderas, y que han sido obtenidas mediante los datos recopilados, y favorecidos de la Distribuidora Milenium del cual se desprende el problema.

#### **2.6.4. *Método sintético***

Según Arturo López, (2002)., “El método sintético, o de síntesis, es la operación intelectual que reúne las partes de un universo separado y las considera como unidad. De este modo, la síntesis se convierte en la meta y resultado final de análisis.” (p.8)

En esta investigación se aplicó el método sintético, ya que, de la investigación y recolección de toda la información de la Distribuidora Milenium se llegó a un fin o a una conclusión, este método hace relación con el método deductivo.

#### **2.6.5. *Método histórico***

Según Arturo López, (2002)., “Recorrido para llegar al conocimiento contable por medio del estudio de acontecimientos ocurridos en el pasado. Ejemplo: consulta de una escritura constitutiva para conocer la fecha de inicio de operaciones de una entidad.” (p.66).

Para indagación de la presente investigación, se necesitó aplicar el método histórico desde el conocimiento de la creación de la empresa, los problemas y la gestión que se ha estado produciendo en la Distribuidora Milenium, para de esta manera, llegar a la aplicación de la propuesta dando solución y mejoras a la misma.

#### **2.6.6. *Técnicas de investigación***

##### **2.6.6.1. *Encuesta***

Díaz de Rada, V., (2001), menciona a la encuesta como: una búsqueda sistemática de información en la que el investigador pregunta a los investigados sobre los datos que desea obtener, y posteriormente “reúne estos datos individuales para obtener durante la evaluación datos

agregados” (p.13).

En conclusión, la encuesta consistió en una serie de preguntas orientadas al personal, en este caso al área operativa de la Distribuidora Milenium, con el fin de obtener información que permitió realizar la Auditoría de Gestión.

#### 2.6.6.2. *Entrevista*

Se toma en cuenta lo dicho por Llanos, J., (2008), sobre la entrevista, menciona:

Se definirá a la entrevista como el proceso de comunicación entre un entrevistador experto y un candidato para ocupar una jerarquía dentro de una organización, que da por resultado una integración humana con manifestaciones conscientes e inconscientes, y por medio de la cual se analizan e investigan las pautas de comportamiento, estructura de personalidad, síntomas, mecanismos de defensa, relaciones de objeto, trastornos de carácter y demás criterios relevantes, desde el punto de vista psicoanalítico (p.57).

En conclusión, la entrevista consistió en una comunicación directa entre el entrevistado y el entrevistador, con el fin de obtener información que sirvió para complementar los datos obtenidos de la Distribuidora Milenium y así disponer de aspectos claves que se manejan en la empresa, este aspecto fue tomado en el área administrativa, puesto que, se realizó una entrevista a la Gerente de la Distribuidora Milenium.

### **2.6.7. *Instrumentos de investigación.***

#### 2.6.7.1. *Cuestionario.*

Según García, F., (2005) indica que cuestionario, consiste:

Un cuestionario, en sentido estricto, es un sistema de preguntas racionales, ordenadas en forma coherente, tanto desde el punto de vista lógico como psicológico, expresadas en un lenguaje sencillo y comprensible, que generalmente responde por escrito la persona interrogada..., permite la recolección de datos provenientes de fuentes primarias, es decir, de personas que poseen la información que resulta de interés (p.29).

Con base en el concepto anterior, el cuestionario comprendió una serie de preguntas coherentes y sencillas manteniendo un margen lógico y psicológico que permitió obtener la información

necesaria de fuentes primarias. Este instrumento fue aplicado al personal operativo y administrativo de la Distribuidora Milenium, a través de una encuesta al personal operativo y a la Gerente de la empresa. (Se lo puede divisar en Anexos):

## 2.7. Análisis e interpretación de resultados

### ENCUESTA

**DIRIGIDO:** Al personal que labora en la “Distribuidora Milenium”

**ENCUESTADOR:** Evelin Dayanara Vásconez

**LUGAR:** Instalaciones de la Distribuidora Milenium

**OBJETIVO:** Determinar si la empresa cuenta con políticas, procedimientos, estructura organizativa y comunicativa, y todos los mecanismos necesarios para el cumplimiento de sus objetivos y metas organizacionales.

**Pregunta. – 1.- ¿Se ha realizado una Auditoría de Gestión en años anteriores a la Distribuidora Milenium?**

**Tabla 3-2:** Existencia de una Auditoría de Gestión en años anteriores

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	15	15/15	1	100
NO	0	0/15	0	0
	15		1	100

Elaborado por: Vásconez, D



**Gráfico 5-2.** Existencia de una Auditoría de Gestión en años anteriores

Elaborado por: Vásconez, D.

De acuerdo a los resultados expresados en la gráfica se puede observar que el 100% del personal encuestado, menciona que no se ha realizado una Auditoría de Gestión en la Distribuidora Milenium en años anteriores, por lo que se muestra la necesidad que tiene la empresa de emprender con una Auditoría de Gestión.

**Pregunta. – 2 ¿Cuenta la empresa con un manual de funciones que delimite y segregue las principales funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?**

**Tabla 4-2:** Disponibilidad de un manual de funciones en la Distribuidora Milenium

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	0	0/15	0	0
NO	15	15/15	1	100
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D



**Gráfico 6-2.** Disponibilidad de un manual de funciones en la Distribuidora Milenium

Elaborado por: Vásquez, D.

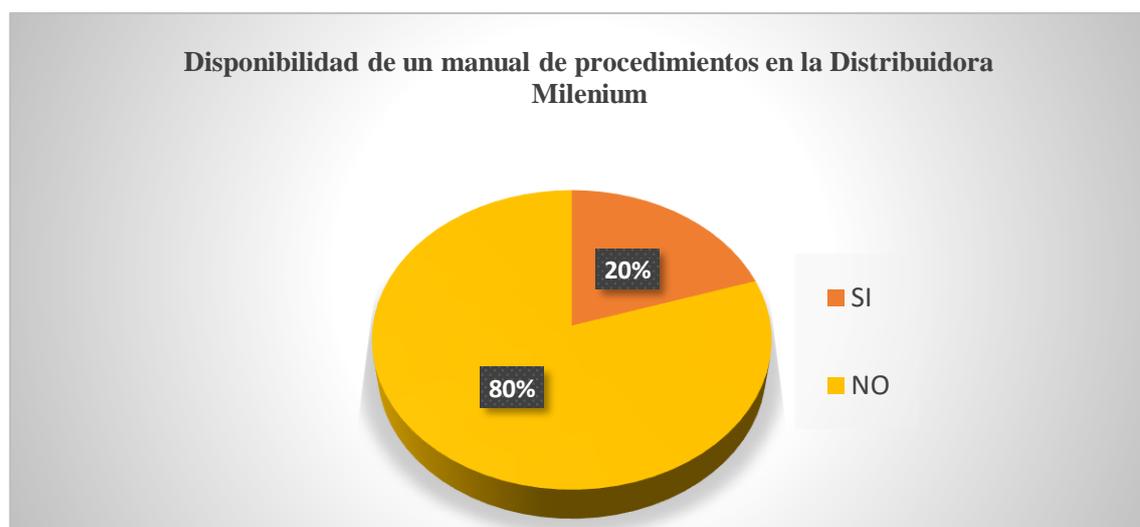
La encuesta permite determinar que a criterio del 100% del personal administrativo, la empresa no cuenta con un manual de funciones, lo cual impide determinar y delimitar las principales funciones y responsabilidades que deben ser asignadas a cada puesto de trabajo, lo que a su vez coloca que los colaboradores estén propensos a cometer errores, falta de comprensión y pérdidas por el mal manejo del inventario.

**Pregunta. – 3. ¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos que establezca la secuencia y la manera correcta de ejecutar las diferentes tareas o actividades que se ejecutan al interior de la Distribuidora Milenium?**

**Tabla 5-2:** Disponibilidad de un manual de procedimientos en la Distribuidora Milenium

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	3	3/15	0.3	30
NO	12	12/15	0.8	80
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D



**Gráfico 7-2.** Disponibilidad de un manual de procedimientos en la Distribuidora Milenium

Elaborado por: Vásquez, D.

Al analizar los resultados de la encuesta aplicada al personal de la Distribuidora Milenium, se puede notar que el 20% de encuestados indica que la empresa si cuenta con un manual de procedimientos que establezca la secuencia de pasos para la realización de las diferentes actividades, mientras que el 80% restante, menciona que la empresa no cuenta con dicho manual; estos resultados permiten advertir la necesidad de elaborar el respectivo manual de procedimientos y su correspondiente difusión y socialización entre el personal que logra en los diferentes puestos de trabajo.

**Pregunta. – 4 ¿Cuenta la empresa con un código de ética que norme la conducta y el comportamiento del personal que labora al interior de la Distribuidora Milenium?**

**Tabla 6-2:** Existencia de un código de ética en la distribuidora Milenium

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	0	0/15	0	0
NO	15	15/15	1	100
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D.



**Gráfico 8-2.** Existencia de un código de ética en la distribuidora Milenium

Elaborado por: Vásquez, D.

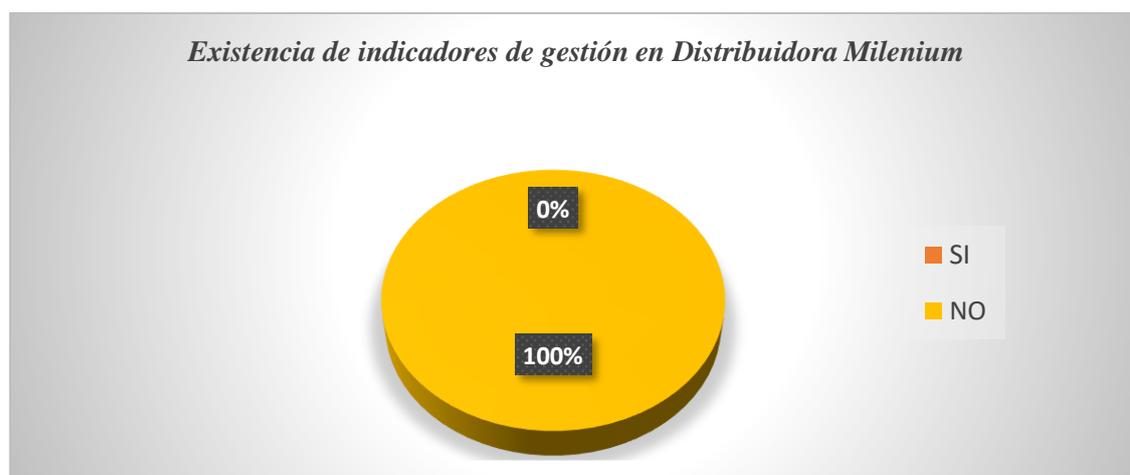
Como se puede observar, a criterio del 100% del personal encuestado, la distribuidora Milenium no cuenta con un código de ética que norme la conducta y el comportamiento del personal que labora en su interior, situación que puede inducir a que el personal a más de ser ineficiente, sea vulnerable a reaccionar de manera equivocada en sus labores y áreas de trabajo.

**Pregunta. – 5 ¿La Distribuidora Milenium cuenta con indicadores que permitan medir la gestión de los directivos, el personal administrativo y operativo?**

**Tabla 7-2:** Existencia de indicadores de gestión en distribuidora Milenium

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	0	0/15	0	0
NO	15	15/15	1	100
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D.



**Gráfico 9-2.** Existencia de indicadores de gestión en distribuidora Milenium

Elaborado por: Vásquez, D.

Los resultados de la encuesta, permiten establecer que a criterio del 100% del personal, la Distribuidora Milenium no cuenta con indicadores de Gestión que permitan medir la gestión de los directivos, del personal administrativo y del personal operativo, por lo que, al no evaluar se corre el riesgo de no cumplir con las metas y objetivos establecidos por la organización.

**Pregunta. – 6 ¿Cuenta la Distribuidora Milenium, con un plan estratégico que incluya objetivos a alcanzar a mediano y largo plazo?**

**Tabla 8-2:** Existencia de un plan estratégico al interior de la distribuidora Milenium

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	3	3/15	0,3	30
NO	12	12/15	0,8	800
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D.



**Gráfico 10-2.** Existencia de un plan estratégico al interior de la distribuidora Milenium

Elaborado por: Vásquez, D.

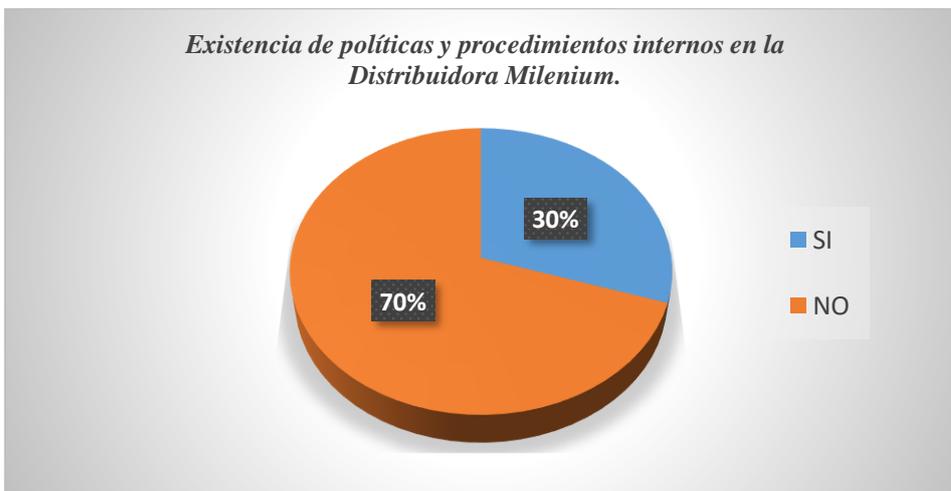
De acuerdo a los resultados obtenidos, el 80% del personal encuestado menciona que la Distribuidora si cuenta con un plan estratégico que incluye objetivos a alcanzar a mediano y largo plazo, mientras que el 20% restante, dice desconocer de la existencia de dicho plan, resultados que permiten establecer que la Distribuidora Milenium si tiene un plan estratégico con una serie de objetivos a alcanzar; sin embargo, dicho documento no ha sido adecuadamente comunicado y socializado a todo el personal, lo cual hace vulnerable a la empresa en el cumplimiento de metas.

**Pregunta. – 7 ¿La Distribuidora Milenium cuenta con políticas y procedimientos internos que normen la actividad empresarial?**

**Tabla 9-2:** Existencia de políticas y procedimientos internos en la distribuidora Milenium.

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	4	4/15	0,27	30
NO	11	11/15	0,73	70
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D.



**Gráfico 11-2.** Existencia de políticas y procedimientos internos en la distribuidora Milenium.

Elaborado por: Vásquez, D.

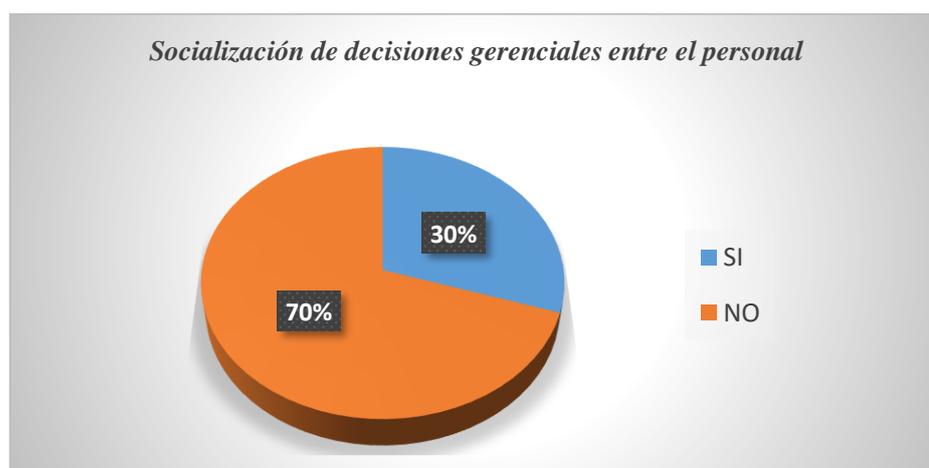
De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada, el 30% del personal encuestado menciona que la Distribuidora Milenium si cuenta con políticas y procedimientos internos que norman su actividad empresarial, mientras que, el otro 70% restante advierte que la empresa no cuenta con dichas políticas y procedimientos, resultados que permiten concluir que la empresa es vulnerable a cometer errores al no contar con las mencionadas políticas y procedimientos internos.

**Pregunta. – 8 ¿Las decisiones que se toman en la empresa se socializan (comunican) oportuna y adecuadamente con el personal de la misma?**

**Tabla 10-2:** Socialización de decisiones gerenciales entre el personal

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	4	4/15	0,27	30
NO	11	11/15	0,73	70
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D.



**Gráfico 12-2.** Socialización de decisiones gerenciales entre el personal

Elaborado por: Vásquez, D.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 30% de los trabajadores encuestados respondieron que, si se le comunica las decisiones adoptadas a nivel gerencial de la empresa, mientras que, el otro 70% restante advierten que no se les comunica dichas decisiones, lo que demuestra una escasa comunicación entre los directivos y el personal de la Distribuidora Milenium.

**Pregunta. – 9 ¿La Distribuidora Milenium cuenta con líneas de comunicación e información directas con el personal que labora en su interior?**

**Tabla 11-2:** Existencia de Líneas de comunicación e información entre directivos y personal

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	4	4/15	0,27	30
NO	11	11/15	0,73	70
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D.



**Gráfico 13-2.** Existencia de Líneas de comunicación e información entre directivos y personal

Elaborado por: Vásquez, D.

Los resultados de la encuesta, permiten establecer que a criterio del 30% del personal investigado, si existen líneas de comunicación e información entre directivos y el personal operativo de la Distribuidora Milenium, mientras que el 70% restante, indican que no se han establecido dichas líneas de comunicación, lo cual provoca serios problemas de conocimiento e interpretación de la información generada al interior de la Distribuidora, lo que a su vez incide en el cumplimiento de objetivos y metas propuestos por la Distribuidora Milenium.

**Pregunta. – 10 ¿Existe una persona encargada del manejo y control de inventarios?**

**Tabla 12-2:** Existencia de una persona responsable del manejo y control de inventarios

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	0	0/15	0	0
NO	15	15/15	1	100
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D.



**Gráfico 14-2.** Existencia de una persona responsable del manejo y control de inventarios

Elaborado por: Vásquez, D.

Los resultados obtenidos en la encuesta, permiten inferir que a criterio del 100% del personal investigado, si existe una persona encargada del manejo y control de los inventarios, resultados que denotan la falta de control en esta área, ya que se ha encontrado falencias en los registros de mercadería.

**Pregunta. – 11.- ¿Cómo califica usted la gestión desarrollada por la gerente de la Distribuidora Milenium?**

**Tabla 13-2:** Calificación a la gestión gerencial

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SATISFACTORIO	11	11/15	0,73	70
REGULAR	4	4/15	0,27	30
INSATISFACTORIO	0	0/15	0	0
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D.



**Gráfico 15-2.** Calificación a la gestión gerencial

Elaborado por: Vásquez, D.

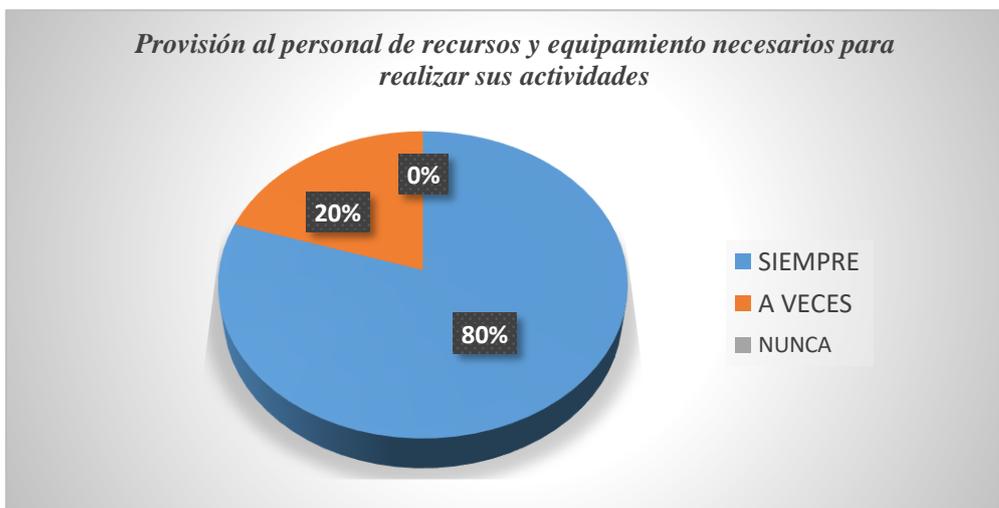
De acuerdo a los resultados de la encuesta aplicada, el 70 % del personal califica como satisfactoria la gestión desarrollada por la gerente de la Distribuidora Milenium; sin embargo, el 30% restante advierten que dicha gestión es regular, resultados que denotan que la gerencia tiene los conocimientos necesarios para dirigir los destinos de la Distribuidora.

**Pregunta. – 12.- ¿La Distribuidora Milenium ha provisto a sus trabajadores de los recursos y equipamientos necesarios para realizar sus actividades?**

**Tabla 14-2:** Provisión al personal de recursos y equipamiento necesarios para realizar sus actividades

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SIEMPRE	12	12/15	0,8	80
A VECES	3	3/15	0,2	20
NUNCA	0	0/15	0	0
	15		1	100

Elaborado por: Vásconez, D.



**Gráfico 16-2.** Provisión al personal de recursos y equipamiento necesarios para realizar sus actividades

Elaborado por: Vásconez, D.

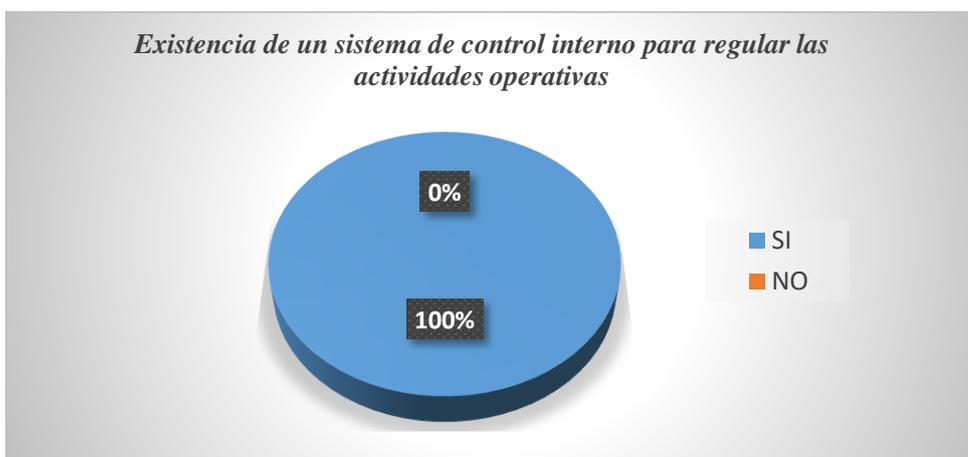
Los resultados de la encuesta, permiten establecer que el 80% del personal consultado, si ha sido provisto de los recursos y equipamiento necesarios para la realización de sus actividades, mientras que, el restante 20%, mencionan que no siempre cuentan con los recursos y equipamiento necesarios para el desarrollo de sus actividades, lo que pone en riesgo su seguridad física y la seguridad del resto del personal.

**Pregunta. – 13.- ¿Existe un sistema de control interno adecuado que permita que las actividades operativas y administrativas se desarrollen con total normalidad y legalidad?**

**Tabla 15-2:** Existencia de un sistema de control interno para regular las actividades operativas

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	15	15/15	1	100
NO	0	0/15	0	0
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D.



**Gráfico 17-2.** Existencia de un sistema de control interno para regular las actividades operativas

Elaborado por: Vásquez, D.

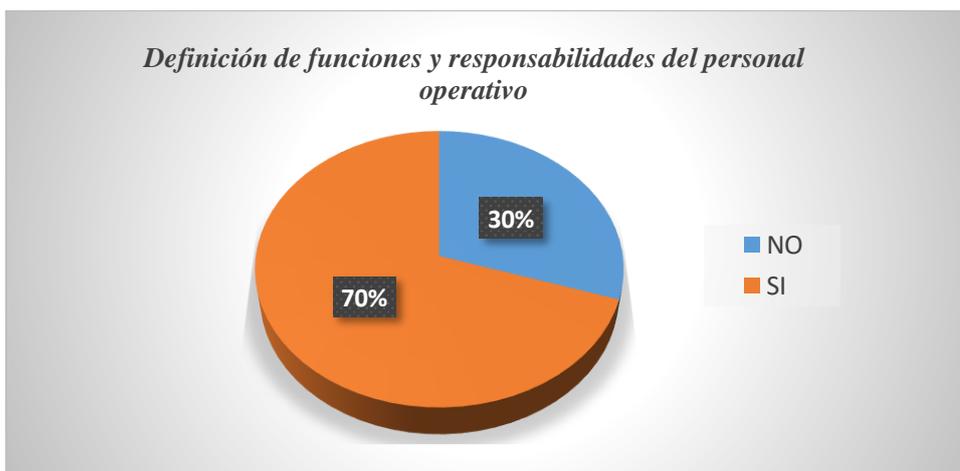
Los resultados de la encuesta, permiten establecer que a criterio del 100% del personal investigado, la empresa si cuenta con un sistema de control interno que ayuda en el desarrollo y cumplimiento de las actividades administrativas y operativas bajo parámetros de legalidad y normalidad.

**Pregunta. – 14.- ¿La Distribuidora Milenium ha definido con claridad las funciones y responsabilidades del personal operativo?**

**Tabla 16-2:** Definición de funciones y responsabilidades del personal operativo

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	11	11/15	0,73	70
NO	4	4/15	0,27	30
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D.



**Gráfico 18-2.** Definición de funciones y responsabilidades del personal operativo

Elaborado por: Vásquez, D.

Según los resultados de la encuesta, el 70% del personal consultado responde que la Distribuidora Milenium si ha definido con claridad las principales funciones y responsabilidades al personal operativo, mientras que, el restante 30% de encuestados, indican que no se ha definido con claridad las mencionadas funciones, esto se puede deber a que la administración no ha entregado de manera escrita un manual de funciones, sino que se procede únicamente de forma verbal.

**Pregunta. – 15.- ¿La Distribuidora Milenium cuenta con enunciados de misión, visión, valores y principios corporativos?**

**Tabla 17-2:** Existencia de enunciados de misión, visión, valores y principios corporativos

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÓN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	0	0/15	0	0
NO	15	15/15	1	100
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D.



**Gráfico 19-2.** Existencia de enunciados de misión, visión, valores y principios corporativos

Elaborado por: Vásquez, D.

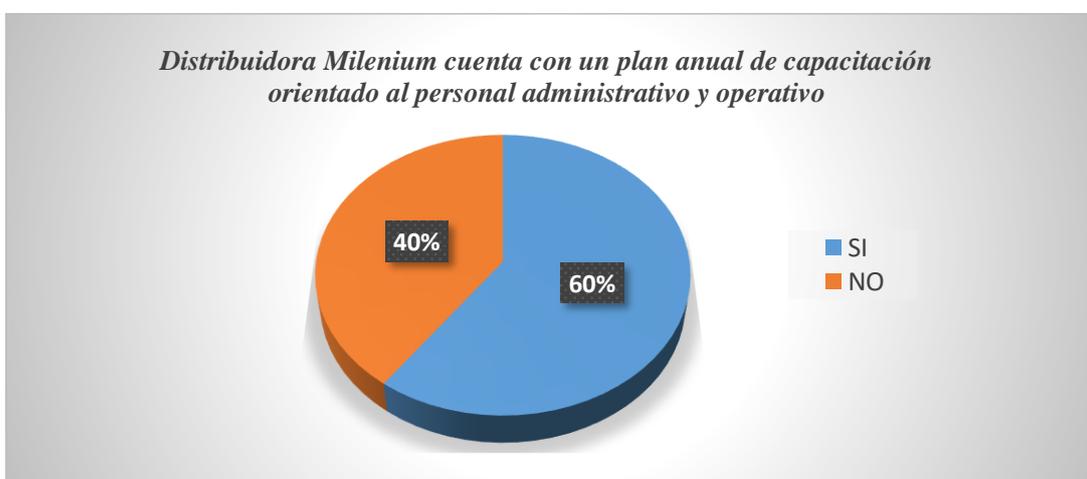
Los resultados de la encuesta aplicada, permiten establecer que a criterio del 100% del personal encuestado, la Distribuidora no cuenta con enunciados de misión, visión, valores y principios corporativos, lo que incide en que el personal tenga un desconocimiento de los principales enunciados de la filosofía empresarial.

**Pregunta. – 16.- ¿La Distribuidora Milenium cuenta con un plan anual de capacitación orientado al personal administrativo y operativo?**

**Tabla 18-2:** Distribuidora Milenium cuenta con un plan anual de capacitación orientado al personal administrativo y operativo

RESPUESTA	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA		
		FRACCIÒN	DECIMAL	PORCENTAJE
SI	9	9/15	0,6	60
NO	6	6/15	0,4	40
	15		1	100

Elaborado por: Vásquez, D.



**Gráfico 20-2.** Distribuidora Milenium cuenta con un plan anual de capacitación orientado al personal administrativo y operativo

Elaborado por: Vásquez, D.

Como resultado de la encuesta aplicada, el 60% de los entrevistados mencionan que la empresa si cuenta con un plan anual de capacitación, mientras que, el otro 40% de encuestados advierten no haber recibido dicha capacitación; estos resultados permiten concluir que dichas capacitaciones son provistas por el grupo Familia, el cual es el encargado principal de la capacitación del personal de la Distribuidora.

## CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

### ENTREVISTA

**DIRIGIDO:** A la gerente de la “Distribuidora Milenium”

**INSTRUCCIONES:** De su colaboración depende el éxito de esta investigación, pido se conteste con la mayor honestidad que le caracteriza:

Responda de manera crítica las preguntas que crea conveniente, la veracidad de las respuestas validará este trabajo investigativo.

1. *¿Usted ha realizado una Auditoría de Gestión en años anteriores?*

No, no se ha realizado una auditoría de gestión.

#### **Análisis e Interpretación.**

De acuerdo a la respuesta se puede interpretar que la Gerente General no ha tenido ningún tipo de preocupación por el área administrativa, sino que su enfoque ha sido solo al área de ventas.

2. *¿Cuenta la empresa con un manual de funciones que delimite y segregue las principales funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?*

No, los conocimientos se han otorgado empíricamente para el desarrollo de sus funciones como también cada empleado ha actuado según su conocimiento propio.

#### **Análisis e Interpretación.**

Se podría decir que al no tener la guía de un manual de funciones el personal tiende a descuidar ciertas áreas o responsabilidades a cumplir, perjudicando esto a toda la organización y su avance competitivo en el mercado comercial.

3. *¿La empresa cuenta con un manual de procedimientos que establezca la secuencia y la manera correcta de ejecutar las diferentes tareas o actividades que se realizan al interior de la Distribuidora Milenium?*

No, solo se tiene un manual superficial en donde se describe los derechos y obligaciones del personal operativo y del personal administrativo.

#### **Análisis e Interpretación.**

Al no haberse preocupado en el área administrativa sino tan solo en el área de ventas, como resultado se tiene el desconocimiento de la importancia de contar con un manual para el correcto desenvolvimiento de sus trabajadores.

4. ¿Cuenta la empresa con un código de ética que norme la conducta y el comportamiento del personal que labora al interior de la Distribuidora Milenium?

No, se ha dado charlas en las cuales se ha especificado los valores que debe tener el personal en la empresa más no he implementado un código de ética.

#### **Análisis e Interpretación.**

Se puede interpretar que el personal tiene un ligero conocimiento sobre el cómo comportarse en su área laboral tanto con el personal administrativo, operativo, clientes y proveedores, sin embargo, la constancia de un documento formal puede llevar a la empresa a corregir posibles riesgos.

5. ¿La Distribuidora Milenium cuenta con enunciados de misión, visión, valores y principios corporativos?

No, sin embargo lo que hemos puesto en el local son normas de seguridad más no nos hemos preocupado en poner anuncios de misión, visión, valores y principios corporativos.

#### **Análisis e Interpretación.**

Quizá como muchos empresarios o emprendedores no se han visto en la necesidad de preocuparse en la gestión administrativa por desconocimiento, el colocar en un lugar visible e instruir al personal sobre la misión y visión de la empresa ayudará al compromiso de levantar un imperio empresarial en equipo.

6. ¿Cuenta la Distribuidora Milenium, con un plan estratégico que incluya objetivos a alcanzar

a mediano y largo plazo?

Sí, todo el personal conoce y sabe del plan estratégico con el que cuenta la Distribuidora en los cuales están mejorando cada día y sobresalir entre la competencia con eficacia y calidad.

#### **Análisis e Interpretación.**

Es un gran paso a dar dentro de la vida empresarial el que tanto el personal administrativo como el operativo tengan el conocimiento de las metas a cumplir para que de esta manera puedan seguir contruyendo el camino hacia el éxito.

7. ¿La Distribuidora Milenium cuenta con políticas y procedimientos internos que normen la actividad empresarial?

No específicamente, he sido yo por experiencia personal quien ha guiado a los empleados a manejar su área laboral y a dar su máximo desenvolvimiento en las actividades que deben realizar.

#### **Análisis e Interpretación.**

Las políticas y procedimientos de una empresa son como escaleras que ayudan a seguir avanzando de nivel, el no contar con ellas la organización tardaría mucho mas en cumplir sus metas y objetivos.

8. ¿La Distribuidora Milenium cuenta con un plan anual de capacitación orientado al personal administrativo y operativo?

Con respecto a las capacitaciones solo han recibido el personal administrativo, ya que, estos manejan más información sobre la Distribuidora y necesitan toda la información necesaria para que puedan cumplir sus actividades.

#### **Análisis e Interpretación.**

La importancia de capacitar al personal es para que todos tengan la destreza de cumplir con sus labores sin dependencia de los conocimientos de otras personas, de esta manera el desenvolvimiento laboral sería mucho mas eficaz y eficiente.

9. ¿Existe un sistema de control interno adecuado que permita que las actividades operativas y

administrativas se desarrollen con total normalidad y legalidad?

Si, la Distribuidora si cuenta con un sistema de control interno en el cual las actividades que realizan el personal administrativo y operativo se desarrollen con normalidad y legalidad.

#### **Análisis e Interpretación.**

Un sistema de Control Interno es un apoyo fundamental a la organización para un desarrollo y cumplimiento productivo de las actividades tanto operativas como administrativas bajo parámetros de legalidad y normatividad.

10. ¿Cómo calificaría usted su gestión desarrollada como gerente de la Distribuidora Milenium?

Bueno yo diría que siempre doy lo mejor de mí para el bienestar de mi empresa ya que mi familia y las familias de mis colaboradores depende de que la Distribuidora sea rentable y exitosa.

#### **Análisis e Interpretación.**

La señora Ana como Gerente General siempre ha dado lo mejor de ella dentro y fuera de la Distribuidora Milenium, su desempeño como jefa ha sido un trabajo extraordinario y se ha convertido en una fuente de trabajo para muchas familias.

11. ¿La Distribuidora Milenium dispone de un buen ambiente laboral para que su personal administrativo y operativo puedan realizar sus actividades?

Puedo asegurar que se les ha provisto de lo necesario e indispensable para el desenvolvimiento de sus obligaciones, a más de ello, tiene sus propias oficinas y espacio para su desarrollo laboral.

#### **Análisis e Interpretación.**

El ambiente de trabajo es más allá de proveer el material que el personal necesita, el ambiente laboral también implica la manera en como entre compañeros se relacionan y desarrollan sus labores en determinado lugar, el estado en el que logran convivir todos juntos.

12. ¿La Distribuidora Milenium cuenta con indicadores que permitan medir la gestión de los directivos y el personal administrativo y operativo?

No, puesto que no tengo mucho conocimiento acerca de qué indicadores debo utilizar para medir la gestión del personal administrativo y operativo de la Distribuidora.

**Análisis e Interpretación.**

El desconocimiento de la Gerente General y la falta de búsqueda de apoyo hace que toda la organización se vea perjudicada, la no aplicación de indicadores de gestión hace que la empresa no pueda medir la eficiencia o avance de los objetivos de la misma.

13. ¿Las decisiones que se toman en la empresa se socializan (comunican) con el personal de la misma?

Casi no, por lo general las decisiones las tomo yo conjuntamente con la administradora y ella se encarga de dirigir al resto del personal, sin embargo, no hemos prestado atención si es menester comunicar todo al personal.

**Análisis e Interpretación.**

Al no contar con un sistema de información o comunicación a todo el personal que labora en la empresa de las decisiones de la Gerente General hace que la empresa corra un riesgo de estancamiento laboral y más de ello de sobrecargarle la responsabilidad a una sola persona como es la Administradora.

14. ¿Se ha establecido líneas de comunicación e información con el personal, para poder anunciar los programas, objetivos y metas establecidos por la empresa?

Como le decía anteriormente, casi no se comparte información con el personal constantemente, por lo que no hemos establecido líneas de comunicación.

**Análisis e Interpretación.**

Al igual que mencionabamos anteriormente la importancia de poder contar con lineas de comunicación y mantener informado al personal para una mejor organización y productividad en la empresa por parte del personal.

15. ¿Existe una persona encargada del manejo control de inventarios?

Si, existe 2 personas encargadas, el bodeguero recibe y despacha la mercadería mientras que la administradora se encarga de la verificación y registro de la misma.

### **Análisis e Interpretación.**

El contar con trabajadores encargados de cada área de la organización hace que la organización sea mas llevadera y confiable. La segregación de funciones es parte fundamental del funcionamiento de cualquier empresa.

16. ¿La Distribuidora Milenium ha provisto a sus trabajadores de los recursos necesarios para realizar sus operaciones?

Podría decir que si, se les ha dado lo que consideramos necesario para sus labores, sin embargo, no hemos realizado un seguimiento al personal y medir su satisfacción.

### **Análisis e Interpretación.**

Debido a que nuestros pensamientos no siempre pueden concordar con los de otros y la existencia del riesgo de muchas veces equivocarnos, es que, una empresa viene a aplicar manuales, procedimientos e indicadores para saber el nivel de satisfacción en el que se encuentra.

## **2.8. Verificación de idea a defender**

La implementación del manual de procedimientos beneficiará la eficacia y eficiencia del desempeño laboral del área de inventario y manejo de la mercadería en la Distribuidora Milenium en la ciudad de Ambato, Provincia Tungurahua.

## CAPITULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1. Contenido de la propuesta

##### 3.1.1. *Título*

Auditoría de Gestión a la Distribuidora Milenium, de la ciudad de Ambato, provincia Tungurahua, período 2019.

##### 3.1.2. *Objetivo*

- Planificar las visitas a la distribuidora para recabar la información necesaria para el desarrollo de la auditoría de Gestión.
- Ejecutar la auditoría de gestión a la Distribuidora Milenium.
- Socializar la auditoría de gestión con el personal interesado.

#### **Autor**

Evelyn Dayanara Vásquez Ruiz.

#### **Período**

2021

#### **Alcance**

Personal Operativo

Personal Administrativo

## DESARROLLO DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN



**Gráfico 21-3.** Proceso de la Auditoría de Gestión

Elaborado por: Vásquez Dayanara

La finalidad de la auditoría de gestión radica en realizar una evaluación al uso y aplicación de los recursos, bajo parámetros de eficiencia, eficacia, economía y ética en el desarrollo de las actividades y procesos, así como determinar el nivel de cumplimiento de los objetivos empresariales de la Distribuidora Milenium, correspondiente al año 2019.

3.1.3. *Archivo permanente*



**ARCHIVO N° 01  
PERMANENTE**

<b>CLIENTE:</b>	<b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b>
<b>DIRECCIÓN:</b>	<b>Julio Andrade y Assab Bucaram</b>
<b>TIPO DE TRABAJO:</b>	<b>Auditoría de Gestión</b>
<b>PERÍODO:</b>	<b>Año 2019</b>

<b>ASIGNACIÓN</b>	<b>NOMBRES</b>	<b>INICIALES</b>
<b>Supervisor</b>	Ing. Javier Lenín Gaibor	<b>JLG</b>
<b>Auditor Senior</b>		
<b>Auditor Junior</b>		



**ARCHIVO**

**PERMANENTE**

Índice del expediente permanente de auditoría	<b>AP</b>
Información General de la Empresa	<b>AP1</b>
Organigrama Institucional	<b>AP2</b>
Manual de Funciones (propuesto)	<b>AP3</b>
Procedimientos (propuesto)	<b>AP4</b>
Formato de documentos (propuesto)	<b>AP5</b>
Cuestionario de control interno	<b>AP6</b>
Aplicación de indicadores de riesgo y de confianza	<b>AP7</b>
Informe de auditoría	<b>AP8</b>

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>API</b> <b>1/1</b></p>
--	---	----------------------------------

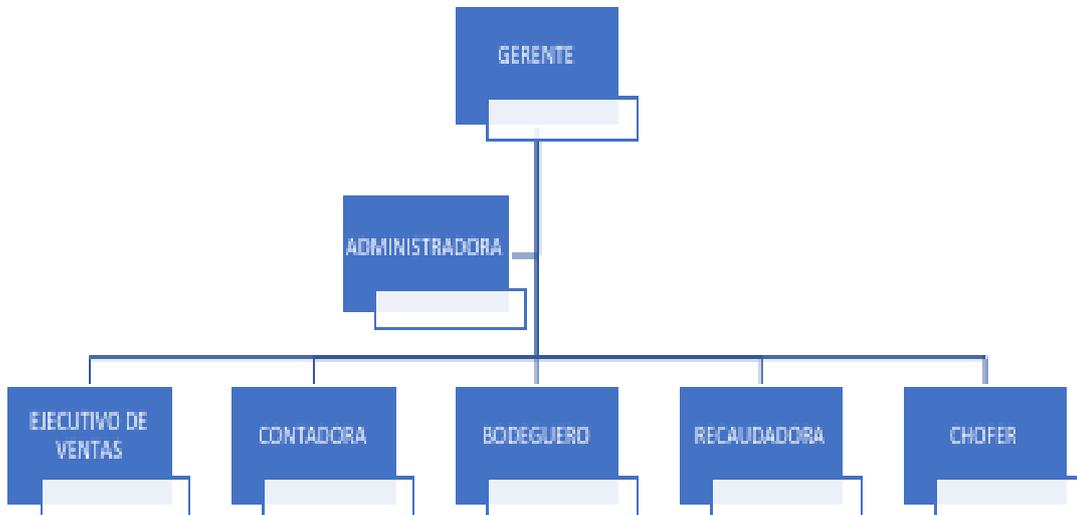
### **INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA**

DISTRIBUIDORA MILENIUM, es una empresa privada familiar, dedicada a la compra y venta al por mayor y menor de productos de limpieza, ubicada en las calles Julio Andrade y Assad Bucarám de la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, con número de RUC 1708928955001. La empresa inició sus actividades en el año 2007, siendo su Gerente la señora Ana Ruiz, quien conjuntamente con su familia y con mucho esfuerzo y constancia, han logrado construir una empresa fortalecida con alrededor de 15 empleados.

	FIRMA	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>familia</b> INSTITUCIONAL</p> <p>DISTRIBUIDORA MILENIUM PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP2</b> <b>1/9</b></p>
---	---	----------------------------------

**Organigrama Estructural de la Distribuidora Milenium**



	FIRMA	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p>AP3 2/9</p>
--	---	--------------------

<b>Cargo:</b>	Gerente	<b>Jefe inmediato:</b>	Ninguno
<b>Propósito del cargo:</b>	Planificar, liderar, controlar las operaciones y el personal, para velar por el cumplimiento de objetivos empresariales, promover una gestión administrativa eficiente y competitiva en pro de la excelencia de la empresa.		
<b>Perfil del cargo:</b>	Ing. Administración de empresas o afines.	<b>Experiencia:</b>	2 años en cargos similares.
<b>Funciones:</b>		<b>Tarea:</b>	
Planificar y organizar actividades empresariales.	<p>Analizar y determinar los recursos físicos y humanos.</p> <p>Elaborar conjuntamente con contabilidad el presupuesto de la empresa.</p> <p>Negociar con proveedores.</p> <p>Analizar, revisar y aprobar la adquisición de bienes y servicios que necesite la empresa.</p>		
Buscar y generar nuevas oportunidades de negocio para la empresa.	<p>Prospectar y contactar potenciales clientes.</p> <p>Analizar y evaluar posibles nuevas inversiones.</p> <p>Analizar y evaluar nuevos proveedores.</p>		
Ser el representante legal de la empresa.	<p>Administrar documentos legales y registros de la empresa.</p> <p>Firmar contratos, órdenes de pago, cheques, y demás documentos que requieran la firma del representante legal.</p>		
Establecer lineamientos, políticas y procedimientos.	<p>Elaborar, establecer y revisar informes departamentales.</p> <p>Diseñar y establecer políticas y procedimientos para la empresa.</p>		

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b><i>DISTRIBUIDORA MILENIUM</i></b> Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019 <b><i>ARCHIVO PERMANENTE</i></b></p>	<p><b>AP3</b> <b>3/9</b></p>
--	--	----------------------------------

<b>Funciones:</b>	<b>Tarea:</b>
<p>Manejo de personal.</p>	<p>Evaluar el desempeño personal.</p> <p>Elaborar perfiles ocupacionales acorde al puesto.</p> <p>Motivar al personal para cumplir con las metas y objetivos empresariales establecidos al inicio del año.</p>

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019 <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP3</b> <b>4/9</b></p>
--	--	----------------------------------

<b>Cargo:</b>	Administradora	<b>Jefe inmediato:</b>	Gerente
<b>Propósito del cargo:</b>	Apoyar a la gerencia en el logro de los objetivos empresariales, para promover una gestión administrativa eficiente y competitiva, en pro de la excelencia de la empresa.		
<b>Perfil del cargo:</b>	Ing. Administración de empresas o afines.	<b>Experiencia:</b>	2 años en cargos similares.
<b>Funciones:</b>	<b>Tarea:</b>		
Apoyo a la gerencia.	Apoyar en revisión de contratos del personal, órdenes de pedido, manejo de proveedores o clientes.  Transmitir decisiones tomadas por gerencia.		
Supervisiones.	Realizar el control de personal, asistencia y asignación de tareas previamente autorizadas por gerencia.  Supervisar tiempos de entrega.  Supervisar inventarios, los mismos deben dar abasto a la demanda de la empresa.  Supervisar y dar seguimiento a quejas, reclamos o devoluciones de clientes.		
Informar.	Presentar informes periódicos a gerencia sobre el desarrollo de las actividades.		
Garantizar el flujo de información entre todos los departamentos de la empresa.	Recibir y entregar informes.  Establecer líneas de comunicación entre gerencia y los demás departamentos de la empresa.  Receptar quejas o sugerencias del personal de la empresa.		

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>familia</b> INSTITUCIONAL</p> <p>DISTRIBUIDORA MILENIUM PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019 <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP3</b> <b>5/9</b></p>
---	--	----------------------------------

<b>Cargo:</b>	Ejecutivo de ventas	<b>Jefe inmediato:</b>	Administradora
<b>Propósito del cargo:</b>	Visitar a clientes, concretar ventas y realizar cobros.		
<b>Perfil del cargo:</b>	Bachiller	<b>Experiencia:</b>	2 años en cargos similares.
<b>Funciones:</b>		<b>Tarea:</b>	
Asesoría sobre los productos y los servicios de la empresa.		<p>Conocer a cabalidad sobre los productos que comercializa la empresa, ventajas frente a su competencia, costos y precios sugeridos para la venta al público, así como determinar los márgenes de utilidad que obtendría al vender a esos precios.</p> <p>Explicar las promociones y descuentos de los productos objeto de comercialización, así como de los beneficios económicos de acceder a ellos.</p>	
Orienta al cliente durante el proceso de compra.		Explicar al cliente las formas de pago, de ser el caso de crédito, explicarle los requisitos para poder acceder a pagos a crédito, así como los beneficios de cada forma de pago.	
Dar seguimiento y garantizar la satisfacción del cliente.		<p>Contactar al cliente para asegurarse que la experiencia de compra fue la mejor.</p> <p>Velar por que las entregas o despachos sean las adecuadas y a tiempo, así como los pagos respectivos.</p>	
Prospectar nuevos clientes.		Indagar y analizar nuevos clientes para luego informar a la autoridad pertinente y realizar nuevas visitas e incluirles en las hojas de ruta.	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP3</b> <b>6/9</b></p>
--	---	----------------------------------

<b>Cargo:</b>	Contadora	<b>Jefe inmediato:</b>	Administradora
<b>Propósito del cargo:</b>	Apoyar la gestión contable de la empresa mediante el manejo de la información financiera y la adecuada distribución de los recursos de la empresa.		
<b>Perfil del cargo:</b>	Ingeniero o Licenciado en Contabilidad y Auditoría	<b>Experiencia:</b>	2 años en cargos similares.
<b>Funciones:</b>		<b>Tarea:</b>	
Responsabilidades generales.		<p>Elaborar estados financieros, flujos de efectivo, conciliaciones bancarias, elaborar auditorías internas, aplicación de indicadores y declaraciones del SRI.</p> <p>Controlar la facturación, elaboración y control de los comprobantes de retención, entre otros documentos exigidos por el SRI.</p> <p>Analizar y elaborar la hoja de costos.</p>	
Reporte.		<p>Reportar al SRI.</p> <p>Reportar a gerencia y a la administradora.</p>	
Asistir al gerente y a la administradora.		Recabar información y preparar informes solicitados por gerencia o por la administradora.	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP3</b> <b>7/9</b></p>
--	---	----------------------------------

<b>Cargo:</b>	Bodeguero	<b>Jefe inmediato:</b>	Administradora
<b>Propósito del cargo:</b>	Gestionar, custodiar, registrar, ingresar, y controlar el inventario que ingresa o sale de bodega.		
<b>Perfil del cargo:</b>	Bachiller	<b>Experiencia:</b>	2 años en cargos similares.
<b>Funciones:</b>	<b>Tarea:</b>		
Responsabilidades generales.	Recibir la mercadería adquirida por la empresa, así como entregar la mercadería vendida. Registrar las entradas y salidas de mercadería de la bodega de la empresa. Almacenar y custodiar los bienes recibidos. Manejar el kárdex. Realizar balances de bodega		
Reporte.	Elaborar informes mensuales de bodega.		
Asistir al gerente y a la administradora.	Informar de existencias. Realizar inventarios parciales, así como totales.		

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP3</b> <b>8/9</b></p>
--	---	----------------------------------

<b>Cargo:</b>	Recaudadora	<b>Jefe inmediato:</b>	Administradora
<b>Propósito del cargo:</b>	Recaudar valores provenientes de la actividad económica de la empresa.		
<b>Perfil del cargo:</b>	Bachiller	<b>Experiencia:</b>	2 años en cargos similares.
<b>Funciones:</b>		<b>Tarea:</b>	
Responsabilidades generales.		Recaudar valores económicos provenientes por la venta de mercadería de la empresa en sus diversas formas. Conciliar la recaudación diaria. Realizar depósitos en las instituciones bancarias de la empresa.	
Reporte.		Realizar informes de recaudación.	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

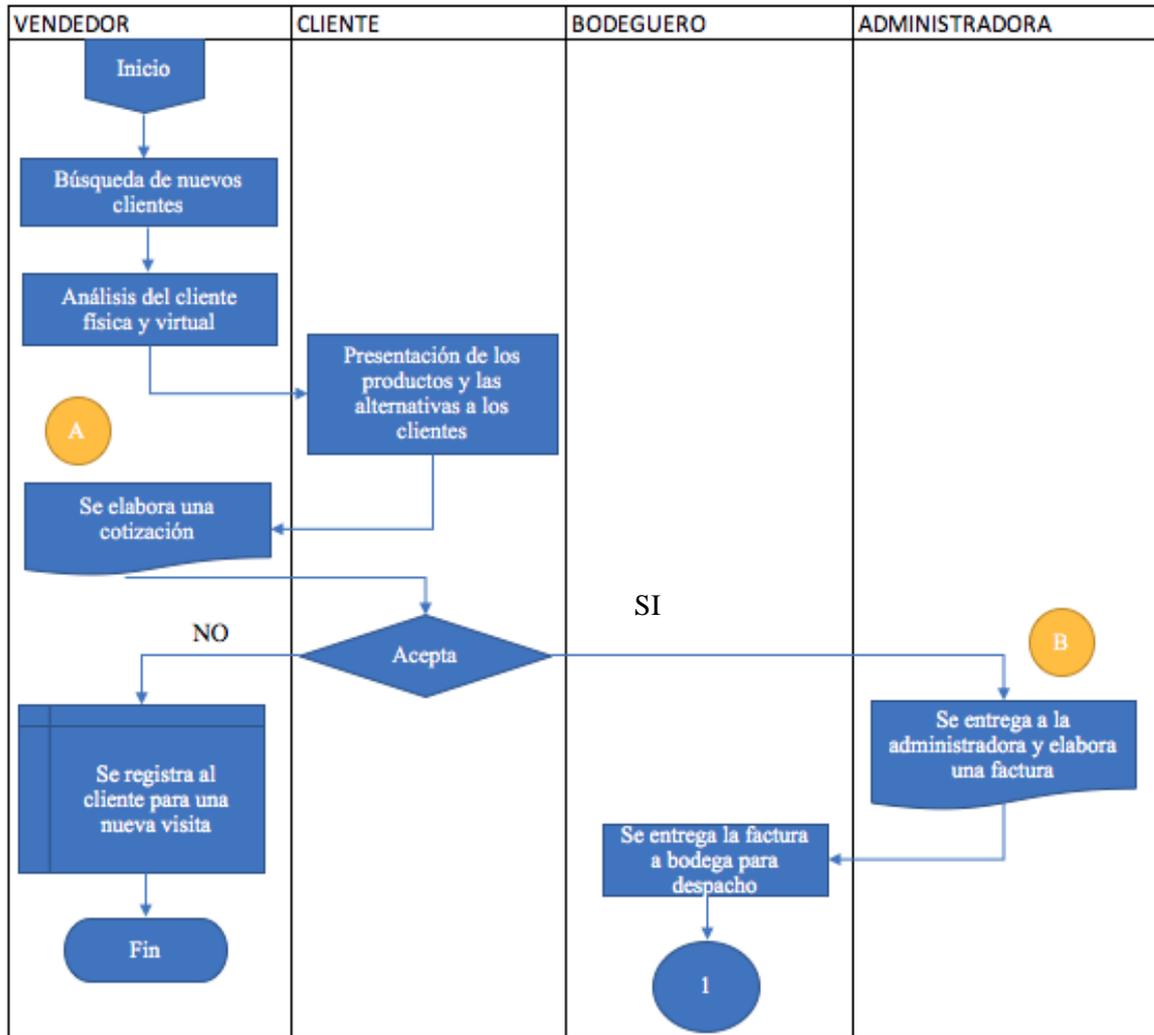
 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP3</b> <b>9/9</b></p>
--	---	----------------------------------

<b>Cargo:</b>	Chofer	<b>Jefe inmediato:</b>	Administradora
<b>Propósito del cargo:</b>	Movilizar y entregar los productos de la empresa.		
<b>Perfil del cargo:</b>	Chofer profesional	<b>Experiencia:</b>	2 años en cargos similares.
<b>Funciones:</b>	<b>Tarea:</b>		
Responsabilidades generales.	<p>Verificar la lista de entrega de la mercancía, y que ésta esté cargada en el camión repartidor.</p> <p>Leer mapas, y verificar las direcciones de entrega.</p> <p>Analizar rutas, y sugerir alternativas cortas y en las cuales se optimice recursos.</p> <p>Revisar el estado del vehículo antes de salir.</p> <p>Tener todos los documentos en regla para poder movilizarse acorde a las leyes del Ecuador.</p>		
Reporte.	Realizar informes de entrega.		

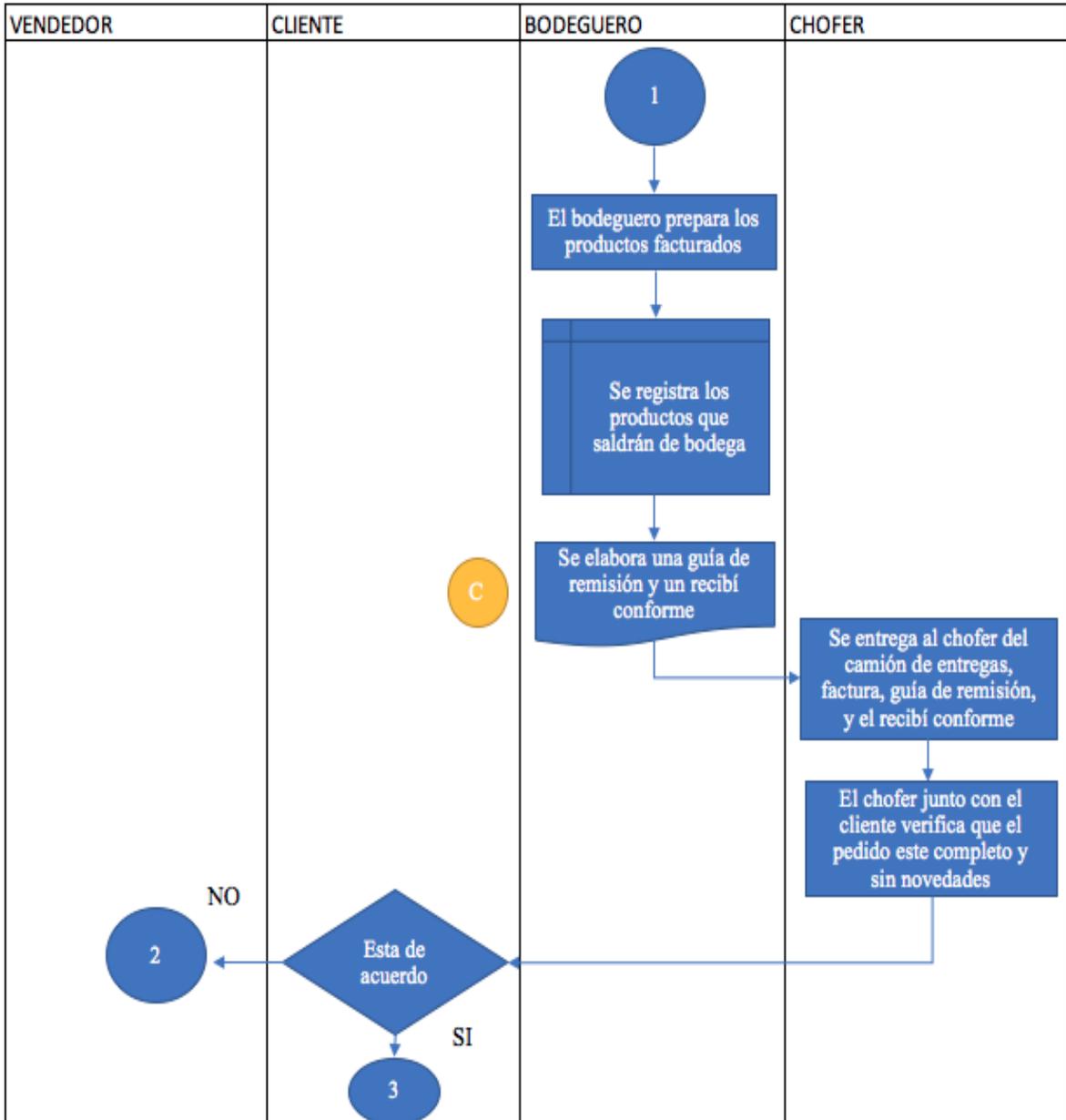
	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP4</b> <b>1/8</b></p>
--	---	----------------------------------

**Procedimiento:** Cliente nuevo vendedor.

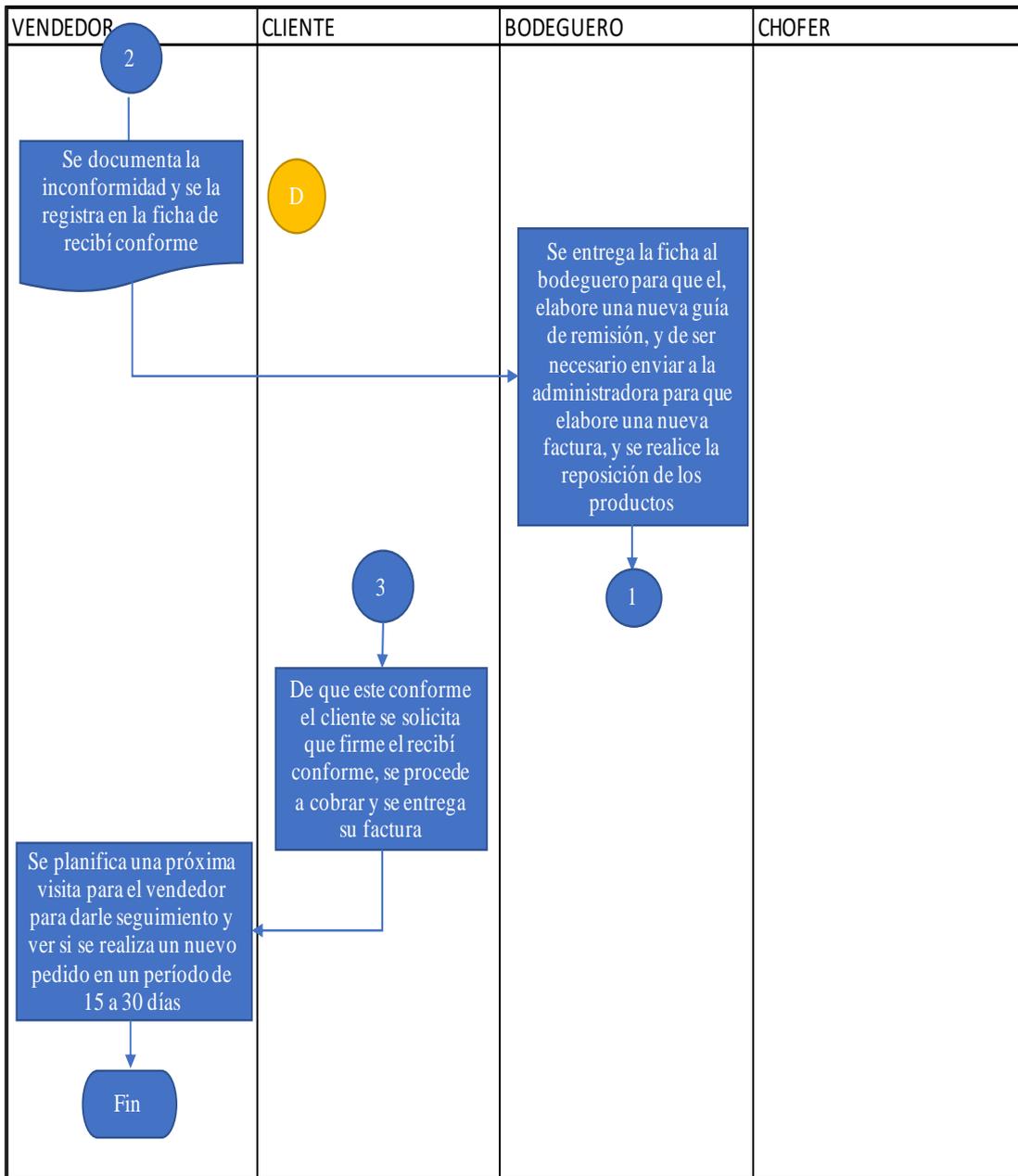


	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		



	FIRMA	FECHA
PREPARADO POR:		
REVISADO POR:		

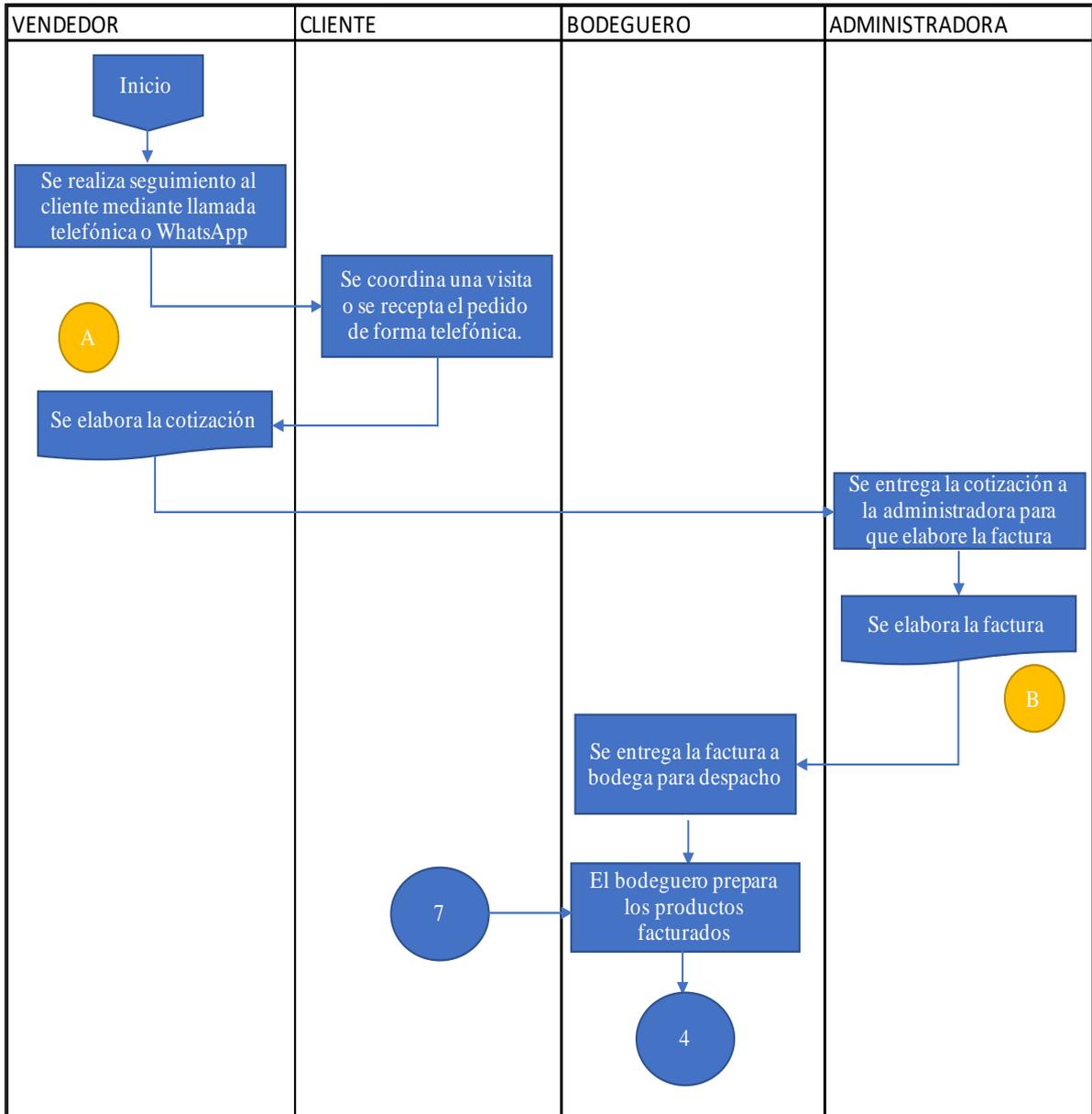
 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP4</b> <b>3/8</b></p>
--	---	----------------------------------



	FIRMA	FECHA
PREPARADO POR:		
REVISADO POR:		

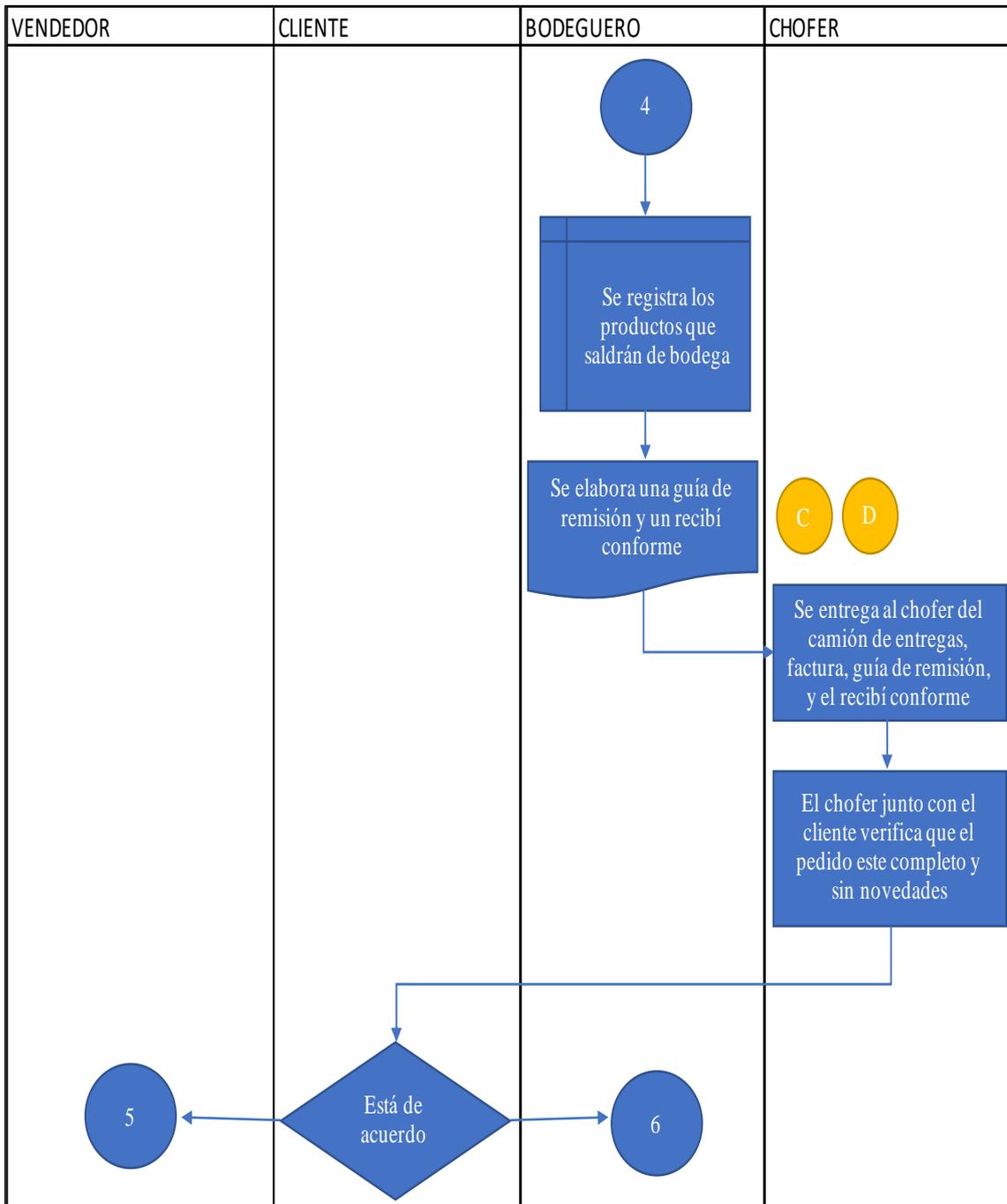
 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP4</b> <b>4/8</b></p>
--	---	----------------------------------

**Procedimiento:** Cliente antiguo

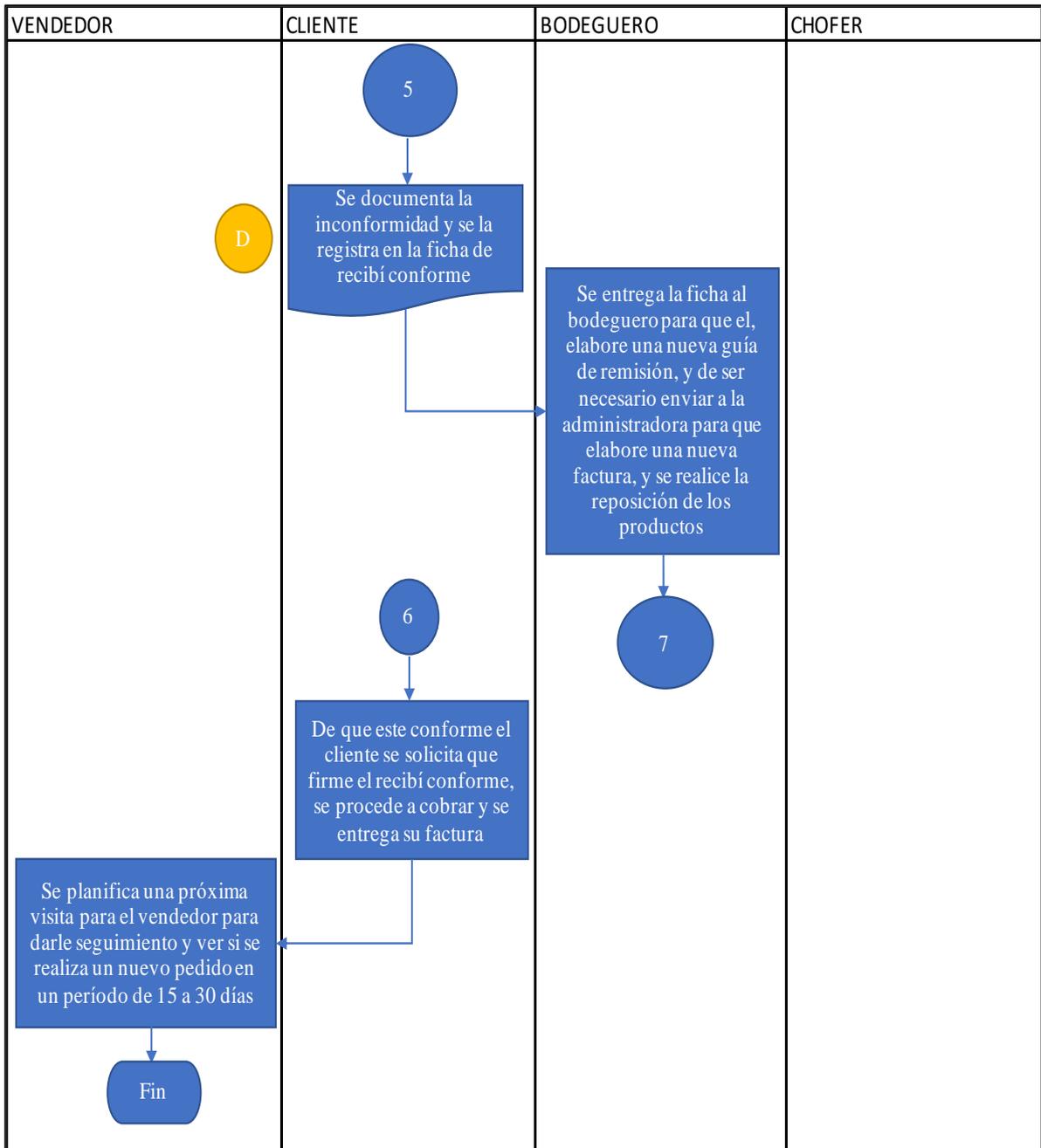


	FIRMA	FECHA
PREPARADO POR:		
REVISADO POR:		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019 <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP4</b> <b>6/5</b></p>
--	--	----------------------------------



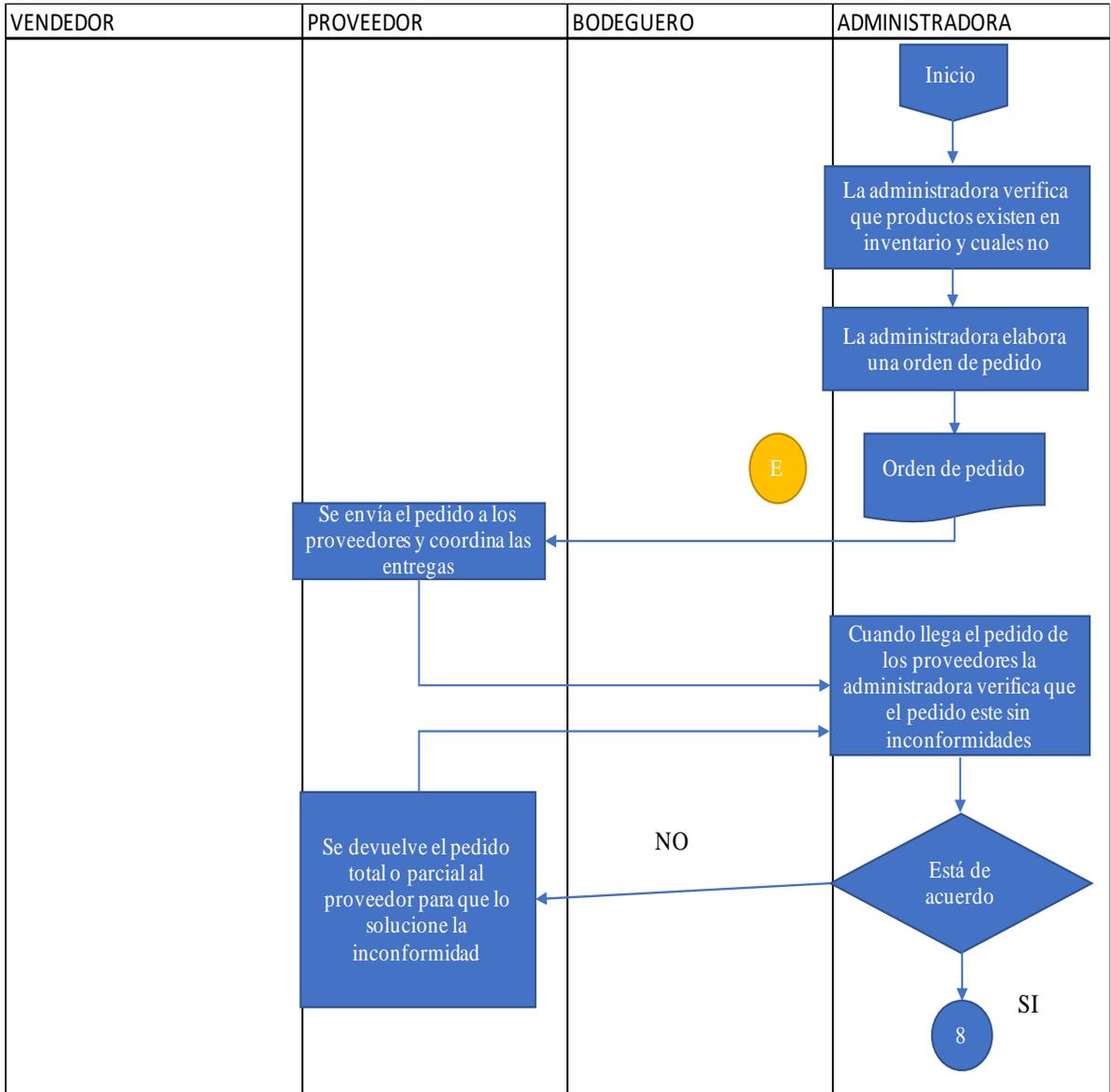
	FIRMA	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		



	FIRMA	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

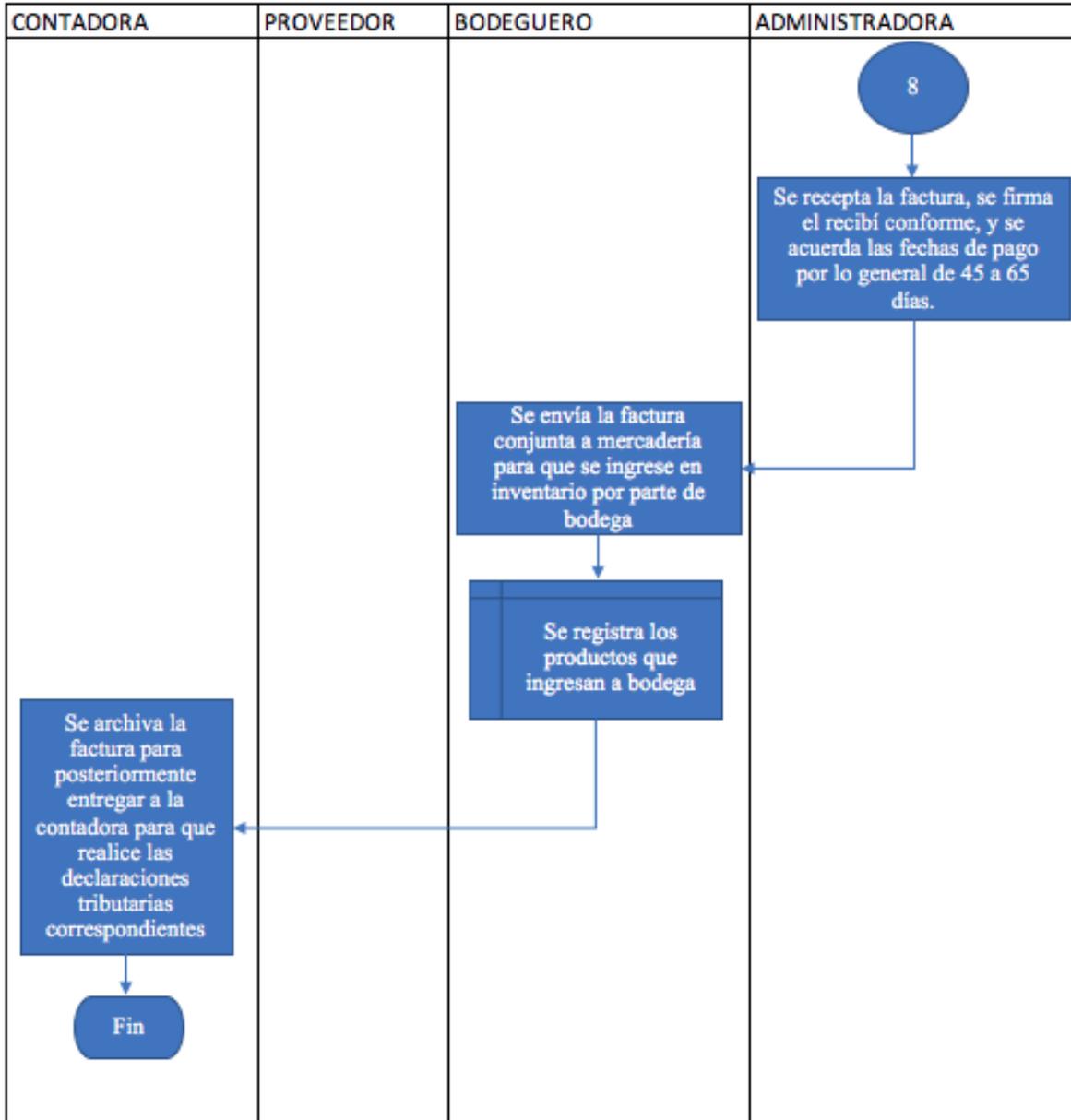
 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP4</b> <b>8/7</b></p>
--	---	----------------------------------

**Procedimiento:** Compra de mercadería o inventario



	FIRMA	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP4</b> <b>8/8</b></p>
--	---	----------------------------------



	FIRMA	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP5</b> <b>1/6</b></p>
--	---	----------------------------------

<b>DOCUMENTOS</b>	
MARCA	NOMBRE
	Formato Cotización.
	Formato Factura.
	Formato guía de remisión.
	Formato recibí conforme.
	Formato orden de pedido.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS	<b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<b>AP5</b>  <b>2/6</b>
--	--	------------------------------

**Formato: Cotización**

 <b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS						Cotización	
						A-000001	
Cód. Cliente	Cliente	Teléfono	Ciudad	Fecha	Email		
Dirección				Forma de pago		Descuento	
Ítem.	Código	Descripción	Cantidad	Unidad	Valor unitario	Valor total	
Vigencia de la cotización: ....					Sub total		
Requisitos y condiciones para crédito:.....					Descuento		
					Sub total		
					IVA		
					Total		

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS	<b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<b>AP5</b>  <b>3/6</b>
--	--	------------------------------

**Formato:** Factura

<b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b>		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>R.U.C.</b></td> <td><b>1708928955001</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; color: red;"><b>FACTURA</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">NO. 001 – 001 - 000000001</td> </tr> <tr> <td><b>AUT. SRI:</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>R.U.C.</b>	<b>1708928955001</b>	<b>FACTURA</b>		NO. 001 – 001 - 000000001		<b>AUT. SRI:</b>														
<b>R.U.C.</b>	<b>1708928955001</b>																						
<b>FACTURA</b>																							
NO. 001 – 001 - 000000001																							
<b>AUT. SRI:</b>																							
<b>Dirección:</b> calles Julio Andrade y Assad Bucarám		Fecha de autorización																					
<b>Nombre</b>		<b>R.U.C./C.I.</b>																					
<b>Fecha</b>		<b>Guía de remisión</b>																					
<b>Cant.</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Unitario</b>	<b>V. Total</b>																				
<b>Válido para su emisión hasta:</b>																							
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left;">Forma de Pago</th> </tr> <tr> <td style="width: 70%;">Efectivo</td> <td style="width: 30%;"></td> </tr> <tr> <td>Tarjeta de crédito</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td></td> </tr> </table>		Forma de Pago		Efectivo		Tarjeta de crédito		Otros		Recibí conforme	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%;"><b>Sub Total 12%</b></td> <td style="width: 50%;"></td> </tr> <tr> <td><b>Sub Total 0%</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Descuento</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Sub total</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>IVA 12%</b></td> <td></td> </tr> <tr> <td><b>Valor Total</b></td> <td></td> </tr> </table>	<b>Sub Total 12%</b>		<b>Sub Total 0%</b>		<b>Descuento</b>		<b>Sub total</b>		<b>IVA 12%</b>		<b>Valor Total</b>	
Forma de Pago																							
Efectivo																							
Tarjeta de crédito																							
Otros																							
<b>Sub Total 12%</b>																							
<b>Sub Total 0%</b>																							
<b>Descuento</b>																							
<b>Sub total</b>																							
<b>IVA 12%</b>																							
<b>Valor Total</b>																							

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS	<b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<b>AP5</b>  <b>4/6</b>
--	--	------------------------------

**Formato:** Guía de remisión

<b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b>  <b>Dirección:</b> calles Julio Andrade y Assad Bucarám		<table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 30%;"><b>R.U.C.</b></td> <td><b>1708928955001</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center; color: red;"><b>GUÍA DE REMISIÓN</b></td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="text-align: center;">NO. 001 – 001 - 000000001</td> </tr> <tr> <td><b>AUT. SRI:</b></td> <td></td> </tr> </table>		<b>R.U.C.</b>	<b>1708928955001</b>	<b>GUÍA DE REMISIÓN</b>		NO. 001 – 001 - 000000001		<b>AUT. SRI:</b>	
<b>R.U.C.</b>	<b>1708928955001</b>										
<b>GUÍA DE REMISIÓN</b>											
NO. 001 – 001 - 000000001											
<b>AUT. SRI:</b>											
Fecha de inicio de traslado		Fecha de terminación de traslado									
Datos comprobantes de venta (Tipo)											
No. de autorización		No. de comprobante									
Número de declaración aduanera											
Motivo del traslado											
Punto de partida		Destino									
<b>Identificación del destinatario</b>		<b>Identificación del transportista</b>									
RUC / CI		RUC / CI									
Razón social		Razón social									
		Placa									
Identificación del remitente											
<b>Información requerida por Agrocalidad</b>											
Hora de salida		Hora de llegada									
Declaro cumplir con las medidas fitosanitarias bajo el ámbito de la Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria  Sí _____ No _____		Trampeo de gualpa  Sí _____ No _____									
Identificación del remitente											
<b>Cant.</b>		<b>Descripción</b>									
Razón social: _____ Firma											

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP5</b> <b>5/6</b></p>
--	---	----------------------------------

**Formato:** Recibí conforme

 <p><b>Recibí conforme</b></p> <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>						<p>Recibí conforme</p>
						<p>A-000001</p>
Cód. Cliente	Cliente	Teléfono	Ciudad	Fecha	Email	
Dirección				Forma de pago	Descuento	
Ítem.	Código	Descripción		Cantidad	Estado	
Observaciones:						
<p>_____</p> <p>Entregue conforme</p>			<p>_____</p> <p>Recibí conforme</p>			

<b>PREPARADO POR:</b>	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>REVISADO POR:</b>		

 <b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS	<b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b>	<b>AP5</b>  <b>6/6</b>
--	--	------------------------------

Formato: Orden de pedido

 <b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS						<b>ORDEN DE PEDIDO</b>		Pedido
						<b>A-000001</b>		
Cód. Proveedor	Proveedor	Teléfono	Ciudad	Fecha	Email			
Ítem.	Código	Descripción		Cantidad	Unidad	Valor unitario	Valor total	
Observaciones:						Sub total		
						Descuento		
						Sub total		
						IVA		
						Total		

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP6</b> <b>1/5</b></p>
--	---	----------------------------------

**Ambiente de control**

No.	Pregunta	Si	No	No aplica
1	¿La Empresa difunde la misión y la visión entre el personal del área administrativa y operativa?		X	
2	¿El personal del área administrativa y operativa conocen los objetivos empresariales?	X		
3	¿El personal sabe cuáles son las principales atribuciones y obligaciones de su jefe inmediato?		X	
4	¿La Empresa cuenta y promueve un código de ética?		X	
5	¿La Distribuidora Milenium realiza actividades que fomentan la integración del personal y favorecen el buen clima laboral?	X		
6	¿La Empresa cuenta con un plan de carrera para su personal administrativo y operativo?		X	
7	¿La Distribuidora Milenium cuenta con un organigrama estructural?	X		
8	¿Los puestos están definidos por funciones, por procedimientos y con un perfil ocupacional adecuado?		X	
9	¿La Distribuidora Milenium cuenta con normativas internas que promueva el desempeño adecuado del personal del área administrativa?	X		
10	¿La Empresa cuenta con procedimientos de control interno?		X	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>6</b>	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP6</b> <b>2/5</b></p>
--	---	----------------------------------

**Administración de riesgos**

No.	Pregunta	Si	No	No aplica
1	¿La Distribuidora Milenium promueve una cultura de administración de riesgos mediante capacitaciones periódicas al personal?		X	
2	¿Se realiza y documenta la evaluación de riesgos de la empresa?	X		
3	¿La empresa cuenta con matrices de administración de riesgos?		X	
4	¿La Distribuidora Milenium cuenta con planes de contingencia?		X	
5	¿La empresa cuenta con planes de mitigación y recuperación de desastres?		X	
6	¿En la Distribuidora Milenium se da seguimiento a las soluciones planteadas para mitigar el riesgo?		X	
7	¿Se concientiza la personal de la importancia o de las afectaciones que puede tener la empresa de no solucionar niveles altos de riesgo?	X		
8	¿Existe una persona encargada en evaluar, monitorear, y controlar el riesgo?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP6</b> <b>3/5</b></p>
--	---	----------------------------------

**Actividades de control**

No.	Pregunta	Si	No	No aplica
1	¿Los controles implementados en Distribuidora Milenium apoyan a la administración de riesgo?	X		
2	¿Los controles implementados en la Empresa están debidamente documentados?		X	
3	¿El manual de procedimientos que posee la Empresa está actualizado?		X	
4	¿La Distribuidora Milenium implementa actividades de difusión y socialización para el cumplimiento del manual?		X	
5	¿Los principales procesos que se desarrollan en la Empresa están soportados en los sistemas de información?		X	
6	¿Los sistemas de información con que cuenta Distribuidora Milenium contempla planes de contingencia para evitar riesgos en materia de TIC?		X	
7	¿Distribuidora Milenium aplica indicadores de gestión para evaluar la gestión desarrollada a nivel empresarial?	X		
8	¿En la Empresa se documenta el control y el seguimiento de los indicadores de gestión?		X	
9	¿Los recursos financieros de Distribuidora Milenium están debidamente resguardados?	X		
10	¿La Empresa cuenta con controles de acceso a la información guardada en los sistemas informáticos?	X		
11	¿Distribuidora Milenium evalúa periódicamente las actividades de control implementadas?		X	
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>7</b>	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP6</b>  <b>4/5</b></p>
--	---	---------------------------------------

**Información y Comunicación**

No.	Pregunta	Si	No	No aplica
1	¿Las actividades de control que se implementan en Distribuidora Milenium ayudan a garantizar la veracidad, accesibilidad, y transparencia de la información?	X		
2	¿La empresa cumple o cuenta con principios y procedimientos de seguridad de la información?		X	
3	¿Los sistemas de información implementados por Distribuidora Milenium garantizan la veracidad, accesibilidad, seguridad y transparencia de la información?	X		
4	¿Los sistemas de información existentes facilitan la toma de decisiones a nivel empresarial?	X		
5	¿Distribuidora Milenium tiene establecidas líneas de comunicación e información?		X	
6	¿Las líneas de comunicación y planes de comunicación tanto internas como externas están documentadas en la Empresa?		X	
7	¿Distribuidora Milenium evalúa periódicamente las líneas de comunicación y planes de comunicación existentes?		X	
8	¿Las líneas de comunicación existentes en la Empresa son adecuadas para la atención al cliente?	X		
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>4</b>	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP7</b>  <b>1/5</b></p>
--	---	---------------------------------------

**Supervisión y seguimiento**

No.	Pregunta	Si	No	No aplica
1	¿La Empresa evalúa periódicamente los componentes del control interno?		X	
2	¿En Distribuidora Milenium se evalúa periódicamente el desempeño del personal?	X		
3	¿Se comunica a gerencia las deficiencias del control interno existentes?		X	
4	¿Distribuidora Milenium documenta y archiva adecuadamente las evaluaciones del control interno?		X	
5	¿Se han realizado en el último año evaluaciones externas en materia de control interno?		X	
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP7</b> <b>2/5</b></p>
--	---	----------------------------------

**Ambiente de control**

Nivel de Confianza (NC)

$$NC = \frac{\text{Respuestas positivas} * 100\%}{\text{Total de preguntas}}$$

Total de preguntas

$$NC = \frac{3 * 100\%}{9}$$

9

$$NC = 33,33\%$$

Nivel de riesgo (NR)

$$NR = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$NR = 66,67$$

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

En lo que respecta al componente de ambiente de control, el nivel de riesgo es del 66,67%, considerado alto; mientras que, el nivel de confianza es del 33,33%, considerado bajo, esto se debe a que la empresa no difunde la misión y la visión entre el personal, el personal al no contar con un manual de funciones desconoce las principales atribuciones y obligaciones de su puesto y de su jefe inmediato, la empresa no cuenta con un código de ética, no cuentan con un plan de carrera, los puestos no están definidos acorde a un perfil ocupacional adecuado, y finalmente la empresa no cuenta con procedimientos de control interno.

	FIRMA	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP7</b> <b>3/5</b></p>
--	---	----------------------------------

Administración del riesgo

Nivel de Confianza (NC)

$$NC = \frac{\text{Respuestas positivas} * 100\%}{\text{Total de preguntas}}$$

$$NC = \frac{3 * 100\%}{8}$$

$$NC = 37,50\%$$

Nivel de riesgo (NR)

$$NR = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$NR = 62,5\%$$

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

En lo que respecta al componente de la administración de riesgo, el nivel de riesgo es del 62,5%, considerado alto; mientras que, el nivel de confianza es del 37,50% considerado bajo, siendo los factores que inciden en estos resultados, el hecho de que la Empresa no promueve una cultura de administración de riesgo; además no cuenta con matrices de administración de riesgo, no cuenta con planes de contingencia, no cuenta con planes de mitigación y recuperación de desastres y no se da seguimiento a las soluciones planteadas para mitigar el riesgo.

	FIRMA	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP7</b> <b>4/5</b></p>
--	---	----------------------------------

### Actividades de control

Nivel de Confianza (NC)

$$NC = \frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total de preguntas}} * 100\%$$

Total de preguntas

$$NC = \frac{4}{11} * 100\%$$

11

$$NC = 36,36\%$$

Nivel de riesgo (NR)

$$NR = 100\% - \text{Nivel de confianza}$$

$$NR = 63,64\%$$

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

En lo que respecta al componente de actividades de control, el nivel de riesgo es del 63,64%, considerado alto; mientras que, el nivel de confianza es del 36,36% considerado bajo, dichos indicadores se deben a que, los controles implementados en la empresa no están debidamente documentados, no cuentan con un manual de procedimientos actualizado, no cuenta con actividades que permitan la socialización y la difusión del manual, no cuenta con un soporte de los procesos en los sistemas informáticos, no cuenta con planes de contingencia para evitar riesgos en el manejo de las TIC`s, no se documenta el control y el seguimiento de los indicadores de gestión; y, finalmente, no se evalúa periódicamente las actividades de control implementadas en la empresa.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP7</b> <b>5/5</b></p>
--	---	----------------------------------

Información y comunicación

Nivel de Confianza (NC)

NC = Respuestas positivas \* 100%

Total de preguntas

NC =  $\frac{4}{8} * 100\%$

8

NC = 50%

Nivel de riesgo (NR)

NR = 100% - Nivel de confianza

NR = 50%

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

En lo que respecta al componente de información y comunicación, el nivel de riesgo es del 50%, considerado alto; mientras que, el nivel de confianza es del 50% considerado bajo, en estos indicadores se ve una mejoría con respecto a los resultados anteriores, pero los mismos no obtienen un valor aceptable, siendo los factores que conducen a este comportamiento, que la empresa no cuenta con procedimientos y principios de seguridad de la información, no tiene establecidas las líneas de comunicación e información, no están documentados los planes de comunicación tanto internos como externos; y, porque, no se evalúa periódicamente los sistemas de comunicación existentes.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP8</b> <b>1/4</b></p>
--	---	----------------------------------

Supervisión y seguimiento

Nivel de Confianza (NC)

NC = Respuestas positivas \* 100%

Total de preguntas

NC = 1 \* 100%

5

NC = 20%

Nivel de riesgo (NR)

NR = 100% - Nivel de confianza

NR = 80%

Nivel de confianza		
Bajo	Moderado	Alto
15% - 50%	51% - 75%	76% - 95%
85% - 50%	49% - 25%	24% - 5%
Alto	Moderado	Bajo
Nivel de riesgo		

En lo que respecta al componente de supervisión y seguimiento, el nivel de riesgo es del 80%, considerado alto; mientras que, el nivel de confianza es del 20% considerado bajo, este indicador es el que muestra los valores menos favorables para la empresa, causados porque no se evalúa periódicamente los componentes del control interno, no se comunica a gerencia las deficiencias del control interno existentes, no se documenta y archiva las evaluaciones de control interno; y, no se han realizado en el último año evaluaciones externas de control interno.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP8</b> <b>2/4</b></p>
--	---	----------------------------------

### Informe de Auditoría de Gestión

Ambato, 06 de diciembre del 2021.

Dirigido a los Directivos y propietarios de la Distribuidora Milenium

**Objetivo:**

La finalidad de la auditoría de gestión, radica en realizar una evaluación y análisis de la eficiencia, eficacia, ética y economía en el uso y aplicación de los recursos utilizados en el desarrollo de las actividades y procesos en el área de inventarios de la Distribuidora Milenium, del año laborado 2019; cuyo objetivo, fue constatar el logro de las metas, objetivos, desarrollo de funciones y control de calidad en temas operativos y administrativos de la Distribuidora, estableciendo los respectivos niveles de confianza y de riesgo.

**Resultados**

Al aplicar la Auditoría de Gestión se pudo observar que Distribuidora Milenium no cuenta con información documentada o formalizada, ni tampoco con manuales de funciones, manuales de procedimientos, código de ética y formatos de documentos habilitantes, lo cual dificulta el análisis de la gestión de la misma, por lo que se procedió a sugerir formatos de manuales, los cuales ayudarán a mejorar la gestión de la empresa, los mismos que se los puede observar en el archivo permanente desarrollado en los apartados AP3, AP4 y AP5.

Como principales resultados de la aplicación de los indicadores de gestión, se pudo observar que en lo que respecta al manejo de inventarios, se los dividió, en tres componentes: Compras, ventas y el personal que interviene en dichos procesos, obteniéndose los siguientes resultados:

	FIRMA	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP8</b> <b>3/4</b></p>
--	---	----------------------------------

### **Ambiente de control**

En lo que respecta al componente de ambiente de control, el nivel de riesgo es del 66,67%, considerado alto; mientras que, el nivel de confianza es del 33,33%, considerado bajo.

### **Administración del riesgo**

En lo que respecta al componente de la administración de riesgo, el nivel de riesgo es del 62,5%, considerado alto; mientras que, el nivel de confianza es del 37,50% considerado bajo

### **Actividades de control**

En lo que respecta al componente de actividades de control, el nivel de riesgo es del 63,64%, considerado alto; mientras que, el nivel de confianza es del 36,36% considerado bajo

### **Información y comunicación**

En lo que respecta al componente de información y comunicación, el nivel de riesgo es del 50%, considerado alto; mientras que, el nivel de confianza es del 50% considerado bajo.

### **Supervisión y seguimiento**

En lo que respecta al componente de información y comunicación, el nivel de riesgo es del 80%, considerado alto; mientras que, el nivel de confianza es del 20% considerado bajo

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP8</b> <b>4/4</b></p>
--	---	----------------------------------

### Matriz de hallazgo

Matriz de Hallazgo			
Componente	Nivel de Riesgo	Nivel de Confianza	Observación
Ambiente de control	66,67%	33,33%	Se debe mejorar
Administración del riesgo	62,50%	37,50%	Se debe mejorar
Actividades de control	63,64%	36,36%	Se debe mejorar
Información y comunicación	50%	50%	Se debe mejorar
Supervisión y seguimiento	80%	20%	Se debe mejorar
<b>Total promedio</b>	<b>64,56%</b>	<b>35,44%</b>	

### Conclusiones

En términos generales la empresa se encuentra, en niveles de riesgo altos, con un 64,56%; y, un nivel de confianza del 35,44%, considerado bajo, por lo que los directivos de la empresa deben tomar medidas que permitan mejorar dichos indicadores.

### Recomendaciones

Al personal directivo de la empresa aplicar estrategias que permitan mejorar los indicadores, tratando de considerar los ítems desfavorables o negativos en los cuestionarios de control interno y tratando en lo posible de volverlos positivos o favorables para la empresa.

	FIRMA	FECHA
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

 <p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> PRODUCTOS DE LIMPIEZA Y SANITIZACIÓN ELITE • DISMA • OZZ • FUNDAS</p>	<p><b>DISTRIBUIDORA MILENIUM</b> <i>Del 01 de enero al 31 de diciembre del 2019</i> <b>ARCHIVO PERMANENTE</b></p>	<p><b>AP8</b> <b>4/4</b></p>
--	---	----------------------------------

**Gerente**

Elaborar los manuales propuestos, evaluar dichos manuales y desarrollar manuales faltantes para normalizar la empresa y optimizar la gestión de la misma, incluido el desarrollo de planes de comunicación.

**Administradora**

Conjuntamente con gerencia capacitar al personal acerca de los manuales a elaborar, dar seguimiento al personal; y, velar que dichos manuales se los ejecuten y se cumplan a cabalidad al interior de la empresa.

**Ejecutivo de ventas**

Ayudar en el desarrollo de los planes de comunicación externos, a fin de establecer vínculos con los clientes lo cual posteriormente se verán reflejados en las ventas.

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
<b>PREPARADO POR:</b>		
<b>REVISADO POR:</b>		

## CONCLUSIONES

Al establecer el marco teórico, mediante la revisión de diferentes fuentes bibliográficas, tendiente a la fundamentación de la presente investigación, fue necesario acudir a distintas fuentes secundarias de información, al revisar teorías, conceptos y conclusiones de una multiplicidad de autores sobre Auditoría de Gestión, deduciendo que la aplicación de la misma fue vital para determinar la gestión de la empresa, ya que con la misma se pudieron detectar una serie de falencias que caracterizan a la empresa.

Al estructurar el marco metodológico, mediante la utilización de diferentes métodos, técnicas y herramientas de investigación, se pudo recabar información luego de aplicarlas a la población objeto de estudio, es decir, al personal de la distribuidora Milenium. Mediante la técnica de la encuesta y la entrevista, se logró obtener como principales resultados de este estudio que en la empresa no se ha realizado auditorías de gestión, que no cuenta con un manual de funciones, tampoco con un manual de procedimientos, peor con un código de ética, ni se aplican indicadores de gestión, lo cual dificulta el análisis de la gestión administrativa – financiera de la distribuidora Milenium.

Al elaborar el informe final de Auditoría de Gestión con base en los principales hallazgos y sus respectivas conclusiones y recomendaciones, se pudo determinar algunos resultados que pueden convertirse en una importante herramienta de gestión para que los directivos de la Distribuidora Milenium puedan mejorar la toma de decisiones a nivel empresarial, pues, ésta no cuenta con información documentada o formalizada, ni tampoco con manuales de funciones, manuales de procedimientos, código de ética y formatos de documentos habilitantes, lo cual dificulta el análisis de la gestión de la misma.

Al aplicar los cuestionarios de control interno según la normativa COSO I, entre ellos, los componentes: ambiente de control, administración del riesgo, actividades de control, información y comunicación; y, supervisión y seguimiento, se observó que los componentes que mejores valores representan para la empresa, son: el componente información y comunicación; y, en contra parte, el componente que peores resultados evidenció fue el componente supervisión y seguimiento.

Como conclusión general se puede establecer que los promedios de los niveles de confianza y de riesgo una vez aplicados los cuestionarios de control interno, no son los adecuados, ya que existen niveles de riesgo altos con un 64,56%, y niveles de confianza bajos con un porcentaje del 35,44%,

cifras que los directivos de la empresa deben analizar y evaluar a fin de que adopten medidas que permitan mejorar dichos indicadores.

## **RECOMENDACIONES**

Fortalecer el fondo bibliográfico, tanto digital como físico, con el que cuenta la institución de educación superior, con bibliografía actual y en temas relacionados a Auditoría de gestión, y control interno, y de preferencia socializar y difundir adecuadamente entre el sector estudiantil a fin de que se facilite su acceso y uso.

Promover e incentivar al desarrollo y a la aplicación de metodologías de investigación nuevas, tendientes al desarrollo de investigaciones serias y debidamente fundamentadas en las metodologías existentes, pretendiendo de esta forma que dichas metodologías se adapten a la realidad de las investigaciones de todo tipo que lleva adelante el sector estudiantil, tanto en el proceso de formación, cuanto en el proceso de terminación de la carrera.

Aplicar auditorías de gestión por lo menos una vez al año para poder establecer la realidad de la Distribuidora Milenium y poder así establecer su evolución y desarrollo, y de esta forma disminuir al máximo los riesgos que la caracterizan.

Aplicar y socializar los manuales sugeridos en esta investigación y de ser necesarios ampliarlos, modificarlos y digitalizarlos.

Aplicar los cuestionarios de control interno en el siguiente período fiscal, con el fin de realizar un análisis comparativo y determinar si los niveles de confianza han aumentado; y, si los niveles de riesgo han disminuido.

## BIBLIOGRAFÍA

- Antúnez, C. (2009). *Metodología para llevar a cabo una auditoria de gestion*. Chile: Universidad Miguel de Cervantes.
- Abrilt. C. (2019). *Manual de auditoría de gestión*. Azuay: Universidad del Azuay.
- Fleitman, J. (2008). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. Mexico: Pax México.
- Betancourt, D. (30 de junio de 2017). *Indicadores*. Obtenido de: [www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta](http://www.ingenioempresa.com/indicadores-una-guia-incompleta).
- Reinoso, M. (2014). *Sistema de Indicadores de Gestión*. Bogota: Ediciones de la U.
- Lybrand, C. &. (1997). *Los nuevos conceptos del control interno: informe COSO*. Medellín: Ediciones Díaz de Santos.
- Franketlin, F. (2001). *Metodología de la auditoria administrativa*. Mexico: Mac Graw Hill.
- Cámara, L. A. (09 de Septiembre de 2020). *El Empresario*. Obtenido de: <https://elempleado.mx/elementos-toma-decisiones>
- Iglesias, A. (2000). *La empresa informativa*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Lopez, A. (2002). *Metodología de la investigacion contable*. Mexico: International Thomson.
- Díaz de Rada, V. (2001). *Diseño y elaboración de cuestionarios para la investigación comercial*. Barcelona : ESIC Editorial.
- García, F. (2005). *El cuestionario: recomendaciones metodológicas para el diseño de cuestionarios*. Cuauhtémoc: Editorial Limusa.
- Benjamín, F. (2007). *Auditoría Administrativa*. Mexico: Pearson Educación.
- Gaitán, R. (2006). *Administración de riesgos E R M y la auditoria interna*. Colombia: ECOE EDICIONES.
- Carmona, A. (1997). *Toma de Decisiones: Análisis y entorno organizativo* . Catalunya: Universidad Politecnica de Catalunya.
- Corona, B. (2014). *Análisis de Estados Financieros Individuales y Consolidados*. España: Editorial UNED.
- Raffino, M. (8 de Julio de 2020). *Auditoría Administrativa*. Obtenido de: <https://concepto.de/auditoria-administrativa/#site-header>
- Solórzano, M. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. Manta: Uleam.
- González, I. (16 de Abril de 2018). *Auditoria de gestión*. Obtenido de: <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/auditoria-gestion.html>
- García, I. (14 de Noviembre de 2017). *Eficiencia* Obtenido de: <https://www.economiasimple.net/glosario/eficiencia>

- García, I. (14 de Noviembre de 2017). *Eficacia*. Obtenido de: <https://www.economiasimple.net/glosario/eficacia>
- Yanez, D. (2020). *Enfouque de la Investigación*. Colombia: Lifeder.
- Mimenza, O. (2017). *Niveles de Investigación*. Barcelona. Trillas
- Guerrero, N. (2018). *Nivel Descriptivo*. Colombia: Universidad Popayan.
- Raffino, M. (2020). *Investigación no Experimental*. Argentina. Trillas
- Martinez, C. (2015). *Importancia de la Auditoría*. Chile: JR Consultores.
- Morales, M. (2007). *Análisis de indicadores de rendimiento mediante redes bayesianas*. Almería: Universidad Almería.
- Castillo, M. (2006). *Toma de decisiones en las empresas: Entre el arte y la técnica*. Bogotá: Ediciones Uniandes-Universidad de los Andes.
- Hurtado, F. (2005). *Gestión y auditoría de la calidad para organizaciones públicas*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Iglesias, D. (2006). *Manual para la formación del auditor en prevención de riesgos laborales. Aplicaciones y casos prácticos*. Madrid: Lex Nova.
- Fernandez, V. (1997). *Auditorías medioambientales. Guía metodológica: guía metodológica*. Colombia: Mundi-Prensa Libros.
- Baldwin, C. (2010). *Gestión empresarial*. Santa Clara: Firms Press.
- Ucha, F. (16 de Mayo de 2011). *Gestión empresarial*. Obtenido de: <https://www.definicionabc.com/economia/gestion-empresarial.php>
- Sánchez, J. (8 de Febrero de 2020). *Auditoría de gestión*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/auditoria-de-gestion.html#:~:text=Caracter%C3%ADsticas%20de%20la%20auditor%C3%ADa%20de%20gesti%C3%B3n&text=Se%20centra%20en%20la%20planificaci%C3%B3n,detalarse%20fielmente%20con%20los%20datos>
- Bravo, M. (2008). *Importancia de la auditoría de gestión en las organizaciones*. Ecuador : Economía Latinoamericana.
- Vasquez, M. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua*. España: Uleam.
- Calle, E. (2013). *Auditoría gestión como herramienta de mejoramiento continuo*. Azogues: Salesiana .
- Fernandez, F. (2010). *Manual para la formación del auditor en prevención de riesgos laborales. Aplicaciones y casos prácticos*. Argentina: Lex Nova.
- Pérez, J. (S.D de S.M de 2009). *Eficiencia*. Obtenido de: <https://definicion.de/eficacia/>
- Gardey, A. (13 de Mayo de 2008). *Eficiencia*. Obtenido de: <https://definicion.de/eficiencia/>
- Russell, B. (20 de Agosto de 2020). *La importancia del Control Interno en las organizaciones*. Obtenido de: <https://russellbedford.com.ec/la-importancia-del-control-interno-en-las-organizaciones/>

- Ruíz, E. (2017). *Sistemas de Control Interno*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Becerra, E. (2016). *Control Interno – COSO II*. Quito: Universidad Técnica Salesiana.
- Moncayo, C. (25 de Abril de 2018). *Instituto Nacional de Contadores Públicos*. Obtenido de: <https://incp.org.co/conozca-poco-mas-la-nia-500-evidencia-auditoria/#:~:text=La%20evidencia%20de%20auditor%C3%ADa%20es,financieros%2C%20como%20otra%20informaci%C3%B3n%20complementaria>.
- Pérez, J. (12 de Octubre de 2018). *Definición de hallazgo*. Obtenido de: <https://definicion.de/hallazgo/>
- Palomino, J. (10 de Noviembre de 2010). *Auditoria*. Obtenido de: <http://juliaenauditoria.blogspot.com/2010/>
- Madariaga, M. (2004). *Manual práctico de auditoría*. Barcelona: Grupo Planeta (GBS).
- Melo, J. (2015). *Introducción a la contabilidad financiera de las pymes*. Madrid: Ediciones Paraninfo, S.A.
- Sánchez, J. (16 de Diciembre de 2019). *Administración de empresas*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/administracion-de-empresas.html>
- Pérez, J. (12 de Agosto de 2015). *Definición de administración de empresas*. Obtenido de: <https://definicion.de/administracion-de-empresas/>
- Pérez, J. (09 de Marzo de 2017). *Gestión*. Obtenido de: <https://www.significados.com/gestion/>
- Westreicher, G. (07 de Agosto de 2020). *Gestión*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/gestion.html>
- Martínez, A. (19 de Marzo de 2021). *Riesgo*. Obtenido de: <https://conceptodefinicion.de/riesgo/>
- Estela, M. (07 de Mayo de 2020). *Riesgo*. Obtenido de C: <https://concepto.de/riesgo/>
- Roldán, P. (07 de Enero de 2017). *Organización*. Obtenido de: <https://economipedia.com/definiciones/organizacion.html#:~:text=Un%20grupo%20de%20personas%20que,Recursos%20o%20materiales>.
- Vásquez, W. (2000). *Control fiscal y auditoría de estado en Colombia*. Bogotá: U. Jorge Tadeo Lozano,.
- Gutiérrez, A. (2014). *Auditoría. Un enfoque práctico*. Madrid: Editorial Paraninfo.
- Rodríguez, K. (22 de Enero de 2019). *Auditoria*. Obtenido de auditu: <https://auditu.co/blog/11-business/17-tecnicas-y-procedimientos-de-auditoria-lo-que-todo-auditor-debe-conocer>
- Oaxaca, A. (2017). *Auditoria administrativa*. Zumpango: Universidad Autónoma del estado de México.
- Romero, J. (2005). *Implantación del plan de prevención de riesgos laborales en la empresa : gestión integral y auditoría: gestión integrada y auditoría*. Madrid: Vision Libros.
- Arter, D. (2004). *Auditorías de la calidad para mejorar su comportamiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Isotools. (21 de Junio de 2017). *Características de una auditoría de gestión*. Obtenido de:  
<https://www.isotools.org/2017/06/21/caracteristicas-auditoria-de-gestion/>
- Ortiz, J. (2010). *Auditoría de gestión a la Policía Nacional Chimborazo No. 5 Departamento de la Jefatura Financiera, de la ciudad de Riobamba, año 2010* . (Tesis de pregrado, Universidad Técnica Particular de Loja). Obtenido de:  
<https://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/9123>
- Mora, A. (2009). *Diccionario de Contabilidad, Auditoría y Control de Gestión, Volumen 3*. Madrid: ECOBOOK.
- Vásquez, M. (2018). *Auditoría de gestión: una herramienta de mejora continua* . Manta: Uleam.

## ANEXOS

### CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA

#### ANEXO A: ENCUESTA

**DIRIGIDO:** Al personal que labora en la “Distribuidora Milenium”

**INSTRUCCIONES:** De su colaboración depende el éxito de esta investigación, pido se conteste con la mayor honestidad que le caracteriza:

*Marcar con una x la respuesta que crea conveniente, la veracidad de las respuestas validara este trabajo investigativo.*

1. *¿ Se ha realizado una Auditoría de Gestión en años anteriores a la Distribuidora Milenium?*

Si

No

2. *¿ Cuenta la empresa con un manual de funciones que delimite y segregue las principales funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?*

Si

No

3. *¿ La empresa cuenta con un manual de procedimientos que establezca la secuencia y la manera correcta de ejecutar las diferentes tareas o actividades que se ejecutan al interior de la Distribuidora Milenium?*

Si

No

4. *¿ Cuenta la empresa con un código de ética que norme la conducta y el comportamiento del personal que labora al interior de la Distribuidora Milenium?*

Si

No

5. *¿ La Distribuidora Milenium cuenta con indicadores que permitan medir la gestión de los directivos, el personal administrativo y operativo?*

Si

No

6. *¿ Cuenta la Distribuidora Milenium, con un plan estratégico que incluya objetivos a alcanzar a mediano y largo plazo?*

Si

No

7. *¿ La Distribuidora Milenium cuenta con políticas y procedimientos internos que normen la actividad empresarial?*

Si

No

8. *¿ Las decisiones que se toman en la empresa se socializan (comunican) oportuna y adecuadamente con el personal de la misma?*

Si

No

9. *¿ La Distribuidora Milenium cuenta con líneas de comunicación e información directas con el personal que labora en su interior?*

Si

No

10. *¿ Existe una persona encargada del manejo y control de inventarios?*

Si

No

11. *¿ Cómo califica usted la gestión desarrollada por la gerente de la Distribuidora Milenium?*

Satisfactorio

Regular

Insatisfactorio

12. *¿La Distribuidora Milenium ha provisto a sus trabajadores de los recursos y equipamientos necesarios para realizar sus actividades?*

Siempre

A veces

Nunca

**13. ¿ Existe un sistema de control interno adecuado que permita que las actividades operativas y administrativas se desarrollen con total normalidad y legalidad?**

Si

No

**14. ¿ La Distribuidora Milenium ha definido con claridad las funciones y responsabilidades del personal operativo?**

Si

No

**15. ¿ La Distribuidora Milenium cuenta con enunciados de misión, visión, valores y principios corporativos?**

Si

No

**16. ¿ La Distribuidora Milenium cuenta con un plan anual de capacitación orientado al personal administrativo y operativo?**

Si

No

## **CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORIA**

### **ANEXO B: ENTREVISTA**

**DIRIGIDO:** A la gerente de la “Distribuidora Milenium”

**INSTRUCCIONES:** De su colaboración depende el éxito de esta investigación, pido se conteste con la mayor honestidad que le caracteriza:

*Responda de manera crítica las preguntas que crea conveniente, la veracidad de las respuestas validara este trabajo investigativo.*

- 1. ¿ Usted ha realizado una Auditoría de Gestión en años anteriores?*
- 2. ¿ Cuenta la empresa con un manual de funciones que delimite y segregue las principales funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo?*
- 3. ¿ La empresa cuenta con un manual de procedimientos que establezca la secuencia y la manera correcta de ejecutar las diferentes tareas o actividades que se realizan al interior de la Distribuidora Milenium?*
- 4. ¿ Cuenta la empresa con un código de ética que norme la conducta y el comportamiento del personal que labora al interior de la Distribuidora Milenium?*
- 5. ¿ La Distribuidora Milenium cuenta con enunciados de misión, visión, valores y principios corporativos?*
- 6. ¿ Cuenta la Distribuidora Milenium, con un plan estratégico que incluya objetivos a alcanzar a mediano y largo plazo?*
- 7. ¿ La Distribuidora Milenium cuenta con políticas y procedimientos internos que normen la actividad empresarial?*
- 8. ¿ La Distribuidora Milenium cuenta con un plan anual de capacitación orientado al personal administrativo y operativo?*
- 9. ¿ Existe un sistema de control interno adecuado que permita que las actividades operativas y administrativas se desarrollen con total normalidad y legalidad?*
- 10. ¿ Cómo calificaría usted su gestión desarrollada como gerente de la Distribuidora Milenium?*

11. *¿ La Distribuidora Milenium dispone de un buen ambiente laboral para que su personal administrativo y operativo puedan realizar sus actividades?*
12. *¿ La Distribuidora Milenium cuenta con indicadores que permitan medir la gestión de los directivos y el personal administrativo y operativo?*
13. *¿ Las decisiones que se toman en la empresa se socializan (comunican) con el personal de la misma?*
14. *¿ Se ha establecido líneas de comunicación e información con el personal, para poder anunciar los programas, objetivos y metas establecidos por la empresa?*
15. *¿ Existe una persona encargada del manejo control de inventarios?*
16. *¿ La Distribuidora Milenium ha provisto a sus trabajadores de los recursos necesarios para realizar sus operaciones?*