



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA FINANCIERA Y COMERCIO

EXTERIOR

CARRERA DE INGENIERÍA FINANCIERA

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del Título de

INGENIERO EN FINANZAS

TEMA:

**“AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL DEPARTAMENTO DE
PRODUCCIÓN DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN
CALZADO PENIPE PERÍODO 2012”**

AUTOR:

LUIS MAURICIO PILAGUANO MENDOZA

RIOBAMBA- ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

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

Ing. Fermín Andrés Haro Velastegui

DIRECTOR DE TESIS

Ing. Diego Patricio Vallejo Sánchez

MIEMBRO DE TESIS

CERTIFICACIÓN DE AUDITORÍA

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

LUIS MAURICIO PILAGUANO MENDOZA

DEDICATORIA

“A Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y por guiarme por el camino del bien, y permitirme que siga cumpliendo mis sueños y mis objetivos, a mis padres por todo su apoyo incondicional y ser parte de este sueño por aconsejarme y caminar junto a mí en los momentos más difíciles, a mis hermanos que con sus fortalezas y sabidurías han llenado mi vida de alegría y me han dado la fortaleza cuando he estado a punto de caer, y que por ellos espero que mi lucha siga con la bendición de Dios, y por ultimo a mis amigas y amigos que con su gran cariño han aportado con un granito de arena en todo este camino largo pero con muy buenos frutos”.

LUIS MAURICIO PILAGUANO MENDOZA

AGRADECIMIENTO

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

LUIS MAURICIO PILAGUANO MENDOZA

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....	I
Certificado del tribunal.....	II
Certificado de auditoría.....	III
Dedicatoria.....	IV
Agradecimiento.....	V
Índice de contenidos.....	VI
Índice de tablas.....	VII
Índice de gráficos.....	VIII
Índice de figuras.....	IX

CAPÍTULO I: El problema	- 1 -
1.1 Antecedentes del problema	- 1 -
1.1.2 Formulación del problema de investigación.....	- 1 -
1.2 Objetivos.	- 2 -
CAPÍTULO II: Marco teórico.....	- 3 -
2.1 Auditar.....	- 3 -
2.3 Auditoría.....	- 3 -
2.4 Antecedentes	- 4 -
2.5 Definición de auditoría.....	- 5 -
2.6 Importancia de la auditoría	- 6 -
2.7 Características de la auditoría	- 6 -
2.8 Clasificación de la auditoría	- 7 -
2.9 Informe de auditoría	- 11 -
2.10 Definición de auditoría de gestión	- 14 -
2.11 Etapas de la auditoría de gestión	- 17 -
2.12 Informe.....	- 20 -
2.13 Indicadores de gestión.	- 24 -
2.14 Control interno	- 26 -
2.15 Riesgo de auditoría.....	- 27 -
2.16 Técnicas de auditoría.	- 29 -
2.17 Procedimientos de auditoría.....	- 30 -
2.18 Programa de auditoría	- 31 -
2.19 Papeles de trabajo.....	- 33 -
2.20 Hallazgos de auditoría.....	- 35 -
2.21 Evidencia de auditoría.....	- 37 -
2.22 Comunicación de resultados de auditoría.	- 39 -
CAPÍTULO III:	- 41 -
3. Análisis situacional	- 41 -
3.1 Análisis de medio interno.....	- 41 -
3.2.1 Análisis del medio interno.....	- 42 -
3.2.1.2 Producción.....	- 43 -
3.2.1.3 Administración y comercialización.....	- 45 -
3.2.1.4 Financiero.....	- 47 -

3.2.2 Analisis del medio externo	- 52 -
3.2.2.1 Análisis del macro – entorno.....	- 52 -
3.2.2.1.3 Factor político – legal	- 55 -
3.2.2.1.4 Factor socio – cultural	- 56 -
3.2.2.1.4 Factor tecnológico.....	- 57 -
CAPÍTULO IV	- 65 -
4.1 Legajo permanente.	- 66 -
4.1.1 Información general.....	- 67 -
4.1.2 Hoja de marcas.....	- 69 -
4.1.3 Programas de auditoria.....	- 70 -
4.1.2 Fase I conocimiento preliminar.....	- 76 -
4.2.1.1 Cuestionario de visita preliminar.	- 78 -
4.2.1.2 Evaluacion de la misión y visión de almacenes de	- 81 -
4.3.1 Fase II: planificación estratégica.	- 90 -
4.3.1.1 <i>Evaluación específica del control interno área administrativa-operativa.</i> -	91 -
4.3.1.2 <i>Evaluación específica de control interno área financiera.</i>	- 94 -
4.3.1.2 <i>Evaluación específica de control interno departamento de ventas y</i>	
<i>servicio al cliente.</i>	- 97 -
4.3.1.4 Determinacion de hallazgos.....	- 100 -
4.3.1.5. Informe de control interno	- 112 -
4.3.1.6 Memorando de planificacion.	- 119 -
4.4.1 Fase III: ejecucion de la auditoria.....	- 123 -
4.4.1.1 Identificacion de procesos existentes.....	- 124 -
4.4.1.3. <i>Indicadores de gestión.</i>	148
4.4.1.4. Indicadores financieros.	151
4.5.1. Fase IV: comunicación de resultados.	153
4.5.1.1. Informe de auditoría de gestión	156
4.5.1.1.1 Enfoque de la auditoría	157
4.5.1.1.1Información de la institución	159
4.5.1.1.2 Resultados específicos por componente	160
conclusiones y recomendaciones.....	172
conclusiones.....	172
recomendaciones.....	173
anexos.	174

ÍNDICE DE TABLAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Análisis del medio Interno-Talento Humano.....	43
2	Análisis del medio Interno-Producción.....	45
3	Análisis del medio Interno-Administración y Comercialización.....	47
4	Análisis del medio Interno-Financiero.....	49
5	Matriz de Perfil Estratégico Interno.....	50
6	Marco Entorno-Factor Económico.....	54
7	Factor Político Legal.....	57
8	Factor Tecnológico.....	59
9	Análisis Micro Entorno.....	60
10	Matriz del Perfil Estratégico Externo.....	61
11	Variables definitivas para la elaboración de la Matriz FODA.....	64
12	Matriz FODA.....	65
13	Programa de Auditoria Fase I.....	71
14	Programa de Auditoria Fase II.....	72
15	Programa de Auditoria Fase III.....	73
16	Programa de Auditoria Fase IV.....	74
17	Cuestionario para analizar la Misión.....	83
18	Cuestionario para analizar la Visión.....	86
19	Cuestionario de Control Interno Área Administrativa.....	92
20	Matriz de Ponderación Área Administrativa.....	93
21	Cuestionario de Control Interno Área Financiera.....	95
22	Matriz de Ponderación Área Financiera.....	96
23	Cuestionario de Control Interno Área de Ventas y Servicio al Cliente.....	98
24	Matriz de Ponderación Área de Ventas y Servicio al Cliente.....	99
25	Resultados de la Encuesta Pregunta N°1.....	142
26	Resultados de la Encuesta Pregunta N°2.....	144
27	Resultados de la Encuesta Pregunta N°3.....	146
28	Resultados de la Encuesta Pregunta N°4.....	148

ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Perfil Estratégico Interno.....	51
2	Inflación del Ecuador.....	54
3	Tasa Activa del Ecuador.....	55
4	Salario Básico del Ecuador.....	55
5	Canasta Familiar.....	56
6	Perfil Estratégico Externo.....	62
7	Resultados del análisis de la Misión de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.....	85
8	Resultados del análisis de la Visión de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.....	88
9	Conocimiento del Servicio al Cliente.....	142
10	Conocimiento del Producto.....	144
11	Conocimiento al Grado de Satisfacción.....	146
12	Conocimiento de la Próxima Visita.....	148

INDICE DE FIGURAS

No.	TÍTULO	Pág.
1	Informe del COSO.....	28
2	Esquema de Marcas.....	37

RESUMEN:

El presente trabajo propone la realización de una Auditoría de Gestión al Departamento de Producción de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe de la Ciudad de Penipe de la Provincia de Chimborazo, con lo cual se pretende emitir recomendaciones oportunas y razonables que permitan contribuir al eficiente desarrollo de las actividades mejorando procesos, para mejorar el desempeño, permitiendo fomentar la unión entre empleados y empresa, mejorar el nivel de ventas, buscando un objetivo común para beneficio de la empresa y en bien de la ciudadanía.

En esta investigación se pudo realizar una evaluación a los procesos y operaciones mediante la aplicación de indicadores de gestión tales como la eficiencia, eficacia, y calidad, partiendo de un diagnóstico detallado del planteamiento estratégico de la empresa.

Al nivel Directivo se le pudo realizar cierto número de recomendaciones luego de los resultados obtenidos, los cuales son: formular la estructura organizacional; difundir periódicamente el reglamento interno, la misión y la visión; plantear objetivos y estrategias de venta susceptibles de medición; fomentar un buen ambiente de trabajo en el que se involucre a todo el personal; mejorar la atención al cliente.

Las recomendaciones resultado de la auditoría, permitirá que tanto gerente como colaboradores de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe logren obtener un mejor ambiente de trabajo, aceptando la participación de empleados que aporten al mejor desempeño de las actividades, manteniendo un adecuado proceso, en las mejores condiciones y calidad en cuanto atención al mercado, ya que su principal objetivo es satisfacer al cliente, logrando posicionar a la Cooperativa de Producción Calzado Penipe como un referente de las actividades comerciales.

SUMARY

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la actualidad las empresas se desarrollan en entornos cambiantes, donde las políticas económicas, ambientales y sociales son distintas que las de hace varios años, por lo que es cada vez mayor la necesidad de examinar y valorar la calidad de la gestión institucional y de los procesos mediante los cuales opera una organización, siendo de suma importancia contar con instrumentos actuales que permitan evaluar el desempeño Institucional.

Después de haber realizado un análisis en la Cooperativa se determinó que existen falencias en el cumplimiento de las actividades de la misma en relación a determinados objetivos y metas y, respecto a la utilización eficiente y económica de los recursos lo que ha venido generando una serie de inconvenientes para la empresa dentro del ámbito administrativo-financiero, la falta de evaluación de la gestión y retroalimentación en los sistemas de control interno gerencial, y otros aspectos operativos de la entidad.

Estos acontecimientos han provocado que la cooperativa deje de lado la importancia de contar con una buena gestión institucional y no cuente con métodos e instrumentos de gestión adecuados, como; un manual de procedimientos y funciones debidamente definido que le permita identificar deficiencias en el proceso de la prestación de los servicios, indicadores de gestión y cumplimiento que arrojen información del cumplimiento real de objetivos, planes, metas, etc., planes de acción para prevenir y mitigar riesgos, Sistema de Control Interno y de Gestión que proporcione información real sobre todas las actividades que realiza la hostería y que pueden poner en riesgo su prestigio o el desarrollo normal de sus actividades.

1.1.2 Formulación del Problema de Investigación.

¿De qué manera incide la realización de una Auditoría de Gestión en la Cooperativa de Producción Calzado Penipe de la ciudad de Penipe, para medir el grado de eficacia, eficiencia y calidad de las operaciones administrativas?

Las directrices que guían la investigación surgen de las siguientes interrogantes:

¿Cuenta la Cooperativa con indicadores o métodos que le permitan identificar el cumplimiento de metas y objetivos?

¿Cuenta la Cooperativa con un plan estratégico acorde a sus lineamientos?

¿Dispone la Cooperativa de un adecuado sistema de comunicación e información?

1.1.1 Delimitación del Problema.

De contenido:

- **Área:** Auditoría de gestión
- **Campo:** Proceso Productivo.
- **Aspecto:** Sistema administrativo.

Temporal:

- El ámbito de aplicación de la investigación lo constituirá en el período 2012.

Espacial:

- **Institución:** Cooperativa de Producción Calzado Penipe
- **Provincia:** Chimborazo
- **Cantón:** Penipe

Dirección: Vía a Baños y Amazonas

1.2 OBJETIVOS.

1.1.2 Objetivo General.

Realizar una “Auditoria de Gestión aplicada al Departamento de Producción la Cooperativa de Producción Calzado Penipe Periodo 2012, para determinar la eficiencia, eficacia, calidad, de las actividades realizadas.

1.1.3 Objetivos Específicos.

- Evaluar los logros alcanzados por la organización en relación a las metas y objetivos previstos.
- Identificar las áreas donde la gestión actual no ha generado resultados favorables para la empresa y así establecer propuestas y procesos nuevos e innovadores.
- Informar los resultados de la investigación mediante la presentación del informe de Auditoria de Gestión.

1.2 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACION.

Es importante realizar una Auditoria de Gestión a la Cooperativa de Producción Calzado Penipe para realizar una evaluación de la eficacia en el desempeño de las diferentes actividades y componentes existentes en la empresa, con relación al cumplimiento de objetivos establecidos, y con ello determinar conclusiones y en base éstas, recomendar y emitir soluciones adecuadas e implantarlas además que la misma genera mecanismos de autocontrol por medio de un sistema.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.

2.1 AUDITAR¹

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

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

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

2.3 AUDITORÍA²

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

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

¹ DE LA PEÑA G., Alberto. *Auditoría Un enfoque práctico*. PARANINFO Cengage, Learning, primera edición, Madrid, 2008. Pág. 5.

² CEPEDA Alonso, Auditoría y Control Interno , Editado por Herrera, .Pág. 3-10

En forma sencilla y clara, escribe Holmes:

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

Por otra parte tenemos la conceptualización sintética de un profesor de la universidad de

Harvard el cual expresa lo siguiente:

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

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

2.4 ANTECEDENTES³

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

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

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

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

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

³ ESPARZA. M., Fernando. *Auditoría de Gestión*, Folleto didáctico, Riobamba, 2010

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

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

2.5 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA⁴

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

Del concepto se aprecian los siguientes elementos principales:

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

Este examen o Auditoría comprende:

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

El Comité para Conceptos Básicos de Auditoría define Auditoría de la siguiente manera: "Un proceso sistemático que consiste en obtener y evaluar objetivamente evidencia sobre las afirmaciones relativas a los actos y eventos de carácter económico; con el fin de determinar el

⁴ Slosse, C.A.; Gordiez, J.C.; Giordano Silvia. Auditoría un nuevo enfoque empresarial. Buenos Aires. Ediciones MACHI. 2da edición, 1999. Pág. 41, 105.

grado de correspondencia entre esas afirmaciones y los criterios establecidos, para luego comunicar los resultados a las personas interesadas".

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

2.6 IMPORTANCIA DE LA AUDITORÍA⁵

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

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

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

2.7 CARACTERÍSTICAS DE LA AUDITORÍA⁶

1. Es objetiva: Significa que el examen es imparcial, sin presiones ni halagos, con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas. En todo momento debe prevalecer el juicio del auditor, que estará sustentado por su capacidad profesional y conocimiento pleno de los hechos que refleja en su informe.

2. Es Sistemática y profesional: La auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por Contadores Públicos y otros profesionales conocedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales se atienen a las normas de auditoría establecidas, a los principios de Contabilidad generalmente aceptados y al código de Ética Profesional del Contador Público.

⁵ MADARIAGA GOROCICA, Juan. *Manual Práctico de Auditoría*, Ediciones Deusto, España, 2004, Pág. 12

⁶ <http://www.monografias.com/trabajos32/auditoria/auditoria.shtml>.

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

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

2.8 CLASIFICACIÓN DE LA AUDITORÍA⁷

a. De acuerdo a quienes realizan el examen.

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

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

2. Interna.-La auditoría Interna es el examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Publica.

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

La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y

⁷ IBID 5: Pág. 18.

aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público.

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

b. De acuerdo al área examinada o a examinar⁸

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

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

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

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

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

⁸ WHITTING, Ray y PANY, Kurt. *Auditoría un Enfoque Integral*, Editorial McGRAW – HILL INTERAMERICANA S.A., doceava edición, 2000, Pág. 122.

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

Su importancia radica en el hecho de que proporciona a los directivos de una organización un panorama sobre la forma como está siendo administrada por los diferentes niveles jerárquicos y operativos, señalando aciertos y desviaciones de aquellas áreas cuyos problemas administrativos detectados exigen una mayor o pronta atención.

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

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

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

5. Integral.-Es un examen total a la empresa, es decir, que se evalúan los estados financieros y el desempeño o gestión de la administración.

6. Especial.- La Auditoría Especial, es el examen objetivo, profesional e independiente, que se realiza específicamente en un área determinada de la entidad, ya sea ésta financiera o administrativa, con el fin de verificar información suministrada o evaluar el desempeño. Ejemplo: Auditoría de Caja, Auditoría de Inversiones, Auditoría de Activos Fijos, examen a cheques emitidos durante una semana etc.

7. Gestión Ambiental.-La creciente necesidad de controlar el impacto ambiental que generan las actividades humanas ha hecho que dentro de muchos sectores industriales se produzca un incremento de la sensibilización respecto al medio ambiente. Debido a esto, las simples actuaciones para asegurar el cumplimiento legislativo han dado paso a sistemas de gestión medioambiental que permiten 21 estructurar e integrar todos los aspectos medioambientales, coordinando los esfuerzos que realiza la empresa para llegar a objetivos previstos.

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

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

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

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

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

Sistemas Operativos.

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

Software Básico.

Es fundamental para el auditor conocer los productos de software básico que han sido facturados aparte de la propia computadora. Esto, por razones económicas y por razones de comprobación de que la computadora podría funcionar sin el producto adquirido por el cliente.

En cuanto al software desarrollado por el personal informático de la empresa, el auditor debe verificar que este no agrede ni condiciona al Sistema, igualmente debe considerar el esfuerzo en términos de costos, por si hubiera alternativas más económicas.

9. De Recursos Humanos.-Examen que se hace al área de personal, para evaluar su eficiencia y eficacia en el manejo del personal y los controles que se ejercen con los expedientes, asistencia y puntualidad, nóminas de pago, políticas de atención social y promociones, etc.

10. De Cumplimiento.-Se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las metas y orientaciones de la gerencia y si se cumplen las leyes, las normas y los reglamentos aplicables a la entidad.

11. De Seguimiento.-Se hace con el propósito de verificar si se están cumpliendo las medidas y recomendaciones dejadas por la auditoría anterior.

2.9 INFORME DE AUDITORÍA⁹

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

1. Introducción al informe, donde se expresara los objetivos de la auditoría, el período o alcance cubierto por la misma, y una expresión general sobre la naturaleza o extensión de los procedimientos de auditoría realizados.
2. Observaciones detalladas y recomendaciones de auditoría.

⁹ ARENS, Alvin y LOEBBECKE, James. *Auditoría un Enfoque Integral*, Editorial PRENTICE HALL HISPANO AMÉRICA, S.A., México, sexta edición, 2002, Pág. 180.

3. Respuestas de la gerencia a las observaciones con respecto a las acciones correctivas.
4. Conclusión global del auditor expresando una opinión sobre los controles y procedimientos revisados.

AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Antecedentes históricos de la Auditoría de gestión¹⁰

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

Desde los tiempos medievales hasta la Revolución Industrial, el desarrollo de la Auditoría estuvo estrechamente vinculado a la actividad puramente práctica y desde el carácter artesanal de la producción el auditor se limitaba a hacer simples revisiones de cuentas por compra y venta, cobros y pagos y otras funciones similares con el objetivo de descubrir operaciones fraudulentas. Así como determinar si las personas que ocupaban puestos de responsabilidad fiscal en el gobierno y en el comercio actuaban e informaban de modo honesto, esto se hacía con un estudio exhaustivo de cada una de las evidencias existentes. Esta etapa se caracterizó por un lento desarrollo y evolución de la Auditoría.

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

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

Ya en la primera mitad del siglo XX de una Auditoría dedicada solo a descubrir fraudes se pasa a un objeto de estudio cualitativamente superior. La práctica social exige que se diversifique y el

¹⁰ <http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion.shtml>

desarrollo tecnológico hace que cada día avancen más las industrias y se socialicen más, por lo que la Auditoría pasa a dictaminar los Estados Financieros, es decir, conocer si la empresa está dando una imagen recta de la situación financiera, de los resultados de las operaciones y de los cambios en la situación financiera. Así la Auditoría daba respuesta a las necesidades de millones de inversionistas, al gobierno, a las instituciones financieras. (Franklin, Enrique)¹¹

En etapas muy recientes, en la medida en que los cambios tecnológicos han producido cambios en los aspectos organizativos empresariales y viceversa, la

Auditoría ha penetrado en la gerencia y hoy se interrelaciona fuertemente con la administración. La Auditoría amplía su objeto de estudio y motivado por las exigencias sociales y de la tecnología en su concepción más amplia pasa a ser un elemento vital para la gerencia a través de la cual puede medir la eficacia, eficiencia y economía con lo que se proyectan los ejecutivos.

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

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

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

¹¹ FRANKLIN,E. Auditoría Administrativa. México, Editorial McGRAW-HILL, 2001. Pág. 2

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

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

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

La Auditoría de Gestión surgió de la necesidad para medir y cuantificar los logros alcanzados por la empresa en un período de tiempo determinado. Surge como una manera efectiva de poner en orden los recursos de la empresa para lograr un mejor desempeño y productividad. Desde sus inicios, la necesidad que se le plantea al administrador de conocer en que está fallando o que no se está cumpliendo, lo lleva a evaluar si los planes se están llevando a cabalidad y si la empresa está alcanzando sus metas. Forma parte esencial del proceso administrativo, porque sin control, los otros pasos del proceso no son significativos, por lo que además, la auditoría va de la mano con la administración, como parte integral en el proceso administrativo y no como otra ciencia aparte de la propia administración.

2.10 Definición de Auditoría de Gestión¹²

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

Más adelante, Williams P. Leonard en 1962 la Auditoría Administrativa (La Auditoría de Gestión también se conoce con los términos Auditoría Administrativa y Auditoría Operativa) se define como: "examen comprensivo y constructivo de una estructura organizacional de una

¹² MALDONADO E. MILTON; Auditoría de Gestión; Tercera edición 2006. Pág. 35-38.

empresa", o cualquier componente de las mismas, tales como una división o departamento, así como de sus planes y objetivos, sus métodos de operación y la utilización de los recursos físicos y humanos.

Mientras que Fernández Arena J.A en 1966 con el libro "La Auditoría Administrativa", sostiene que es la revisión objetiva, metódica y completa, de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura, y a la participación individual de los integrantes de la institución. Según el decreto de la corte de Cuenta del Salvador en la legislación del Manual de Auditoría Gubernamental comenta que una auditoría operativa o de gestión es un examen objetivo y sistemático de evidencias con el fin de proporcionar una evaluación independiente del desempeño de una organización, programa, actividad o función gubernamental que tenga por objetivo mejorar la responsabilidad ante el público y facilitar el proceso de toma de decisiones por parte de los responsables de supervisar o iniciar acciones correctivas.

Según el Manual de Auditoría Gubernamental del Perú en 1998 dice "Es un examen objetivo, sistemático y profesional de evidencias, realizado con el fin de proporcionar una evaluación independiente sobre el desempeño (rendimiento) de una entidad, programa o actividad gubernamental, orientada a mejorar la efectividad, eficiencia y economía en el uso de los recursos públicos, para facilitar la toma de decisiones por quienes son responsables de adoptar acciones correctivas y mejorar su responsabilidad ante el público."

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

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

Identificación de las oportunidades de mejoras.

Desarrollo de recomendaciones para promover mejoras u otras acciones correctivas; y.

Evaluación del desempeño (rendimiento).

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

Como se ven en estos conceptos esta Auditoría responde a los objetivos económicos (utilidad, factibilidad, eficacia, reducción de costos, ganancias), los sociales (crecimiento cualitativo y cuantitativo, competitividad, pleno empleo, reducción de riesgos para la vida) y los ecológicos (mantenimiento del equilibrio y protección del paisaje, utilización económica de los recursos).

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

Objetivos de La Auditoría de Gestión¹³

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

¹³ CUBERO Abril Teodoro; Manual Específico de Auditoría de Gestión; págs.356. Formato PDF; 2009

- Revisar la financiación de las adquisiciones para determinar si afectan la cantidad, calidad y las clases de compras si se hubiesen realizado.
- Determinar el grado en que el organismo y sus funcionarios controlan y evalúan la calidad tanto en los servicios que presta como en los bienes adquiridos.
- Verificar que la entidad auditada cumpla con normas y demás disposiciones legales y técnicas que le son aplicables, así como también con principios de economía, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad, excelencia y valoración de costos ambientales, según cada caso y formular recomendaciones oportunas para cada uno de los hallazgos identificados.
- Estimular la adherencia del personal al cumplimiento de los objetivos y políticas de la entidad y mejorar los niveles de productividad, competitividad y de calidad de la entidad.
- Establecer si los controles gerenciales implementados en la entidad o programa son efectivos y aseguran el desarrollo eficiente de las actividades y operaciones.
- En conclusión, la Auditoría de Gestión ayuda a la administración a reducir los costos y aumentar utilidades, aprovechar mejor los recursos humanos y materiales, acelerar el desarrollo de las entidades hacia la eficiencia, buscando siempre un perfeccionamiento continuo de los planes de acción y procedimientos, para lograr los objetivos para los que fue creada la empresa.(Carina Suarez Revollar)

2.11 Etapas de la Auditoría de Gestión¹⁴

Exploración Y Examen Preliminar

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

- Estructura organizativa y funciones.
- Flujo del proceso productivo o del servicio que presta, para lo cual debe valerse de los correspondientes diagramas.
- Características de la producción o del servicio.
- Capacidad de producción o servicio instalada.
- Plan de producción o servicios.
- Sistemas de costos, centros de costos, áreas de responsabilidad, los presupuestos de gastos y su comportamiento.
- Fuentes de abastecimientos de las materias primas y materiales fundamentales.

¹⁴ IBID 14: Pág. 22

- Destino de la producción terminada o de los servicios prestados.
- Cantidad total de trabajadores, agrupados por categorías ocupacionales, con sus respectivas calificaciones.
- Existencia de las normas de consumo y cartas tecnológicas, así como ficha de costo actualizada.
- Existencia de normas de trabajo.
- Revisar las informaciones que obra en el expediente único que contiene resultados de las auditorías, inspecciones, comprobaciones, y verificaciones fiscales, anteriores.
- Verificación de las fuentes de financiamiento;
- Evaluación del Sistema de Control Interno Contable y Administrativo.
- Conocer los sistemas de información establecidos y si son oportunos y dinámicos.
- Comprobar el cumplimiento de los principios del Control Interno.
- Incluir todas las verificaciones que procedan arribar conclusiones respecto a la eficacia del Control Interno.
- Verificar el comportamiento de los medios que garanticen la eficacia del Control Interno.
- Examinar y evaluar los documentos, operaciones, registros y Estados Financieros, que permitan determinar si estos reflejan razonablemente su situación financiera y los resultados de sus operaciones sí como el cumplimiento de las disposiciones económico-financieras.
- Evaluar la confiabilidad, suficiencia y oportunidad de los sistemas automatizados de los procesamientos de la información.
- Analizar el comportamiento de los indicadores económicos fundamentales de la entidad.
- Revisar Informes Económicos y otros documentos que brinden información general sobre la situación de la entidad.
- Realizar las entrevistas que se consideren necesarias con dirigentes, técnicos, y demás trabajadores vinculados con la entidad, incluido las organizaciones política y de masas;y
- Efectuar un recorrido por las áreas que conformen la entidad, a fin de observar el funcionamiento en su conjunto.

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

Al concluir la misma el Jefe de Auditoría deberá evaluar la conveniencia de emitir un informe preliminar que resuma la situación del control. Este será aconsejable cuando se considere que la

duración de la auditoría pueda prolongarse, con vista a permitir que la administración comience a adoptar medidas, lo que al decidirse contribuirá a aligerar el informe final.

Planeamiento

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

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

Definición de los objetivos específicos de la auditoría¹⁵

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

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

- Cuántos auditores son necesarios y qué calificación deben tener.
- Qué otros técnicos son necesarios y de qué nivel de dirección.
- Programas flexibles confeccionados específicamente, de acuerdo con los objetivos trazados, que den respuesta a la comprobación de las 3 "E"[Economía, Eficiencia y Eficacia]. Estos deberán confeccionarse por los auditores participantes, revisarse por el jefe de auditoría y aprobarse por el supervisor, o por el jefe de área.
- Determinación del tiempo que se empleará en desarrollar la auditoría, así como el presupuesto.

Ejecución

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

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

¹⁵ WHITTINGTON O. RAY, PANY KURT; Principios de Auditoría; McGraw -Hill, Interamericana; México D.F.; Decimocuarta edición; Agosto 2005. Pág. 112.

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

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

2.12 Informe¹⁶

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

No obstante, adicionalmente, deberá considerarse lo siguiente:

1. Introducción: Los objetivos que se expondrán en este segmento, serán los específicos que fueron definidos en la etapa "Planeamiento".

2. Conclusiones: Se deberá exponer, de forma resumida, el precio del incumplimiento, es decir el efecto económico de las ineficiencias prácticas antieconómicas, ineficacias y deficiencias en general. Se reflejarán, también de forma resumida, las causas y condiciones que incidieron en el grado de cumplimiento de las 3 " E " y su interrelación.

3. Cuerpo del Informe: Hacer una valoración de la eficacia de las regulaciones vigentes. Todo lo que sea cuantificable, deberá cuantificarse.

¹⁶ FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMIN Auditoría administrativa: gestión estratégica del cambio, Editorial Prentice- Hall International, Ed 2006. Pág. 228.

4. Recomendaciones: Estas deben ser generales y constructivas, no comprometiéndose la auditoría con situaciones futuras que puedan producir en la entidad.

5. Anexos: Se puede mostrar de forma resumida las partidas que componen el precio del incumplimiento (daños materiales y perjuicios económicos), así como un resumen de responsabilidades. También puede utilizarse gráficos para garantizar una mejor asimilación por parte del destinatario.

Síntesis: En ocasiones es necesario confeccionar un resumen, el cual debe reflejar los hallazgos más relevantes de forma amena, diáfana, precisa y concisa que motive su lectura.

Seguimiento:

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

Alcance de la auditoría de gestión.¹⁷

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

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación individual de los integrantes de la institución.
- De la misma forma sería oportuno considerar en la Auditoría de Gestión, por la amplitud del objetivo de esta revisión:

1. Regulaciones: Evaluar el cumplimiento de la legislación, política y procedimientos establecidos por los órganos y organismos estatales.

¹⁷ http://members.tripod.com/~Guillermo_Cuellar_M/gestion.html.

2. Eficiencia y Economía: Involucra la utilización del personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos financieros para obtener máximos resultados con los recursos proporcionados y utilizarlos con el menor costo posible.

3. Eficacia: Se relaciona con el logro de las metas y los objetivos para los cuales se proporcionan los recursos.

4. Salvaguarda de Activos: Contempla la protección contra sustracciones y uso indebido.

5. Calidad de la Información: Abarca la exactitud, la oportunidad, lo confiable, la suficiencia y la credibilidad de la información, tanto operativa como financiera.

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

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

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

Propósitos fundamentales de la auditoría de gestión¹⁸

- Medición y Comparación de Logros.
- Medir y comparar logros alcanzados por las entidades en relación con las metas y objetivos previstos, lo cual permitirá promover la aplicación de las recomendaciones necesarias, al amparo de los principios de Economía, Eficiencia y Eficacia.
- Control Interno Eficaz.
- Enfatizar la importancia de poseer un sistema de control interno que promueva el logro de los objetivos y metas de la entidad, la detección temprana de desviaciones o

¹⁸ <http://www.monografias.com/trabajos11/conges/conges2.shtml>.

áreas susceptibles de mejoras en los procesos productivos, administrativos y de servicios, y la aplicación de las medidas que sean necesarias de manera oportuna.

- Mejoramiento de la Planificación.
- Promover en las entidades el mejoramiento de la formulación de sus presupuestos, con miras a lograr una mayor economía, eficiencia y eficacia en su ejecución.
- Necesidad de un buen Sistema de Información Integral.
- Difundir la necesidad de poseer sistema integral de información que faciliten la medición del desempeño de la entidad, tanto desde el punto de vista administrativo como organizacional, y sirvan de apoyo a los administradores en la toma de decisiones adecuadas.

Fases de la Auditoría de Gestión.

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

FASE I Conocimiento Preliminar o diagnóstico

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

FASE II Planificación

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

FASE III Ejecución

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

FASE IV Comunicación de Resultados

- Redacción borrador de informe.

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

FASE V Seguimiento

2.13 INDICADORES DE GESTIÓN.

Definición de indicadores de gestión¹⁹

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

Para construir indicadores se puede guiar respondiendo las siguientes preguntas:

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

Indicadores de economía:

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

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

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

Indicadores de eficiencia:²⁰

¹⁹ Pérez, J. Control de Gestión Empresarial. Editorial ESIC, España, 1999. Pág.209.

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

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

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

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

Indicadores de productividad:

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

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

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

Indicadores de calidad:

Se entiende como la cantidad, grado y oportunidad en que el producto o servicio prestado satisface la necesidad del usuario o cliente. Calidad es la adecuación de un producto o servicio a especificaciones o estándares establecida por autoridades competentes.

Indicadores de impacto:

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

²⁰ MALDONADO, Milton K. *Auditoría de Gestión, Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética*. Editorial Luz de América. segunda edición. Quito-Ecuador, 2001. Pág. 248.

2.14 CONTROL INTERNO COSO²¹

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

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

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

Se modifican, también, las categorías de los objetivos a los que está orientado este proceso. De una orientación meramente contable, el Control Interno pretende ahora garantizar:²⁸

Efectividad y eficiencia de las operaciones.

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

A través de la implantación de 5 componentes que son:²²

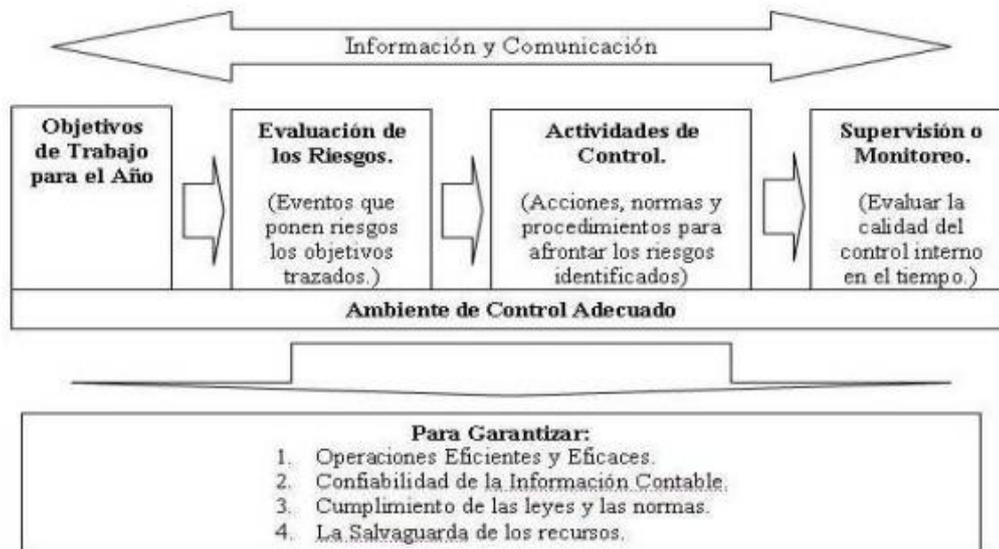
- Ambiente de control.- Marca el comportamiento en una organización. Tiene influencia directa en el nivel de concientización del personal respecto al control.
- Evaluación de riesgos alcanzar los objetivos de trabajo, incluyendo los riesgos particulares asociados con el cambio.
- Actividades de control.- Acciones, Normas y Procedimientos que tiende a asegurar que se cumplan las directrices y políticas de la Dirección para afrontar riesgos identificados.

²¹ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno. Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión. Págs. 3-6.

²² AREN, Elder, Beasley. Auditoría un enfoque integral, Editorial PRENTICE- HALL INC., México, decimoprimer edición, 2007, Pág. 395,397.

- Información y comunicación.- Sistema que permite que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestión y controlar sus operaciones.
- Supervisión: Evalúa la calidad del control interno en el tiempo. Es importante para determinar si éste está operando en la forma esperada y si es hacer modificaciones.

FIGURA N° 1 El informe COSO plantea una estructura de control de la siguiente forma:



FUENTE: Texto Básico del Ing. Fernando Esparza

Elaborado por: Autor de Tesis

Los Manuales encaminados a la eficiencia y eficacia de las operaciones, la confiabilidad de la información las leyes y la salvaguarda de los recursos que mantiene. Identificarán y evaluarán los riesgos que pongan en peligro la consecución de estos objetivos; trazarán actividades de control para minimizar el impacto de estos riesgos; y activarán sistemas de supervisión para evaluar la calidad de este proceso. Todo lo anterior, con el sostén de un ambiente de control eficaz, y retroalimentado con un sistema de información y comunicación efectivo.

2.15 RIESGO DE AUDITORÍA.²³

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

Viendo la necesidad en el entorno empresarial de este tipo de herramientas y teniendo en cuenta que, una de las principales causas de los problemas dentro de los subprocesos es la inadecuada previsión de riesgos, se hace necesario entonces estudiar los Riesgos que pudieran aparecer en

²³ MANTILLA Alberto Samuel, Auditoria Basada en Riesgos, EcoeEdicionesLtda.Pág. 239-256.

cada subproceso de Auditoría, esto servirá de apoyo para prevenir una adecuada realización de los mismos.

Es necesario en este sentido tener en cuenta lo siguiente:

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

Generalmente se habla de Riesgo y conceptos de Riesgo en la evolución de los Sistemas de Control Interno. Sin embargo, los Riesgos están presentes en cualquier sistema o proceso que se ejecute, ya sea en procesos de producción como de servicios, en operaciones financieras y de mercado, por tal razón se puede afirmar que la Auditoría no está exenta de este concepto.

Diversos autores escriben sobre el tema, y sólo llegan en su afirmación hasta el proceso de auditoría, no describen el proceso.

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

El riesgo ante el trabajo ordenado, es el riesgo de que el auditor exprese una conclusión inapropiada. El auditor planea y realiza el trabajo entonces de manera tal que reduzca a un nivel aceptable el riesgo de expresar una conclusión inapropiada. En general, esos riesgos se pueden representar por los componentes asociados a la auditoría.²⁴

1. Riesgo inherente.- Los riesgos asociados con la naturaleza de la temática.

²⁴ IBID 26: Pág. 360.

2. Riesgo de control.- El riesgo de que los controles sobre la temática no existan u operen inefectivamente; y,

3. Riesgo de detección.-El riesgo de que los procedimientos del auditor no detecten los aspectos importantes que pueden afectar la temática.

2.16 TÉCNICAS DE AUDITORÍA.²⁵

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

a. Técnicas oculares.

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

b. Técnicas verbales:

- Indagación.- Consiste en obtener información verbal de los empleados de la entidad a través de averiguaciones y conversaciones. En esta técnica hay que tener mucho cuidado cuando se pregunta, hay que saber hacerla.

c. Técnicas escritas:

- Análisis.-Consiste en separar las partes con relación con el todo en consecuencia el análisis de una cuenta tiene por finalidad lo siguiente:
 - Determina la composición o contenido del saldo.
 - Determina las transacciones de las cuentas durante el año y clasificarlas

²⁵ CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. NORMAS TÉCNICAS DE CONTROL INTERNO. NORMAS GENERALES DE CONTROL INTERNO. INDICADORES DE GESTIÓN. Págs. 68.

- CONSOLIDACIÓN.-Consiste en hacer que concuerde dos cifras independientes. Ejemplo. conciliación bancaria, etc.
- CONFIRMACIÓN:
 - POSITIVA.- Cuando el cliente protesta su saldo, su conformidad, son de dos clases:
 - Directa.- Cuando suministramos de su saldo para que una vez rectificada con su registro proporcione respuesta sobre su conformidad o disconformidad.
 - Indirecta.-Cuando no se le da el saldo al cliente y se solicita informe sobre el mismo para no averiguarlo.
- NEGATIVA.- Se puede optar por este método cuando el saldo del cliente es poco significativos.
 - DECLARACIONES O CERTIFICACIONES.-Esta técnica se aplica cuando la importancia de los datos obtenidos del resultado del examen o de las investigaciones que los requiere y consiste en hacer constar o escrito con firma del garantizador manifestaciones expuestas por esta.

d. Técnicas de verificación documental

- Comprobación
- Cálculo
- Revisión selectiva

e. Técnicas de verificación física

- Inspección

2.17 PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA.²⁶

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

- a. Revisará la política de la empresa auditada en cuanto a los criterios de periodificación e imputación de ingresos a distribuir en varios ejercicios.
- b. Comprobará las bases de cálculo de dichas operaciones, así como la correcta contabilización de los saldos que arrojen las cuentas representativas.

²⁶ <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/rgl-genaud/2h.htm>.

- c. Revisará, analítica y documentalmente, los ingresos y gastos contabilizados durante el ejercicio económico para determinar que ninguno de importe significativo no ha sido personificado.
- d. En cuanto a las fianzas y depósitos recibidos, comprobará, la necesidad de dichos depósitos y la adecuación de su cuantía, ya sea a lo prescrito por normas que los regulen, y a criterios de razonabilidad si no existen dichas normas.
- e. Comprobará la existencia de la necesaria liquidez para proceder a la inmediata restitución de las cantidades recibidas en depósito o fianza, de ser ello necesario.

2.18 PROGRAMA DE AUDITORIA²⁷

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

- a. Tema de auditoría: Donde se identifica el área a ser auditada.
- b. Objetivos de auditoría: Donde se indica el propósito del trabajo de auditoría a realizar.
- c. Alcances de auditoría: Aquí se identifica los sistemas específicos o unidades de organización que se han de incluir en la revisión en un período de tiempo determinado
- d. Planificación previa: Donde se identifica los recursos y destrezas que se necesitan para realizar el trabajo así como las fuentes de información para pruebas o revisión y lugares físicos o instalaciones donde se va auditar.
- e. Procedimientos de auditoría para:
 - Recopilación de datos.
 - Identificación de lista de personas a entrevistar.
 - Identificación y selección del enfoque del trabajo
 - Identificación y obtención de políticas, normas y directivas.
 - Desarrollo de herramientas y metodología para probar y verificar los controles existentes.
 - Procedimientos para evaluar los resultados de las pruebas y revisiones.
 - Procedimientos de comunicación con la gerencia.
 - Procedimientos de seguimiento.

²⁷ ORTIZ, JOSÉ JOAQUÍN Y ORTIZ B. ARMANDO; Auditoría integral con enfoque al Control de Gestión Administrativo y Financiero; Editorial Kimpres Ltda.; Quito D.M; 2002. Pág 327-329.

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

Generalmente tiene la siguiente estructura:

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORÍA	LUGAR	PAPELES DE TRABAJO	HECHO POR:

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

Características del Programa de Auditoría

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

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

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

- Debe ser sencillo y comprensivo.
- Debe ser elaborado tomando en cuenta los procedimientos que se utilizarán de acuerdo al tipo de empresa a examinar.
- El programa debe estar encaminado a alcanzar el objetivo principal.
- Debe desecharse los procedimientos excesivos o de repetición.
- El programa debe permitir al Auditor a examinar, analizar, investigar, obtener evidencias para luego poder dictaminar y recomendar.

- Las Sociedades Auditoras, acostumbran tener formatos preestablecidos los cuales deben ser flexibles para que puedan ser adecuados a un determinado tipo de empresa.
- El programa debe ser confeccionado en forma actualizada y con amplio sentido crítico de parte del Auditor.

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

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

2.19 PAPELES DE TRABAJO.²⁸

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

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

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

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

Los papeles de trabajo son utilizados para:

- a. Registrar el conocimiento de la entidad y su sistema de control interno.
- b. Documentar la estrategia de auditoría.
- c. Documentar la evaluación detallada de los sistemas, las revisiones de transacciones y las pruebas de cumplimiento.

²⁸ <http://www.monografias.com/trabajos55/auditoria-academica/auditoriaacademica2.shtml?monosearch>

- d. Documentar los procedimientos de las pruebas de sustentación aplicadas a las operaciones de la entidad.
- e. Mostrar que el trabajo de los auditores fue debidamente supervisado y revisado.
- f. Registrar las recomendaciones para el mejoramiento de los controles observados durante el trabajo.

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

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

Clases de papeles de trabajo.²⁹

Se les acostumbra clasificar desde dos puntos de vista:

- 1. Por su uso.
 - a. Papeles de uso continuo.
 - b. Papeles de uso temporal.

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

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

Archivo Corriente.- está formado por los papeles de trabajo que surgen de la ejecución del trabajo. Los papeles de trabajo que lo conforman sustentan el informe, las conclusiones y

²⁹ <http://www.geocities.com/ahauditoria/ciclo.html>

recomendaciones que emite el auditor. Se mantiene un archivo corriente por cada auditoría realizada.

2.20 HALLAZGOS DE AUDITORÍA.³⁰

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

Atributos del hallazgo:

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

Al plasmar el hallazgo el auditor primeramente indicará el título del hallazgo, luego los atributos, a continuación indicarán la opinión de las personas auditadas sobre el hallazgo encontrado, posteriormente indicarán su conclusión sobre el hallazgo y finalmente hará las recomendaciones pertinentes. Es conveniente que los hallazgos sean presentados en hojas individuales.

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

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

MARCAS DE AUDITORÍA.³¹

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

³⁰ http://www.contraloriaibague.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=66&Itemid=71

³¹ SÁNCHEZ CUIEL, Gabriel. *Auditoría de Estados Financieros Práctica Moderna Integral*, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, segunda edición, México, 2006, Pág. 2.

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

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

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

FIGURA No 2: Esquema de marcas de auditoría.

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

FUENTE: Sánchez Curiel Auditoría de Estados Financieros

ELABORADO POR: Autor de la Tesis

ÍNDICES DE REFERENCIA DE AUDITORÍA

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

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

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

2.21 EVIDENCIA DE AUDITORÍA.³²

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

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

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

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

Por lo tanto, podemos concluir que la evidencia es la clave de un examen de auditoría para que éste posea un respaldo suficiente y adecuado en el momento de emitir una opinión o informe del

³² PORTER, Thomas y BURTON, William, Auditoría un enfoque conceptual. México: Limusa. 1983. Pág. 323-326.

trabajo realizado. Es necesario entonces, que la recolección de evidencias sea un tema tratado de una forma muy delicada, tomando en cuenta la importancia de las mismas en las conclusiones a obtener y en la mensurabilidad del riesgo que debe ser considerablemente baja o por lo menos aceptable.

Las evidencias se clasifican en:

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

Atributos de la Evidencia.

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

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

Los atributos de la evidencia pueden ser:

- Suficiencia.- Se refiere a la cantidad de evidencia. Según las normas SAS relativas a la Evidencia de auditoría, la acumulación de evidencias debe ser más persuasiva que convincente y el auditor debe tomar en cuenta que el riesgo de auditoría no puede llegar a cero.

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

Conclusiones

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

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

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

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

Recomendaciones

El Auditor propone recomendaciones que a su juicio, permitirán a la organización lograr una gestión más eficiente, efectiva y económica frente al cumplimiento de sus objetivos y a la solución de sus problemas mediante el aprovechamiento de sus recursos. Las recomendaciones deben además, enfocar aspectos significativos de la organización y deben ser factibles de aplicar en la misma.

2.22 COMUNICACIÓN DE RESULTADOS DE AUDITORÍA.

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

La comunicación de resultados contiene los hallazgos de auditoría y la evaluación de las respuestas que la entidad da. Esto implica que el auditor ha finalizado la ejecución de su trabajo

en el cual ha acumulado suficiente evidencia que lo sustente mediante la creación de papeles de trabajo; luego de lo cual, procederá con el fin de su trabajo que es la elaboración del informe de auditoría

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

CAPITULO III:

3. ANÁLISIS SITUACIONAL

3.1 ANÁLISIS DE MEDIO INTERNO

Definiciones:

La herramienta de análisis estratégico FODA nos ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra la empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio.

Detalle de cada uno de los componentes del análisis FODA

Componentes internos de la organización

- **Fortalezas:** describen los recursos y las destrezas que ha adquirido la empresa, ¿En qué nos diferenciamos de la competencia?, ¿Qué sabemos hacer mejor?
- **Debilidades:** describen los factores en los cuales poseemos una posición desfavorable respecto a la competencia.

Componentes externos a la organización

- **Oportunidades:** describen los posibles mercados, nichos de negocio que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo se convierten en una desventaja competitiva.
- **Amenazas:** describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la organización, si dichas amenazas son reconocidas a tiempo pueden aludidas o convertidas en oportunidades.

Una vez descrito las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la organización podemos construir la Matriz FODA, matriz que nos permite visualizar y resumir la situación actual de la empresa.

3.2.1 ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

Dentro de este análisis hemos tomado en cuenta los departamentos claves para la elaboración y comercialización del calzado como son:

- Talento Humano
- Producción
- Administración y Comercialización
- Financiero

3.2.1.1 Talento Humano

En el análisis de este departamento tomaremos en cuenta los siguientes aspectos:

- Experiencia Laboral
- Trabajo en Equipo
- Sentido de Pertenencia
- Seguridad Laboral
- Motivación y Capacitación
- Actividades Sociales

TABLA N° 1: Análisis del Medio Interno – Talento Humano

COD	FACTORES O VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
TH1	Experiencia Laboral		X					X		
TH2	Trabajo en Equipo	X						X		
TH3	Sentido de Experiencia		X						X	
TH4	Seguridad Laboral					X		X		
TH5	Capacitación					X			X	
TH6	Actividades Sociales		X						X	

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

Fortalezas

TH1 – Experiencia Laboral.- este factor se consideró como fortaleza ya que los colaboradores de la posee una gran experiencia a través de los años de existencia de la misma, en la confección de calzado.

TH2 – Trabajo en Equipo.- en la cooperativa de producción unos de los factores más relevantes que tienen los trabajadores es el trabajo en equipo lo que manifiesta un buen clima organizacional.

TH3 – Sentido de Pertenencia.- todo el personal de la cooperativa de producción reconocen que todas las herramientas y maquinarias que poseen son propiedad de cada uno de ellos y si no cuidan de ellas ponen en riesgo la producción.

TH6 – Actividades Sociales.- realizan actividades de integración para aumentar el valor de compañerismo lo que beneficia a la institución.

Debilidades

TH4 – Seguridad Laboral.- los colaboradores de la cooperativa de producción no poseen uniformes y accesorios adecuados para la producción lo cual puede causar grandes riesgos para el trabajador.

TH5 – Capacitación.- la falta de capacitación es una problemática en los procesos y cada vez que van a realizar un producto nuevo para el mercado para lo que hemos considerado como una debilidad.

3.2.1.2 Producción

Para el análisis de este factor vamos a tomar en consideración los siguientes aspectos más relevantes que son:

- Materia Prima
- Costos
- Maquinaria y Equipos
- Distribución
- Capacidad Instalada

- Inversión Tecnológica

TABLA N° 2: ANALISIS DEL MEDIO INTERNO-PRODUCCIÓN

COD	FACTORES O VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
PO1	Materia Prima	x						x		
PO2	Manual de Funciones				x				x	
PO3	Maquinaria y Equipo			x					x	
PO4	Distribución de la Planta		x						x	
PO5	Capacidad Instalada		x						x	
PO6	Inversión Tecnológica					x			x	

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

Fortalezas

P01 – Materia Prima.- para las adquisiciones del material la cooperativa de producción, debe contar por lo menos con 3 alternativas de compra a fin de seleccionar el proveedor más positivo que brinde los mejores beneficios en cuanto a calidad y precios.

P03 – Maquinaria Equipos.- la empresa hace uso de equipos donados por la República Italiana la cual ha generado un ahorro en la adquisición de maquinaria.

P04 – Distribución.- la cooperativa de producción posee un amplio terreno con adecuadas instalaciones lo que permite un desarrollo normal de la producción además cuenta con un almacén en el cual hace una venta directa con los clientes.

P05 – Capacidad Instalada.- la cooperativa realiza su producción de acuerdo a órdenes de pedido a diferentes lugares de nuestro país y además produce para satisfacer la demanda en su almacén propio.

Debilidades

P02 – Manual de Funciones.- Calzado Penipe no cuenta con un manual que identifique cada una de las funciones y responsabilidades que poseen los colaboradores lo que perjudica a la producción.

P06 – Inversión Tecnología.- la organización no posee tecnología de última generación lo cual imposibilita a una adecuada competencia con el mercado tanto local y nacional.

3.2.1.3 Administración y Comercialización

En estas dos actividades fundamentales de la cooperativa de producción hemos tomado en cuenta los siguientes factores:

- Planes Estratégicos
- Capacidad de Liderazgo
- Misión y Visión
- Competitividad
- Información y Comunicación
- Normatividad
- Responsabilidad Social
- Servicio al Cliente
- Merchandising
- Promoción y Publicidad
- Canales de Distribución

TABLA N 3: ANALISIS DEL MEDIO INTERNO-ADMINISTRACION Y COMERCIALIZACION

COD	FACTORES O VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
AC1	Planes Estratégicos					X			X	
AC2	Capacidad de Liderazgo		X						X	
AC3	Misión Visión	x						x		
AC4	Competitividad					X			X	
AC5	Normativa					X			X	
AC6	Responsabilidad Social	x						x		
AC7	Servicio al Cliente			X						x
AC8	Merchandising					X			X	
AC9	Promoción y Publicidad				x			x		
AC10	Canales de Distribución					X			X	
AC11	Posicionamiento				x			x		

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

Fortalezas.

AC02- Capacidad y Liderazgo.- La cooperativa de producción cuenta con un personal capaz de asumir riesgos y retos para alcanzar metas propuestas para mejorar la competitividad en el mercado.

AC03- Misión y Visión.- la organización tiene bien definido que quiere lograr y alcanzar y como lo va a alcanzar.

AC06- Responsabilidad Social.- una de las características que se destacan en la cooperativa de producción es la responsabilidad social con la que se manejan, ya que este es un factor primordial dentro del desenvolvimiento.

AC07- Servicio al Cliente.- es un factor indispensable que debe poseer la organización para que los clientes se lleven una buena imagen de los productos se están ofertando al mercado local y nacional.

Debilidades.

AC01- Planes Estratégicos.- la cooperativa de producción industrial no posee los lineamientos necesarios lo que produce una disminución en la productividad.

AC04- Competencia.- la organización al no ser competitiva no logra posicionarse en el mercado lo que conlleva a una disminución de sus ventas.

AC05- Normatividad.- la cooperativa de producción al no poseer una normatividad, provoca que el personal no tenga un documento en que guiarse para realizar sus labores.

AC08-Merchandising.- La cooperativa de producción al no poseer un Merchandising causa que los clientes no se interesen de una manera adecuada en los productos que se encuentra en exhibición para la venta.

Promoción y Publicidad.- la falta de este factor hace que se tenga un desconocimiento elevado sobre la organización y lo que esta fábrica para la venta en el mercado lo cual disminuye los ingresos de la organización.

AC10- Canales de Distribución.- en la cooperativa de producción los canales de distribución se lo hacen a mayoristas lo cual no nos permite tener un contacto directo con nuestros clientes.

AC11- Posicionamiento.- es una gran debilidad que se encuentra en la empresa ya que esto afecta directamente a las ventas.

3.2.1.4 Financiero

En esta actividad de la cooperativa de producción hemos tomado en cuenta aspectos fundamentales en lo financiero como son:

- Financiamiento
- Liquidez
- Rentabilidad

- Automatización Contable
- Costos de producción

TABLA N 4: ANALISIS DEL MEDIO INTERNO-FINANCIERO

COD	FACTORES O VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
F01	FINANCIAMIENTO	X						X		
F02	LIQUIDEZ		X						X	
F03	RENTABILIDAD		X						X	
F04	AUTOMATIZACION CONTABLE					X			X	

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

Fortalezas

F01- Financiamiento.- la cooperativa de producción posee una buena calificación para el endeudamiento ya que le garantizan organizaciones nacionales e internacionales.

F02 - Liquidez.- Calzado Vinicio tiene la suficiente solvencia para afrontar obligaciones contraídas con terceros.

F03 – Rentabilidad.- la organización genera suficientes beneficios para la manutención de la empresa.

Debilidades

F04 – Automatización Contable.- la empresa no cuenta con un debido sistema en el cual registren todos los movimientos contables lo cual puede ser perjudicial para el funcionamiento de la misma.

TABLA N° 5
MATRIZ DEL PERFIL ESTRATEGICO INTERNO

COD	FACTOR	GRAN DEBILIDAD	DEBILIDAD	EQUILIBRIO	FORTALEZA	GRAN FORTALEZA
TH1	Experiencia Laboral			X		
TH2	Trabajo en Equipo					X
TH3	Sentido de pertenencia				X	
TH4	Seguridad Laboral			X		
TH5	Capacitación			X		
TH6	Actividades Sociales			X		
P01	Materia Prima					X
P02	Manual de Funciones					
P03	Maquinaria y Equipos				X	
P04	Distribución de la Planta			X		
P05	Capacidad Instalada			X		
P06	Inversión Tecnológica			X		
AC01	Planes Estratégicos			X		
AC02	Capacidad de Liderazgo			X		
AC03	Misión y Visión					X
AC04	Competitividad			X		
AC05	Normatividad			X		
AC06	Responsabilidad Social					X
AC07	Servicio al Cliente				X	
AC08	Merchandising			X		
AC09	Promoción y Publicidad	X				
AC10	Canales de Distribución			X		
AC11	Posicionamiento	X				
F01	Financiamiento					X
F02	Liquidez			X		
F03	Rentabilidad			X		
F04	Automatización Contable			X		
SUMA		2	0	16	3	5
PORCENTAJE		8%	0	62%	11%	19%

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

Simbología:

TH= Talento Humano

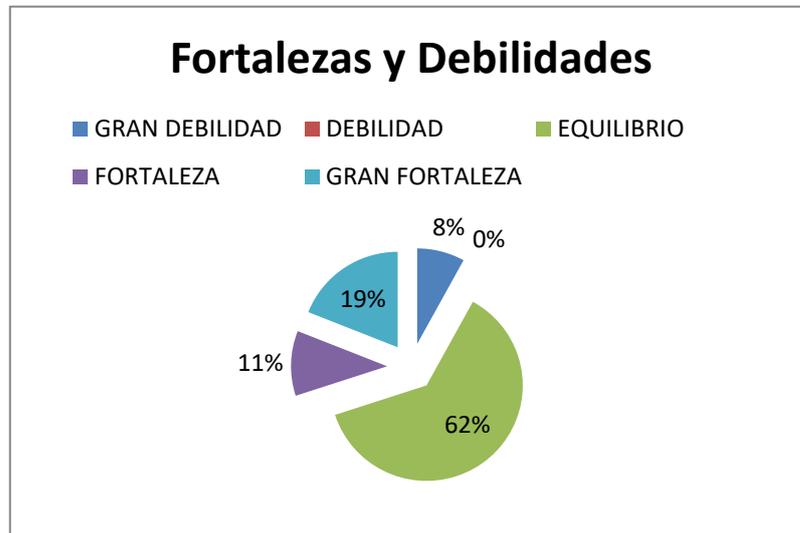
P= Producción

AC= Administración y Comercialización

F= Financiero

Para un mejor entendimiento se plasmara el análisis del medio interno en un gráfico:

GRAFICO N°01
PERFIL ESTRATEGICO INTERNO



Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

Como podemos observar en el *grafico No 01* la Cooperativa de producción industrial presenta un equilibrio del 62% en sus actividades como son:

- Experiencia Laboral
- Seguridad Laboral
- Capacitación
- Actividades Sociales
- Distribución de la Planta
- Capacidad Instalada
- Inversión Tecnológica
- Planes Estratégicos

- Capacidad de Liderazgo
- Competitividad
- Normatividad
- Merchandising
- Canales de Distribución
- Liquidez
- Rentabilidad
- Automatización Contable

Mientras que las grandes fortalezas de la cooperativa alcanzan el 19 % entre ellas tenemos:

- Trabajo en Equipo
- Materia Prima
- Misión y Visión
- Responsabilidad Social
- Financiamiento

Seguido del 11% de las fortalezas que posee la institución en sus actividades que son:

- Sentido de pertenencia
- Maquinaria y Equipos
- Servicio al Cliente

Mientras que el 8% corresponde a las grandes debilidades que posee la cooperativa de producción que corresponde a los siguientes parámetros:

- Promoción y Publicidad
- Posicionamiento

Después de haber realizado el respectivo análisis se ha llegado a constatar que la cooperativa de Producción Calzado Penipe tiene grandes debilidades como es el posicionamiento, la promoción y publicidad lo que merma el crecimiento de la cooperativa en el mercado

3.2.2 ANALISIS DEL MEDIO EXTERNO

En el análisis externo de la cooperativa de producción vamos a detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de la organización, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

3.2.2.1 ANÁLISIS DEL MACRO – ENTORNO.

Para el análisis del marco entorno vamos a tomar en cuenta todos los factores que ocurren a nivel mundial y que la Cooperativa de producción no puede realizar nada para un cambio pero influyen de una forma directa para la misma, son los siguientes:

- Factor Económico
- Factor Político – Legal
- Factor Socio – Cultural
- Factor Tecnológico

3.2.2.1.2 Factor Económico.

Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía, hemos considerado lo siguiente:

- Tasa de Inflación
- Canasta familiar básica
- PIB
- Tasa activa
- Sueldo básico

Tabla N°6
Análisis del Macro Entorno - Factor Económico.

COD	FACTORES O VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
F01	TASA DE INFLACION	X						X		
F02	CANASTA FAMILIAR					X			X	
F03	TASA DE INTERES ACTIVA		X					X		
F04	SUELDO BASICO		X						X	

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

OPORTUNIDADES

FE01 – TASA DE INFLACION.- en la actualidad la tasa inflacionaria de nuestro país representa una fortaleza para nuestra institución ya que garantiza que los precios se mantengan estables.

Grafico N°2
Inflación

Diciembre-31-2013	2.70 %
Noviembre-30-2013	2.30 %
Octubre-31-2013	2.04 %
Septiembre-30-2013	1.71 %
Agosto-31-2013	2.27 %
Julio-31-2013	2.39 %
Junio-30-2013	2.68 %
Mayo-31-2013	3.01 %
Abril-30-2013	3.03 %
Marzo-31-2013	3.01 %
Febrero-28-2013	3.48 %
Enero-31-2013	4.10 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

FE03 – Tasa de Interés Activa representa una oportunidad para nuestra institución ya que tiene una tendencia a la baja y facilita el endeudamiento de la institución.

Grafico N°3
Tasa de Interés Activa

Diciembre-31-2013	8.17 %
Noviembre-30-2013	8.17 %
Octubre-31-2013	8.17 %
Septiembre-30-2013	8.17 %
Agosto-30-2013	8.17 %
Julio-31-2013	8.17 %
Junio-30-2013	8.17 %
Mayo-31-2013	8.17 %
Abril-30-2013	8.17 %
Marzo-31-2013	8.17 %
Febrero-28-2013	8.17 %
Enero-31-2013	8.17 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

FE04 – Salario Básico.- el incremento básico que se produjo para el año 2013 representa una oportunidad para nuestra industria ya que mejora la capacidad adquisitiva de los ecuatorianos.

Grafico N°4
Salario Básico

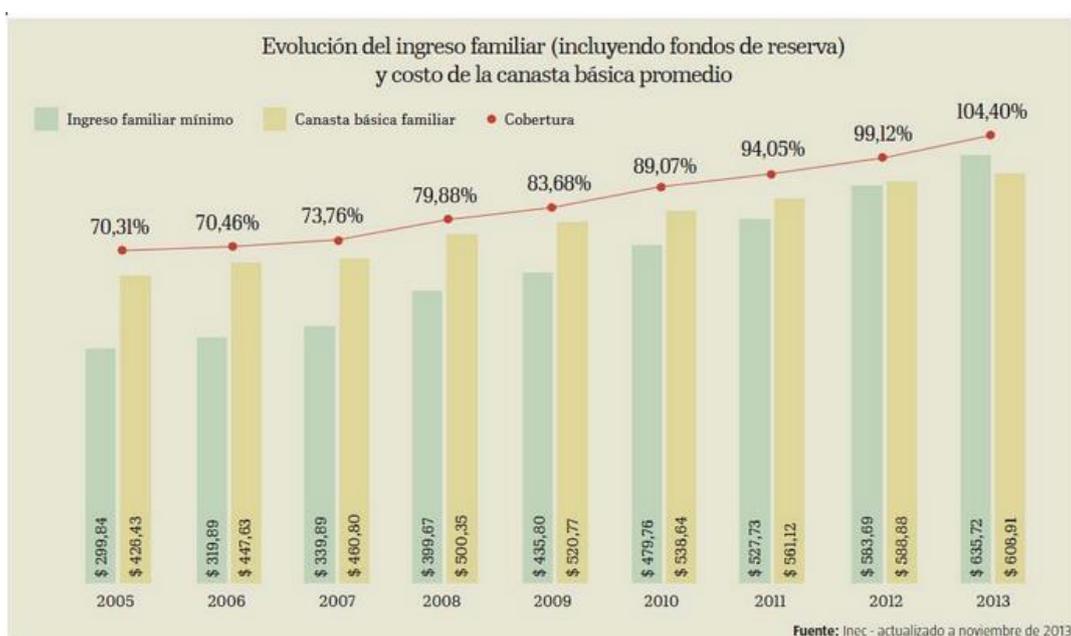
Minas, Canteras y Yacimientos	361.92	B1 543.59
Transf. Alimentos (Incluye Agroindustria)	319.04	B1 335.28
P. Industriales, Farmacéuticos y Químicos	318.89	339.72
Producción Industrial De Bebidas y Tabacos	318.00	B1 333.90
Metalmecanica	323.73	B1 334.22
Artesanías	319.56	C1 333.55
Productos Textiles, Cuero y Calzado	320.39	C2 322.39
Vehículos, Automotores, Carrocerías y Partes	D2 321.98	333.90
Tecnología: Hardware y Software (Incl. Tic's)	318.00	337.36
Electricidad, Gas y Agua	318.00	339.75
Construcción	318.00	B1 351.39
Comercialización y Venta De Productos	318.00	B2 326.68
Turismo y Alimentación	318.00	B1 321.82
Transporte, Almacenamiento y Logística	318.00	B1 337.66
Servicios Financieros	E1 318.45	325.45
Actividades Tipo Servicios	318.00	334.86
Actividades Tipo Servicios (Tit. 4to. Nivel)		372.72
Enseñanza	C3 320.23	435.64
Actividades De Salud	321.41	333.90
Actividades Comunitarias	321.18	339.88
Actividades Comunitarias Periodistas	D2 550.00	900.00

Fuente: Ministerio de relaciones laborales

Amenazas

FE02 – Canasta Familiar.- representa una amenaza para nuestra institución ya que tiene un costo elevado en relación al sueldo básico lo cual disminuye el poder adquisitivo de productos suplementarios como es el calzado

Grafico No 05
Canasta Familiar



3.2.2.1.3 Factor Político – Legal

Son todas las leyes y reglamentos que influyen de forma directa a nuestra industria entre las cuales tenemos:

- Código Tributario
- Normas del INEN

TABLA N° 7 FACTOR POLITICO - LEGAL

COD	FACTORES O VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
PL01	CODIGO TRIBUTARIO		X						X	
PL02	NORMAS INEN		X						X	

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

Oportunidades

PL01 – Código Tributario.- para la cooperativa de producción representa una oportunidad ya que la empresa puede recibir la devolución de sus impuestos mediante la declaración adecuada ya tiempo de sus ingresos y egresos.

PL02 – Normas INEN.- representa una oportunidad ya que de esta forma se regula a la competencia en cómo elaborar un producto para que las demás empresas tengan las mismas oportunidades de surgir en el mercado.

3.2.2.1.4 Factor Socio – Cultural

Para el análisis de este factor la cooperativa de producción industrial ha tomado en cuenta los siguientes aspectos:

- Desempleo
- Clase social
- Gustos y preferencias
- Tasa de crecimiento poblacional

TABLA N° 8 FACTOR SOCIAL CULTURAL

COD	FACTORES O VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FSC01	DESEMPLEO				X			X		
FSC02	CLASES SOCIALES		X						X	
FSC03	GUSTOS Y PREFERENCIAS		X						X	
FSC04	TASAS DE CRECIMIENTO POBLACIONAL		X						X	

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

Oportunidades

FSC02 - CLASE SOCIAL.- esta es una oportunidad ya que nuestro producto está dirigido a clases sociales medias y bajas por lo que el precio de nuestro producto son accesibles a estos niveles de vida.

FSC03 - GUSTOS Y PREFERENCIAS.- los consumidores buscan productos de calidad y a un precio bajo que satisfagan las necesidades que buscan en el producto

FSC04 - TASA DE CRECIMIENTO POBLACIONAL.- significa una oportunidad ya que al haber crecimiento poblacional crecen las necesidades de consumos a los productos que oferta la cooperativa de producción industrial.

Amenazas

FSC01- DESEMPLEO.- para la cooperativa de producción esta es una amenaza ya que su producto va dirigido a las clases sociales media y baja lo cual están más propensas al desempleo.

3.2.2.1.4 Factor Tecnológico

Las fuerzas tecnológicas representan un desarrollo para todas las industrias que se mantienen en el mercado para los cual hemos tomado en cuenta los siguientes factores:

- Maquinaria y Equipos

- Tecnología de información
- Nuevos procesos de producción

TABLA N° 8 FACTOR TECNOLÓGICO.

COD	FACTORES O VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
FT01	MAQUINARIA Y EQUIPO	X						X		
FT02	NUEVOS SISTEMAS DE COMUNICACIÓN	X						X		
FT03	NUEVOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN	X						X		

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

Oportunidades:

FT01 - Maquinaria y Equipos.- a través del tiempo se ha constituido una gran oportunidad para las empresas ya que mejoran en su calidad, precio y tiempo de elaboración del producto.

FT02 - Nuevos sistemas de comunicación.- con estos nuevos sistemas se puede expandir a nuevos mercados ya no solamente a nivel local, nacional sino también a nivel internacional.

FT03 - Nuevos procesos de producción.- esto ayuda a tener una ventaja competitiva en el mercado ya que mejora la calidad y el precio del producto lo que hace atractivo para nuestros clientes potenciales.

3.2.2.1.4 ANÁLISIS DEL MICRO – ENTORNO:

Para el análisis del micro entorno vamos a tomar en cuenta todos los factores que ocurren al contorno de la Cooperativa de producción que influyen de manera directa en la toma de decisiones de la organización y estos factores son los siguientes:

- Proveedores
- Situación del mercado
- Competencia
- Clientes

TABLA N° 9 ANALISIS DEL MICRO ENTORNO

COD	FACTORES O VARIABLES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
MIE01	PROVEEDORES	X						X		
MIE02	SITUACION DEL MERCADO		X						X	
MIE03	COMPETENCIA				X			X		
MIE04	CLIENTES	X						X		

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

Oportunidades:

MIE01- Proveedores.- Para la cooperativa de producción los proveedores representan una oportunidad ya que al existir una gran cantidad de ofertantes, la industria puede escoger a quien adquirir la materia prima a través de su calidad y precio.

MIE02- Situación del Mercado.- Representa una oportunidad debido a que se puede ofertar el producto a más consumidores ya que el producto es de buena calidad y con un precio accesible a los consumidores.

MIE04- Clientes.- Es un factor indispensable para que la organización sobresalga en el mercado ya que el cliente es la razón de ser de la cooperativa de producción por ese motivo se le considera como una oportunidad que se tiene.

Amenazas.

MIE03-Competencia.- Para la cooperativa de producción industrial la competencia representa una amenaza ya que disminuyen las posibilidades de crecer en el mercado local como nacional en el que nos encontramos.

TABLA N° 10: MATRIZ DE PERFIL ESTRATEGICO EXTERNO.

COD	FACTOR	GRAN AMENAZA	AMENAZA	EQUILIBRIO	OPORTUNIDAD	GRAN OPORTUNIDAD
FE01	Tasa de Inflación					X
FE02	Canasta Familiar	X				
FE03	Tasa Interés Activa			X		
FE04	Sueldo Básico			X		
PL01	Código Tributario			X		
PL02	Normas INEN			X		
FSC01	Desempleo	X				
FSC02	Clases Sociales			X		
FSC03	Gustos y Preferencias			X		
FSC04	Tasa de Crecimiento Poblacional			X		
FT01	Maquinaria y Equipos					X
FT02	Nuevos sistemas de comunicación					X
FT03	Nuevos procesos de producción					X
MIE01	Proveedores					X
MIE02	Situación del Mercado			X		
MIE03	Competencia	X				
MIE04	Clientes					X
SUMA		3	0	8	0	6
PORCENTAJE		17.64%	0	47.05%	0%	35.29%

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

Simbología:

FE = Factor Económico

PL = Factor Político – Legal

FSC = Factor Socio – Cultural

FT = Factor Tecnológico

MIE01 = Proveedores

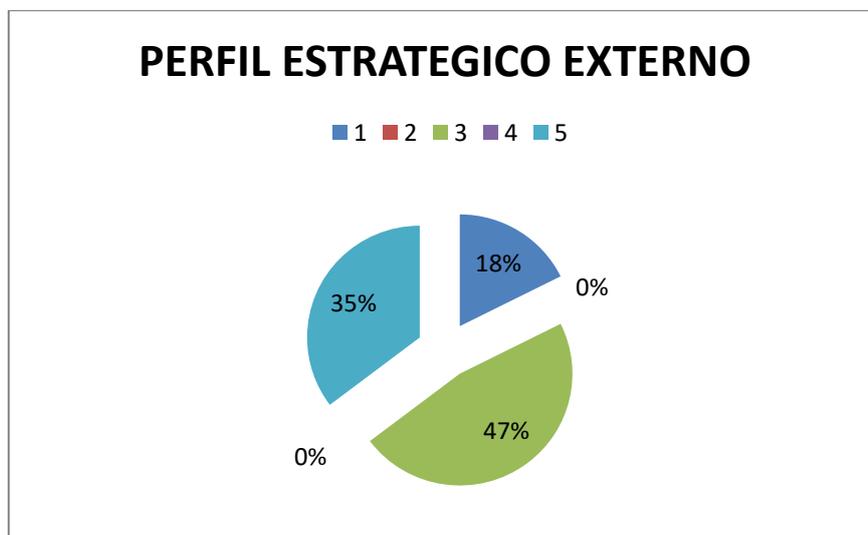
MIE02 = Situación del mercado

MIE03 = Competencia

MIE04 = Clientes

Para una mejor comprensión del análisis del medio externo representaremos en una gráfica.

Grafico N°6
Perfil Estratégico Externo



Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

Como se observa en el *grafico No 6* el 47% corresponde a un equilibrio en las oportunidades y amenazas que se analizaron para la cooperativa de producción industrial entre ellas tenemos:

- Tasa Interés Activa
- Sueldo Básico
- Código Tributario
- Normas INEN
- Clases Sociales
- Gustos y Preferencias
- Tasa de Crecimiento Poblacional
- Situación del Mercado

Mientras que el 35% corresponde a las grandes oportunidades que tiene la empresa para su crecimiento entre las cuales son:

- Tasa de Inflación
- Maquinaria y Equipos
- Nuevos sistemas de comunicación
- Nuevos procesos de producción
- Proveedores
- Clientes

El 18% corresponde a las grandes amenazas que posee la empresa para su expansión en el mercado local y nacional entre estos factores tenemos los siguientes:

- Canasta Familiar
- Desempleo
- Competencia

Después de haber analizado todos los factores del Macro y Micro entorno se ha llegado a observar que la cooperativa de producción industrial cuenta con varias oportunidades para aprovechar el mercado e incrementar sus ingresos, pero también hemos observado que existen amenazas que se deben tomar en cuenta para que no afecten a la institución creando estrategias para contenerlas y no causen ningún da

TABLA N°11: VARIABLES DEFINITIVAS PARA LA ELABORACION DE LA MATRIZ FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1 Trabajo en Equipo F2 Materia Prima F3 Misión Visión F4 Responsabilidad Social F5 Financiamiento F6 Sentido de Pertenencia F7 Maquinaria y Equipo F8 Servicio al Cliente	D1 Promoción y Publicidad D2 Posicionamiento
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1 Tasa de Inflación O2 Maquinaria y Equipo O3 Nuevos Sistemas de Comunicación O4 Nuevos Procesos de Producción O5 Proveedores O6 Clientes	A1 Canasta Familiar A2 Desempleo A3 Competencia

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

MATRIZ FODA

Tabla No 12: Matriz FODA

		FORTALEZAS								DEBILIDADES		SUMA	PROMEDIO
		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	D1	D2		
OPORTUNIDADES	O1	0	3	0	0	5	0	3	3	3	3	20	2,00
	O2	5	5	1	3	5	3	5	0	0	0	27	2,70
	O3	3	0	1	0	3	0	1	5	5	5	23	2,30
	O4	3	5	1	0	3	1	5	0	1	1	20	2,00
	O5	0	5	1	1	5	3	3	0	1	1	20	2,00
	O6	0	0	5	3	3	0	0	5	5	5	26	2,60
AMENAZAS	A1	0	1	0	0	1	0	0	3	1	1	7	0,70
	A2	0	0	0	3	0	0	0	0	1	1	5	0,50
	A3	1	1	0	0	3	0	3	5	5	5	23	2,30
SUMA		12	20	9	10	28	7	20	21	22	22		
PROMEDIO		1,3	2,2	1,0	1,1	3,1	0,7	2,2	2,3				
		3	2	0	1	1	8	2	3	2,44	2,44		

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

Relación Fuerte = 5

Relación Media = 3

Relación Baja = 1

Relación Nula = 0

CAPITULO IV

LEGAJO PERMANENTE

CLIENTE: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

DIRECCION: Av. Amazonas s/n y Vía a Baños Penipe Ecuador

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 1° de Enero al de Diciembre del 2012

Legajo
Permanente
1/2

AUTOR DE LA TESIS	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACION	FINAL
	L.M.P.M 10/10/2013	31/04/2014

INDICE

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

4.1 LEGAJO PERMANENTE.

LEGAJO PERMANENTE	
INFORMACION GENERAL	LP1
HOJAS DE MARCAS	LP2
PROGRAMAS DE AUDITORÍA	LP3

4.1.1 INFORMACIÓN GENERAL.

La Cooperativa de Producción del Calzado Penipe, está ubicada en el Cantón Penipe, Provincia de Chimborazo. Forma parte de los diversos grupos de trabajo que en el campo laboral fueron creados por iniciativa del Centro de Desarrollo Humano en Cultura y Economía Solidaria “CEBYCAM-CES”, institución sin fines de lucro que desarrolla sus actividades basadas en la filosofía de Cultura y Economía Solidaria. **Cooperativa de producción de calzado**, creada según Acuerdo Ministerial 2368, del Ministerio de Bienestar Social, hoy el MIES, de fecha 26 de diciembre de 1995.

MISIÓN

La Cooperativa de Producción de Calzado “Penipe” somos una organización social, que integramos laboral y socialmente a personas con y sin discapacidad, valorando sus potencialidades y fortaleciendo la autoestima, mediante la producción de un calzado de calidad y competitividad, basada en el *principio de Cultura y Economía Solidaria*, con cobertura local y nacional.

VISIÓN

Ser una empresa líder en la producción y comercialización del calzado; con calidad, variedad y bajos precios en sus productos. Siempre buscando satisfacer al cliente y aplicando estrategias innovadoras para posicionar la marca Calzado Vinicio en el mercado Ecuatoriano.

Objetivos

- a) Ofrecer, mediante el trabajo común, mejores condiciones de vida de las personas con y sin discapacidad y sus familias.
- b) Crear fuentes de trabajo que permitan integrar a los socios y a la colectividad con actividades que se realizan en la Cooperativa de manera adecuada, favorable y oportuna

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

- c) Desarrollar una fuerza organizativa entre los cooperados y otros sectores de la población, para dar un buen aporte a la colectividad, como ejemplo para otros grupos y las nuevas generaciones.

- d) Procurar contribuir al desarrollo de Penipe y la zona, a través de todos los medios lícitos y posibles, con el apoyo de instituciones públicas y privadas del Cantón, la provincia y más sectores a nivel interno o externo del país.

4.1.2 HOJA DE MARCAS

MARCAS	SIGNIFICADO
□	Notas Aclaratorias
∑	Sumatoria
√	Revisado a Verificado
Á	Hallazgo
Õ	Duplicidad de Funciones
ⁿ	Incumplimiento de la Normativa y Reglamento
Δ	Inexistencia de Manuales
‡	No Reúne los Requisitos
∩	Expedientes Desactualizados
ƒ	Falta de Procesos
z	Sustentado con Evidencia

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

4.1.3 PROGRAMAS DE AUDITORIA.

TABLA N°13 PROGRAMAS DE AUDITORIA FASE I

FASE I**COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE****AUDITORIA DE GESTION****PLANIFICACION****PROGRAMA DE AUDITORIA**

Objetivos:

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

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entrevista a la Gerente General, notifíquese el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la empresa y autoridades de la empresa.			
2	Efectuar visita Preliminar			
3	Elabore y aplique cuestionarios para la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.			

TABLA N°14 PROGRAMAS DE AUDITORIA FASE II

FASE II

**COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE
AUDITORIA DE GESTION
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

OBJETIVOS:

- Adquirir información de los controles internos existentes en el Departamento de Producción de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en el Departamento de Producción de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.
- Determinar si los recursos asignados al Departamento están siendo utilizados de forma eficiente.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalúe el control Interno del Nivel de Apoyo			
2	Evaluación de Hallazgos.			
3	Informe de Control Interno.			
4	Realice una Orden de Trabajo			
5	Elabore un Plan Específico.			

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

TABLA N°14 PROGRAMAS DE AUDITORIA FASE III

FASE III

**COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
EJECUCIÓN DE TRABAJO
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

OBJETIVOS:

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

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificación de Procesos.			
2	Elaboración de Flujogramas.			
3	Elaboración y aplicación de encuestas a clientes			
4	Indicadores de Gestión			
5	Análisis Financiero.			

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

TABLA N°15 PROGRAMAS DE AUDITORIA FASE IV

FASE IV

**COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE
AUDITORÍA DE GESTIÓN
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
PROGRAMA DE AUDITORÍA**

OBJETIVOS:

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

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

LEGAJO CORRIENTE

CLIENTE: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

DIRECCION: Av. Amazonas s/n y Vía a Baños Penipe Ecuador

NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión

PERÍODO: Del 1° de Enero al de Diciembre del 2012

Legajo
Corriente
1/2

AUTOR DE LA TESIS	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACION	FINAL
	L.M.P.M 10/10/2013	20/03/2014

INDICE

Legajo
Corriente
2/2

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

LEGAJO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
PROGRAMA DE AUDITORIA	PA 1
CARTA DE REQUERIMIENTO	CP 1
ENTREVISTA PRELIMINAR	CP 2
EVALUACION MISION VISION	CP 3

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

4.1.2 FASE I CONOCIMIENTO PRELIMINAR
PROGRAMAS DE AUDITORIA FASE I

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE
AUDITORIA DE GESTION
PLANIFICACION
PROGRAMA DE AUDITORIA

OBJETIVOS:

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

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Entreviste a la Gerente General, notifíquese el inicio de la auditoría y solicite la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la empresa y autoridades de la empresa.	CP1 1/1	M.P	20/03/2014
2	Efectuar visita Preliminar	CP2 1/3	M.P	20/03/2014
3	Elabore y aplique cuestionarios para la Planificación Estratégica con el fin de conocer la misión, visión y objetivos del nivel de apoyo a la gestión.	CP3 1/5	M.P	20/03/2014

Lic.

Gardeña Domínguez

GERENTE DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE

Presente.

De mi Consideración:

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión al Departamento Producción de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe, correspondientes al período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

El Señor Luis Mauricio Pilaguano Mendoza, realizará la Auditoría de acuerdo a las respectivas normas y reglamentos de Auditoría, con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada en la entidad, con el fin de obtener evidencia que sustente nuestra opinión.

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

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

Atentamente,

Mauricio Pilaguano Mendoza

AUTOR DE LA TESIS

PLANIFICACIÓN PRELIMINAR**4.2.1.1 CUESTIONARIO DE VISITA PRELIMINAR.****A. DATOS PERSONALES.****1) RAZON SOCIAL.**

Cooperativa de Producción Calzado Penipe.

2) FECHA DE CREACION.

10 Agosto de 1992.

3) LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.

Av. Amazonas s/n y Vía a Baños.

4) ACTIVIDAD ECÓNOMICA.

Producción y Venta al por mayor de Calzado para hombres y mujeres.

5) REPRESENTANTE LEGAL.

Lcda. Gardeña Domínguez Tixi

B. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.**1) N° DE EMPLEADOS.**

Ocho Empleado.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

2) AREAS DE TRABAJO.

Departamento de Contabilidad, Departamento de Producción, Departamento de ventas.

3) PRODUCTOS.

Calzado para Hombres y mujeres para todas las edades

4) SERVICIOS.

Venta de Calzado.

5) ESTRUCTURA ORGANICA.

PRESIDENCIA	Gerardo Salazar
GERENCIA	Gardeña Domínguez
SECRETARIA	Mónica Carpio
DTO. ADMINISTRATIVO	Lenin Moreno
DTO. PRODUCCIÓN	Gardeña Domínguez

6) FILOSOFIA INSTITUCIONAL.**MISIÓN**

La Cooperativa de Producción de Calzado “Penipe” somos una organización social, que integramos laboral y socialmente a personas con y sin discapacidad, valorando sus potencialidades y fortaleciendo la autoestima, mediante la producción de un calzado de calidad y competitividad, basada en el *principio de Cultura y Economía Solidaria*, con cobertura local y nacional.

VISIÓN

Ser una empresa líder en la producción y comercialización del calzado; con calidad, variedad y bajos precios en sus productos. Siempre buscando satisfacer al cliente y aplicando estrategias innovadoras para posicionar la marca Calzado Vinicio en el mercado Ecuatoriano.

Objetivos

- b) Ofrecer, mediante el trabajo común, mejores condiciones de vida de las personas con y sin discapacidad y sus familias.

- e) Crear fuentes de trabajo que permitan integrar a los socios y a la colectividad con actividades que se realizan en la Cooperativa de manera adecuada, favorable y oportuna

- f) Desarrollar una fuerza organizativa entre los cooperados y otros sectores de la población, para dar un buen aporte a la colectividad, como ejemplo para otros grupos y las nuevas generaciones.

- g) Procurar contribuir al desarrollo de Penipe y la zona, a través de todos los medios lícitos y posibles, con el apoyo de instituciones públicas y privadas del Cantón, la provincia y más sectores a nivel interno o externo del país.

¿SE HAN RELALIZADO AUDITORIAS DE GESTION EN PERIODOS ANTERIORES?

SI.....

NO.....X.....

ALCANCE DEL EXAMEN

La Auditoría de Gestión será realizada al Departamento de Producción por el período del 1 de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

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

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

MISIÓN

La Cooperativa de Producción de Calzado "Penipe" somos una organización social, que integramos laboral y socialmente a personas con y sin discapacidad, valorando sus potencialidades y fortaleciendo la autoestima, mediante la producción de un calzado de calidad y competitividad, basada en el *principio de Cultura y Economía Solidaria*, con cobertura local y nacional.

VISIÓN

Ser una empresa líder en la producción y comercialización del calzado; con calidad, variedad y bajos precios en sus productos. Siempre buscando satisfacer al cliente y aplicando estrategias innovadoras para posicionar la marca Calzado Vinicio en el mercado Ecuatoriano.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN.

ENTIDAD: Cooperativa de Producción Calzado Penipe.

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la misión de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe, contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

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

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Encuesta realizada al personal.

Σ = Sumatoria

$\sqrt{}$ = Revisado o verificado

CONFIANZA: 36

45

CONFIANZA: 80%

RIESGO: 20%

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN.

GRAFICO N°7

RESULTADOS ANÁLISIS DE LA MISIÓN DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE.



Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Encuesta realizada al persona.

Al evaluar la misión podemos concluir que encuentra en el 80% de confianza, La misión de la Cooperativa de, posee un lenguaje acorde a las necesidades de la empresa estableciendo una directa orientación entre el personal y el cliente con el único fin de lograr su satisfacción.

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

⚡= Sustentado con evidencia.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA VISION.

ENTIDAD: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la visión de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe define claramente lo que quiere ser a largo plazo.

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

Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Encuesta realizada al personal

Σ = Sumatoria

√ = Revisado o verificado

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

CONFIANZA: 21

45

CONFIANZA: 46.7%

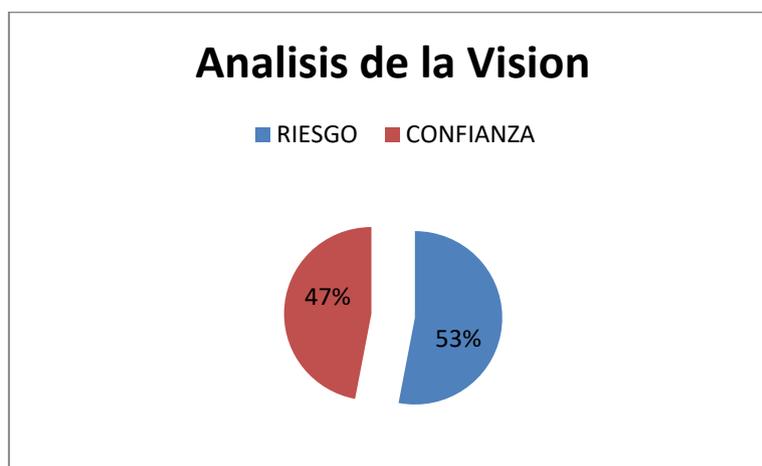
RIESGO: 53.3%

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

ANALISIS Y EVALUACION.

GRAFICO N°8

RESULTADOS ANÁLISIS DE LA VISIÓN DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE.



Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Encuesta realizada al persona.

El riesgo que posee la Cooperativa de Producción Calzado Penipe en cuanto al análisis de la visión es del 53,3%, dándonos un resultado claro de la imposibilidad que los objetivos y metas sean cumplidos a cabalidad.

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

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

La visión no puede ser difundida de manera que se proporcione un conocimiento de programa transitorio, si no a un proceso permanente de manera que el personal tenga siempre presente el gran objetivo institucional que en equipo tienen que alcanzar. 2

2= Sustentado con evidencia.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

INDICE

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

LEGAJO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
PROGRAMA DE AUDITORIA	PA 1
CONTROL INTERNO	CP 1
INFORME DEL CONTROL INTERNO	CP 2
ORDEN DE TRABAJO	CP 3
MEMORANDO DE PLANIFICACION	MP

4.3.1 FASE II: Planificación Estratégica.

PROGRAMAS DE AUDITORIA FASE II

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE

AUDITORIA DE GESTION

EVALUACION DEL CONTROL INTERNO

PROGRAMA DE AUDITORIA

OBJETIVOS:

- Adquirir información de los controles internos existentes en el Departamento de Producción de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.
- Evaluar el cumplimiento de los controles internos existentes en el Departamento de producción.
- Determinar si los recursos asignados al Departamento están siendo utilizados de forma eficiente.

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evalúe el control Interno del Nivel de Apoyo	CI 1/21	M.P	20/03/2014
2	Evaluación de Hallazgos.	CI 10/21	M.P	20/03/2014
3	Informe de Control Interno.	ICI 1/7	M.P	20/03/2014
4	Realice una Orden de Trabajo	OT 1/1	M.P	20/03/2014
5	Elabore un Plan Específico.	MP 1/3	M.P	20/03/2014

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

4.3.1.1 Evaluación Específica del Control Interno Área Administrativa-Operativa.

TABLA N°18:

CI 1/21

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AREA ADMINISTRATIVA

ENTIDAD: Cooperativa de Producción Calzado Penipe.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión.

COMPONENTE: Gestión.

SUBCOMPONENTE: Área Administrativa.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	Se encuentran definidos Misión Visión Objetivos	√		
2	Se aplican índices de gestión para el cumplimiento de metas		√	No se aplica
3	Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo	√		
4	Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal	√		Por parte de los proveedores existen capacitación pero no establecidas como cronogramas
5	Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos.		√	<input type="checkbox"/> Cada uno conoce las funciones pero no están documentadas.
6	Conoce los canales de comunicación que se deben manejar jerárgicamente en la empresa	√		
7	Conoce el reglamento interno de la entidad		√	<input type="checkbox"/> No tienen conocimiento.
8	Cuando se toma una decisión relevante se le informa	√		
9	Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos.	√		No se encuentran por escrito
10	Existe un programa establecido para la selección y contratación del personal.		√	<input type="checkbox"/> Se contrata de acuerdo a la experiencia
11	Existen manuales de procedimientos para cada área.		√	<input type="checkbox"/> Conoce el proceder de cada uno de los puesto pero no existe un manual en sí.
12	Se han realizado auditorías de gestión anteriormente.		√	<input type="checkbox"/> No tienen conocimiento de auditorías

= Hallazgo

TABLA N°19: MATRIZ DE PONDERACIÓN

AREA ADMINISTRATIVA.

N°	COMPONENTE	PONDERACION	CALIFICACION
1	Se encuentran definidos Misión Visión Objetivos	10	6
2	Se aplican índices de gestión para el cumplimiento de metas	10	4
3	Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo	10	8
4	Se realiza capacitaciones y entrenamiento permanente al personal	10	9
5	Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden trabajos específicos.	10	4
6	Conoce los canales de comunicación que se deben manejar jerárgicamente en la empresa	10	10
7	Conoce el reglamento interno de la entidad	10	10
8	Cuando se toma una decisión relevante se le informa	10	6
9	Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos.	10	9
10	Existe un programa establecido para la selección y contratación del personal.	10	5
11	Existen manuales de procedimientos para cada área.	10	3
12	Se han realizado auditorias de gestión anteriormente.	10	0
TOTAL		120	74

DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO.

CI 3/21

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

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

CONFIANZA PONDERADA= 61.67%

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

RESULTADO:

- MODERADO
- MEDIO

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

4.3.1.2 Evaluación Específica de Control Interno Área Financiera.**TABLA N°20:****CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AREA FINANCIERA****ENTIDAD:** Cooperativa de Producción Calzado Penipe.**TIPO DE AUDITORÍA:** Auditoria de Gestión.**COMPONENTE:** Gestión.**SUBCOMPONENTE:** Área Financiera.

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

= Hallazgo

TABLA N°21: MATRIZ DE PONDERACIÓN

AREA FINANCIERA.

N°	COMPONENTE	PONDERACION	CALIFICACION
1	¿Se analizan los desembolsos a realizar?	10	9
2	¿Se realizan arqueos de caja?	10	10
3	¿Existen formatos para detallar las horas trabajadas de los empleados de la entidad?	10	10
4	¿Se refleja el cumplimiento de los objetivos en los Estados Financieros de la empresa?	10	8
5	¿La entidad cumple con las leyes y regulaciones establecidas en el país?	10	8
6	¿En caso de cumplirse una falla en el sistema de automatización, existen medidas necesarias para mitigar los riesgos?	10	9
7	¿Existen flugogramas que indiquen claramente los pasos a seguir para determinados procedimientos?	10	0
8	¿La empresa cuenta con indicadores de desempeño para supervisar, evaluar, la gestión Administrativa y Financiera?	10	0
9	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a las personas autorizadas?	10	8
10	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	10	9
11	¿Se elaboran y utilizan presupuestos?	10	0
TOTAL		110	71

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO.

CI 6/21

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

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{71}{110}$$

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = 64.55\%$$

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

RESULTADO:

- MODERADO
- MEDIO

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

4.3.1.2 Evaluación Específica de Control Interno Departamento de Ventas y Servicio al Cliente.

TABLA N°22:

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO AREA DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

ENTIDAD: Cooperativa de Producción Calzado Penipe.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoria de Gestión.

COMPONENTE: Gestión.

N°	PREGUNTAS	SI	NO	COMENTARIO
1	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?		√	<input type="checkbox"/> No posee
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	√		
3	¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuales sus responsabilidades y obligaciones?	√		
4	¿Conoce usted los objetivos de la entidad en departamento?		√	<input type="checkbox"/> Desconocen
5	¿Existen estrategias específicas establecidas en el departamento de ventas?		√	<input type="checkbox"/> No posee
6	¿Conoce las especificaciones del calzado ofertado?	√		
7	¿Se conoce información de la competencia precios, plazos, descuento?	√		Precios
8	¿Se fijan límites de producción mínima?		√	<input type="checkbox"/> No posee
9	¿Se comprueban las cantidades de pérdidas por los clientes previamente a su entrega?	√		
10	¿Se realizan campañas de publicidad?		√	<input type="checkbox"/> No realizan
11	¿Se realizan llamadas telefónicas a los clientes con el fin de conocer el nivel satisfacción obtenido después de la venta?		√	<input type="checkbox"/> No realizan

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE

TABLA N°23: MATRIZ DE PONDERACIÓN

AREA DEPARTAMENTO DE VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE.

SUBCOMPONENTE: Departamento de Ventas y Servicio al Cliente.

N°	COMPONENTE	PONDERACION	CALIFICACION
1	¿Usted considera que la estructura organizativa es apropiada?	10	4
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidades?	10	7
3	¿Al iniciar su trabajo en la empresa su jefe inmediato superior le indico por escrito cuales sus responsabilidades y obligaciones?	10	4
4	¿Conoce usted los objetivos de la entidad en departamento?	10	3
5	¿Existen estrategias específicas establecidas en el departamento de ventas?	10	8
6	¿Conoce las especificaciones del calzado ofertado?	10	7
7	¿Se conoce información de la competencia precios, plazos, descuento?	10	4
8	¿Se fijan límites de producción mínima?	10	10
9	¿Se comprueban las cantidades de pérdidas por los clientes previamente a su entrega?	10	8
10	¿Se realizan campañas de publicidad?	10	8
11	¿Se realizan llamadas telefónicas a los clientes con el fin de conocer el nivel satisfacción obtenido después de la venta?	10	5
TOTAL		110	68

DETERMINACION DEL NIVEL DE RIESGO.

CI 9/21

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

$$\text{CONFIANZA PONDERADA} = \frac{68}{110}$$

CONFIANZA ALTO= 89%

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

RESULTADO:

- ALTO
- BAJO

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

4.3.1.4 DETERMINACION DE HALLAZGOS

1. ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES.

Condición: En la Cooperativa de Producción Calzado Penipe no existe un manual de funciones, por ende cada empleado realizan varias funciones a la vez, ya que dicho manual esta difundido de forma verbal.

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

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

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

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

Recomendación dirigida a la Gerencia:

a. Poner en marcha el proyecto de estructuración de un manual de funciones para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición de los empleados de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.

2. DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO.

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

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

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

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

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

Recomendación dirigida a la Gerencia:

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

3. INADECUADO PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

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

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

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

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

Conclusión: En la Cooperativa de Producción Calzado Penipe no existe un programa establecido para la selección adecuada del personal.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

Recomendación dirigida a la Administración y Gerencia:

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

4. AUSENCIA DE POLÍTICAS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Condición: Las actividades que se ejecutan en la Cooperativa de Producción Calzado Penipe se los realizan de forma empírica, ya que no se toman en cuenta políticas formales que rijan su desarrollo.

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

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

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

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

Recomendación dirigida a la Gerencia y Administración:

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

5. AUSENCIA DE AUDITORÍA.

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

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

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

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

Conclusión: En la Cooperativa de Producción Calzado no se realizan Auditorías de ningún tipo.

Recomendación al Gerente y la Administración:

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

6. NO SE UTILIZAN FLUJOGRAMAS.

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

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

Causa: Falta de conocimiento en cuanto a la elaboración.

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

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

Recomendación dirigida a la Gerencia y áreas de la empresa:

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

7. NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN.

Condición: La Cooperativa de Producción Calzado Penipe no cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa de la empresa.

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

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

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

Conclusión: No se aplican indicadores de Gestión en la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.

Recomendación dirigida a la Administración y la Gerencia:

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

8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

Condición: La Cooperativa de Producción Calzado Penipe no posee una estructura organizacional, estableciendo una inadecuada participación de todos los niveles de la empresa en cuanto a la toma de decisiones.

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

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

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

Conclusión: No se posee una Estructura Organizacional que permita la integración y desarrollo de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe, generando conflictos de intereses.

Recomendación a la Gerencia:

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

9. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

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

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

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

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

Recomendación a la Gerencia:

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

10. ESTRATEGIAS DE VENTAS.

Condición: La Cooperativa de Producción Calzado Penipe no poseen estrategias de venta.

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

Causa: Desconocimiento en la elaboración de estrategias.

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

Conclusión: La Cooperativa de Producción Calzado Penipe no posee estrategias de venta para mejorar el nivel de ventas frente a la competencia.

Recomendación a la Gerencia:

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

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

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

1. **Influencia:**

¿Están hablando los clientes de nosotros con otros?

2. **Intimidad:**

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

3. **Interacción:**

¿Los clientes están tomando decisiones?

4. **Participación:**

¿Están los clientes ahí?

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

11. INCUMPLIMIENTO DEL MONTO DE VENTAS.

Condición: El nivel de ventas de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe va en decremento cada año.

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

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

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

Conclusión: Las ventas en la Cooperativa de Producción Calzado Penipe no se cumplen de acuerdo a lo planificado o establecido.

Recomendación a la Gerencia:

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

- Un precio razonable.
 - Una adecuada calidad por lo que paga.
 - Una atención amable y personalizada.
 - Un buen servicio de entrega a domicilio.
 - Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana).
 - Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
 - Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).
 - Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes).
 - Un local cómodo y limpio.
3. Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿o no vuelvo?

Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

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

12. PUBLICIDAD.

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

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

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

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

Conclusión: La Cooperativa de Producción Calzado Penipe necesita de un estudio que le permitan estar acorde a la competencia, de un estudio de mercado que permita ser más competitiva.

Recomendación a la Gerencia:

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

13. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

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

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

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

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

Conclusión: La Cooperativa de Producción Calzado Penipe no realiza un estudio adecuado al cliente luego de la venta para medir su satisfacción.

Recomendación al Jefe de Ventas:

- a. Se recomienda realizar un análisis post – venta a los clientes que permita:
- Mayor satisfacción al cliente.
 - Mejor imagen de la empresa y del producto.
 - Mejor conocimiento directo del mercado.
 - Recepción más rápida de la información.
 - Mayor objetividad en las prestaciones.
 - Probable incremento de las ventas.
 - Más posibilidad de aplicación de medidas correctoras sobre el mercado.
- b. A su vez se debe realizar un estudio de las necesidades de cliente mediante llamadas telefónicas. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:
- Saludar al interlocutor.
 - Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento.
 - Decir nuestro nombre.
 - Ofrezcamos ayuda y los artículos a la disposición del cliente.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

4.3.1.5. INFORME DE CONTROL INTERNO

Riobamba 20 de Marzo del 2014

Licenciada

Gardeña Domínguez

GERENTE COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE

Presente.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, con esta oportunidad me permito informar que como parte de la Auditoría de Gestión se ha procedido a efectuar la evaluación del sistema de control interno, de cuyo análisis se anotó las siguientes debilidades, por lo que en cada caso me permito efectuar las recomendaciones del caso a fin de fortalecer, el sistema de control interno y en otros casos a minimizar riesgos innecesarios, el detalle de los mismos es:

1. ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

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

Recomendación dirigida a la Gerencia: Poner en marcha el proyecto de estructuración de un manual de funciones para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición de los empleados de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.

2. DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO.

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

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

3. INADECUADO PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

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

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

4. AUSENCIA DE POLÍTICAS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Debilidad: Las actividades que se ejecutan en la Cooperativa de Producción Calzado Penipe se los realizan de forma empírica, ya que no se toman en cuenta políticas formales que rijan su desarrollo.

Recomendación dirigida a la Gerencia y Administración:

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

5. AUSENCIA DE AUDITORÍA

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

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

6. NO SE UTILIZAN FLUJOGRAMAS

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

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

7. NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN

Debilidad: La Cooperativa de Producción Calzado Penipe no cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa de la empresa.

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

8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Debilidad: La Cooperativa de Producción Calzado Penipe no posee una estructura organizacional, estableciendo una inadecuada participación de todos los niveles de la empresa en cuanto a la toma de decisiones.

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

9. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

Debilidad: En la Cooperativa de producción Calzado Penipe los objetivos del departamento de ventas no son de conocimiento de los empleados debido a la falta de un sistema de comunicación adecuado.

Esto causa que las actividades de cada empleado se lleven a cabo de forma rutinaria y sin orientación a resultados.

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

10. ESTRATEGIAS DE VENTAS

Debilidad: En la Cooperativa de Producción Calzado Penipe no poseen estrategias de venta para mejorar el nivel de ventas frente a la competencia.

Recomendación a la Gerencia:

- a. Se recomienda el establecimiento de estrategias que permitan mejorar el desempeño de la empresa acorde a la competencia siguiendo las siguientes recomendaciones:
 1. Las estrategias deben ser cortos y precisos.
 2. Deben tener un fin.
 3. Ser entendidos por todo el equipo.
 4. Las estrategias deben ser la base para el planeamiento de actividades para el año.

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

1. Influencia:

¿Están hablando los clientes de nosotros con otros?

2. Intimidad:

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

3. Interacción:

¿Los clientes están tomando decisiones?

4. Participación:

¿Están los clientes ahí?

11. INCUMPLIMIENTO DEL MONTO DE VENTAS

Debilidad: El nivel de ventas de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe va en decremento cada año.

Recomendación a la Gerencia:

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

- Un precio razonable.
 - Una adecuada calidad por lo que paga.
 - Una atención amable y personalizada.
 - Un buen servicio de entrega a domicilio.
 - Un horario cómodo para ir a comprar (corrido o tener abierto también el fin de semana).
 - Cierta proximidad geográfica, si fuera posible.
 - Posibilidad de comprar a crédito (tarjeta o cheques).
 - Una razonable variedad de oferta, (marcas poco conocidas junto a las líderes).
3. Un cliente se siente insatisfecho cuando no recibe la atención adecuada y además experimenta un comprensible estado de incomodidad. Esto lo lleva a preguntarse: ¿me quejo? ¿o no vuelvo?

Algunos estudios que se realizaron sobre el particular señalan:

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

12. PUBLICIDAD

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

Recomendación a la Gerencia:

- a. Se realice un estudio de mercado que permitan ser más competitivos dentro de la cadena de fábricas que realizan la misma producción.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

- b. La participación de la empresa en medios de comunicación de mayor cobertura.

13. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

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

Recomendación al Jefe de Ventas:

- a. Se recomienda realizar un análisis post – venta a los clientes que permita:
- Mayor satisfacción al cliente.
 - Mejor imagen de la empresa y del producto.
 - Mejor conocimiento directo del mercado.
 - Recepción más rápida de la información.
 - Mayor objetividad en las prestaciones.
 - Probable incremento de las ventas.
 - Más posibilidad de aplicación de medidas correctoras sobre el mercado.
- b. A su vez se debe realizar un estudio de las necesidades de cliente mediante llamadas telefónicas. Es muy importante la forma en que establecemos la comunicación y el tono de la conversación. Antes de iniciar el tratamiento del tema, el diálogo con la persona que está del otro lado de la línea debe iniciarse siguiendo estos pasos elementales:
- Saludar al interlocutor.
 - Dar el nombre de la empresa y cargo o departamento.
 - Decir nuestro nombre.
 - Ofrezcamos ayuda y los artículos a la disposición del cliente.

Atentamente,

MAURICIO PILAGUANO MENDOZA
AUTOR DE LA TESIS

5. Recursos Financieros

- Materiales
- Pasajes

6. Enfoque de la Auditoría

a. Componentes escogidos para la fase de la ejecución

La auditoría de Gestión analizará el componente de Producción de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.

b. Enfoque de Auditoría

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

c. Objetivos:

Objetivo General

Generar una Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas de Producción para que se pueda medir la eficiencia y eficacia del talento humano y fortalecer la venta en la ciudad de Riobamba, correspondiente al período del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012.

Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico al Departamento de Producción mediante un análisis FODA.
- Evaluar el sistema de control interno, del Departamento de Producción de la Cooperativa Calzado Penipe.
- Emplear indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia.
- Formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

d. Alcance

La Auditoría de Gestión practicada al Departamento de Producción, comprende al período del ejercicio económico de año 2012 correspondiente a la Administración de la Lic. Gardeña Domínguez.

e. Indicadores de Gestión

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

Atentamente,

Luis Mauricio Pilaguano Mendoza.

AUTOR DE LA TESIS

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

INDICE

DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

LEGAJO CORRIENTE/ CONOCIMIENTO PRELIMINAR	
PROGRAMA DE AUDITORIA	PA
INDETIFICACION DE PROCESOS	IP
ENCUESTAS	E
INDICADORES DE GESTION	IG
INDICADORES DE FINACIEROS	IF

4.4.1 FASE III: EJECUCION DE LA AUDITORIA.

PROGRAMAS DE AUDITORIA FASE III

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE
AUDITORIA DE GESTION
EJECUCION DE TRABAJO
PROGRAMA DE AUDITORIA

OBJETIVOS:

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

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Identificación de Procesos y elaboración de flugogramas	IP 1/17	MP	20/03/2014
3	Elaboración y aplicación de encuestas a clientes	E 1/7	MP	20/03/2014
4	Indicadores de Gestión	IG 1/3	MP	20/03/2014
5	Análisis Financiero.	IF 1/2	MP	20/03/2014

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

4.4.1.1 IDENTIFICACION DE PROCESOS EXISTENTES.

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

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

1. **Proceso de Adquisiciones.-** Proceso que abarca actividades referentes al abastecimiento de materia prima disponible para la producción, relaciones con los proveedores y almacenamiento.
2. **Proceso de Producción.-** Proceso donde se realiza la transformación de la materia prima en producto terminado para la venta.
3. **Proceso de Ventas.-** Este proceso abarca las actividades encaminadas a entregar el producto solicitado por el cliente a cambio de un valor monetario.
4. **Proceso de Distribución.-** Abarca actividades de entrega del calzado a los almacenes.
5. **Proceso de Cobranzas.-** Describe actividades de cobro de valores adeudados en ventas a crédito.

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Adquisiciones

Objeto del procedimiento: Compra de materia prima para mantener las existencias mínimas de inventario en la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.

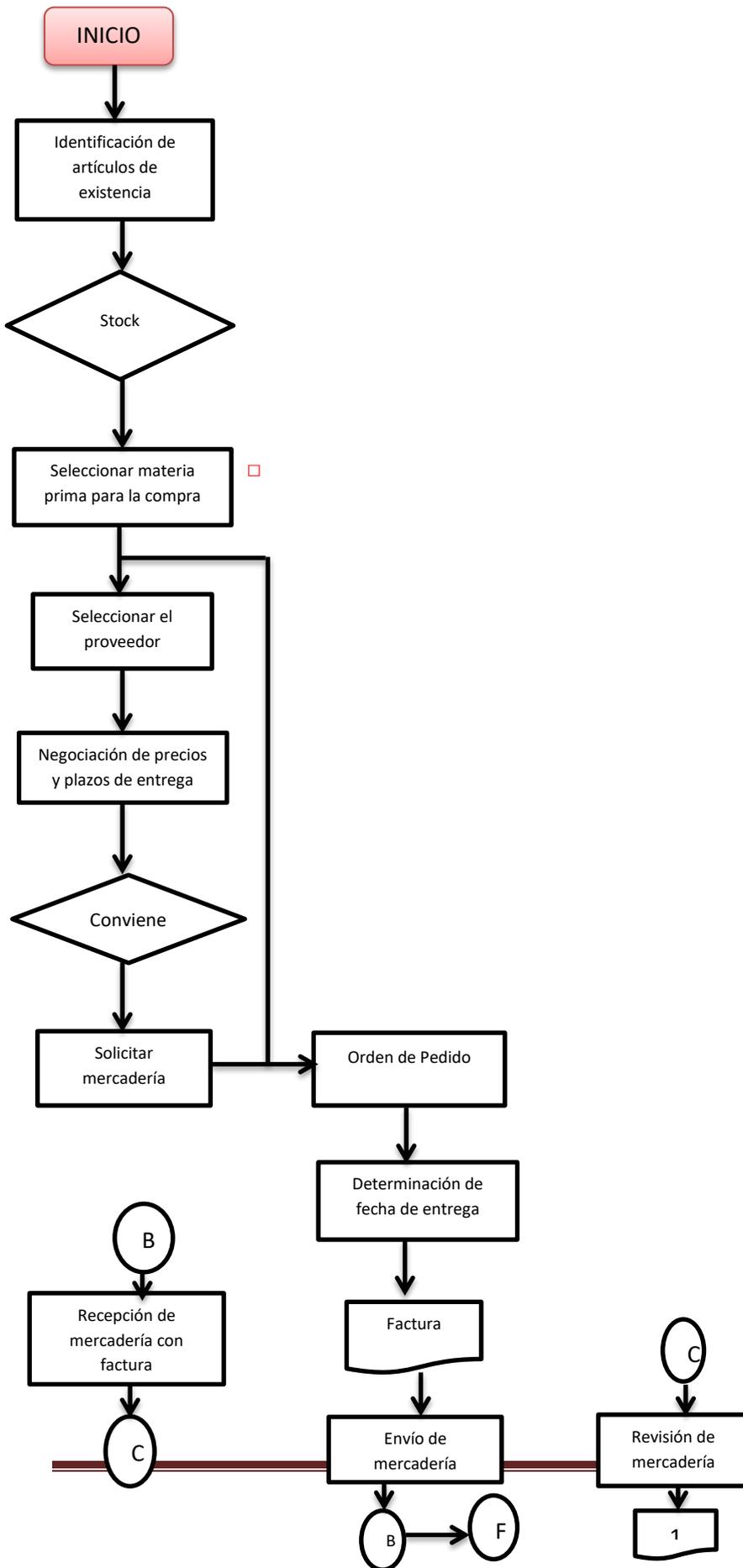
Campo de aplicación: Área de inventarios y bodega.

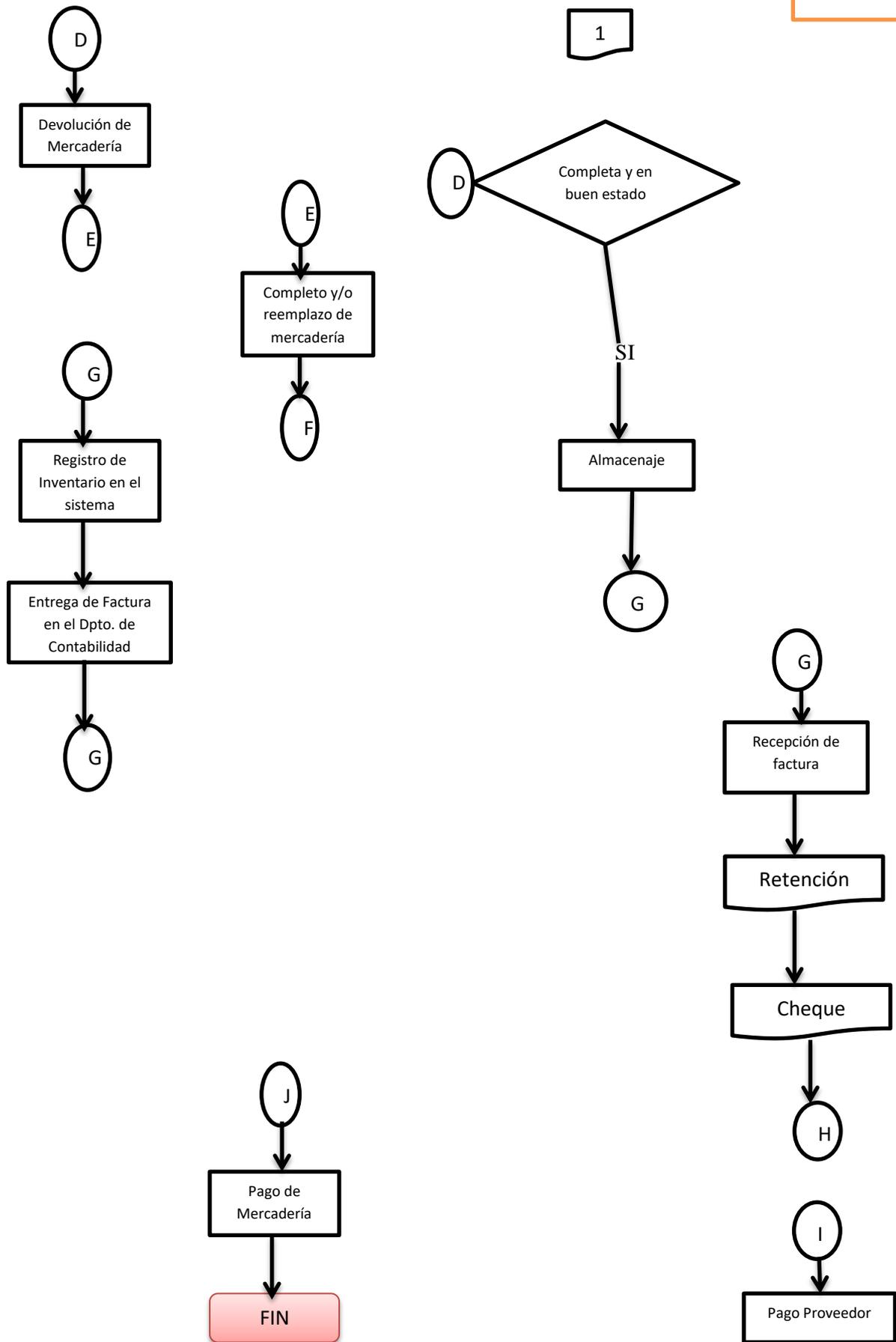
Responsabilidades:

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

1. Proceso de Adquisiciones.





PROCESO N° 1

Adquisiciones.- Compra de materia prima para mantener las existencias mínimas de inventario en la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.

Actividades:

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

Consideraciones del proceso de adquisiciones:

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Producción.

Objeto del procedimiento: Proceso de transformación de la materia prima en producto terminado y entregar un producto de calidad a los clientes.

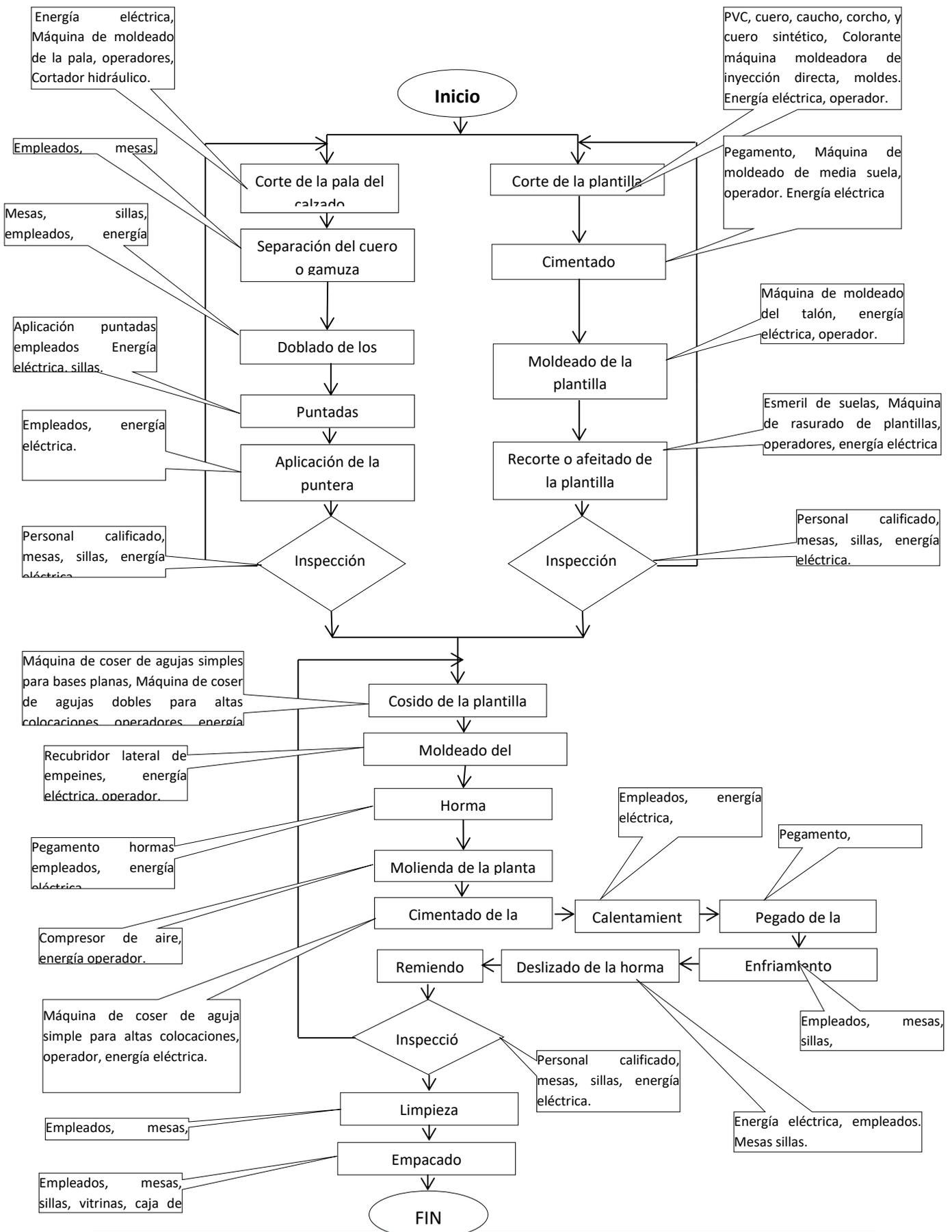
Campo de aplicación: Departamento de producción.

Responsabilidades:

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

2. PROCESO DE PRODUCCION.



PROCESO N° 2

Producción: Artículos terminados disponibles en el almacén con calidad y buenos precios, para garantizar la fidelidad de los clientes.

Actividades:

1. Inducción al cliente a los artículos que ofertan.
2. Dar a conocer las características y ventajas del producto.
3. Anotar el pedido y requerimientos del cliente.

Consideraciones del proceso de producción:

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Ventas

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

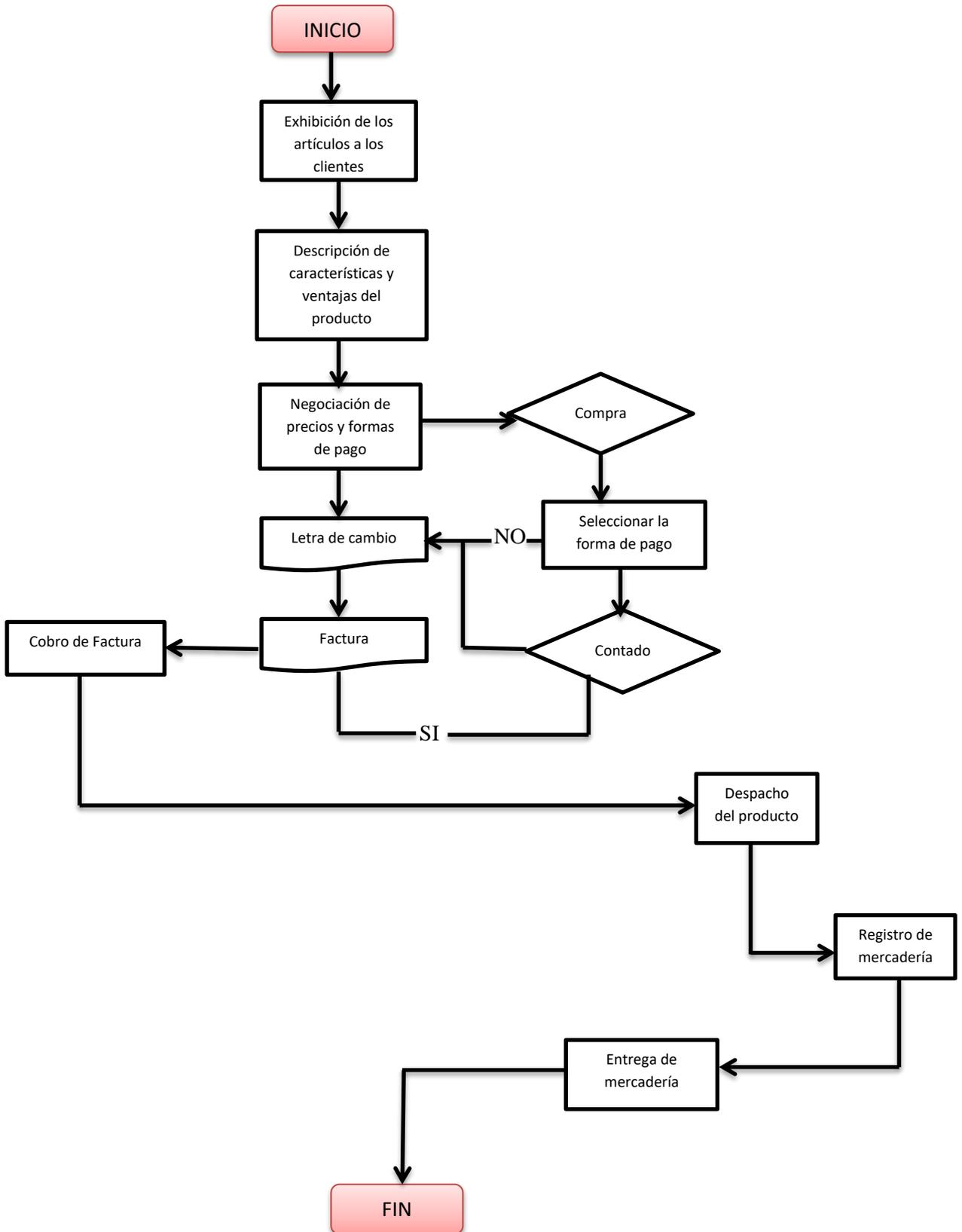
Campo de aplicación: Departamento de Ventas y Servicio al Cliente.

Responsabilidades:

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

3. PROCESO DE VENTAS.



PROCESO N° 3

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

Actividades:

1. Mantener buenas relaciones con los clientes.
2. Optimizar las relaciones con los clientes.
3. Reducir los tiempos de entrega y costos de mercadería a través de una adecuada selección de clientes.
4. Explicar la forma de pago.
5. Facturación.
6. Entrega de los artículos.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

TÍTULO DEL PROCEDIMIENTO: Distribución

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

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

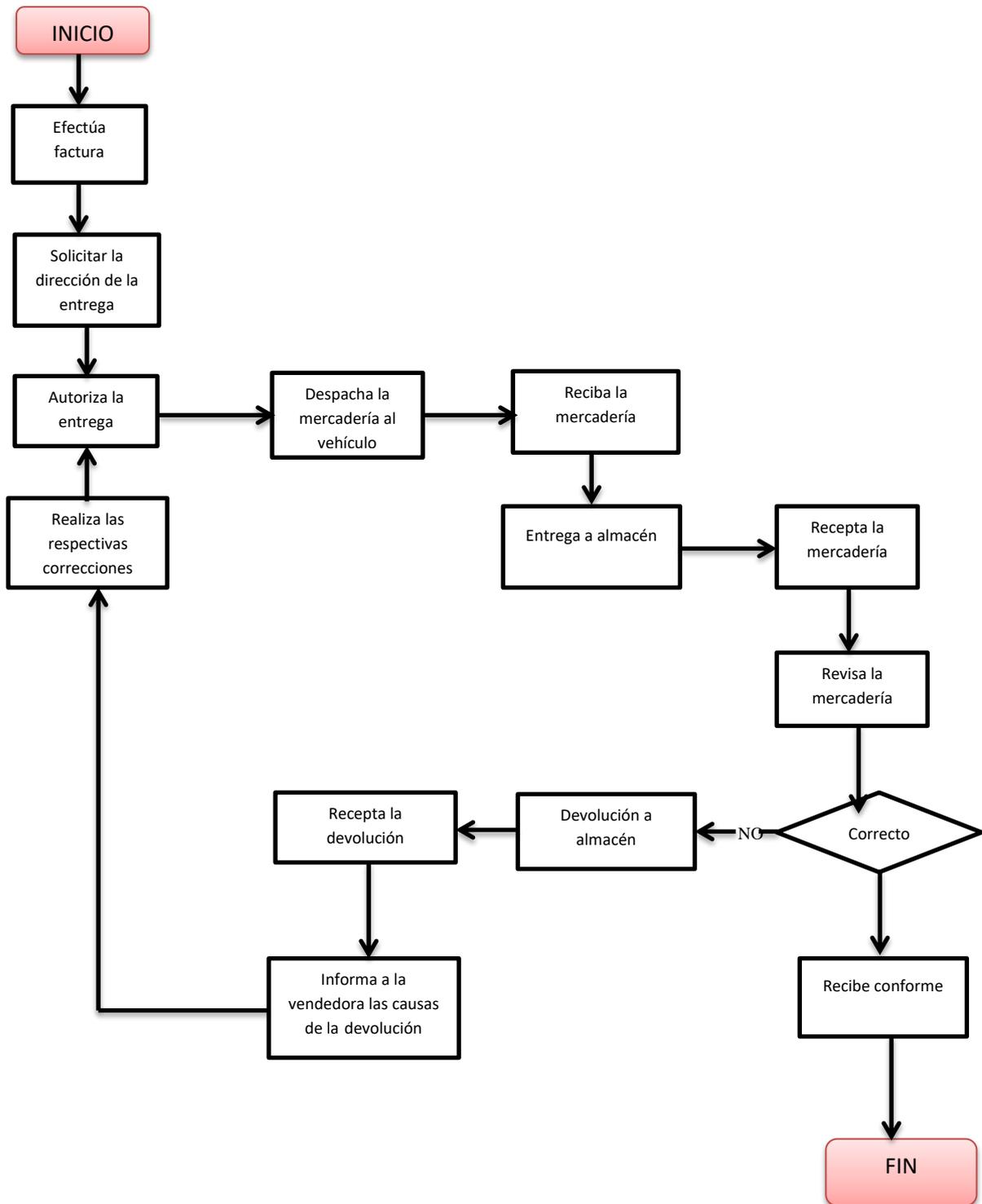
Responsabilidades:

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

4. PROCESO DE DISTRIBUCIÓN.

IP 13/17



PROCESO Nº 4

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

Actividades:

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

Consideraciones del proceso de distribución:

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

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

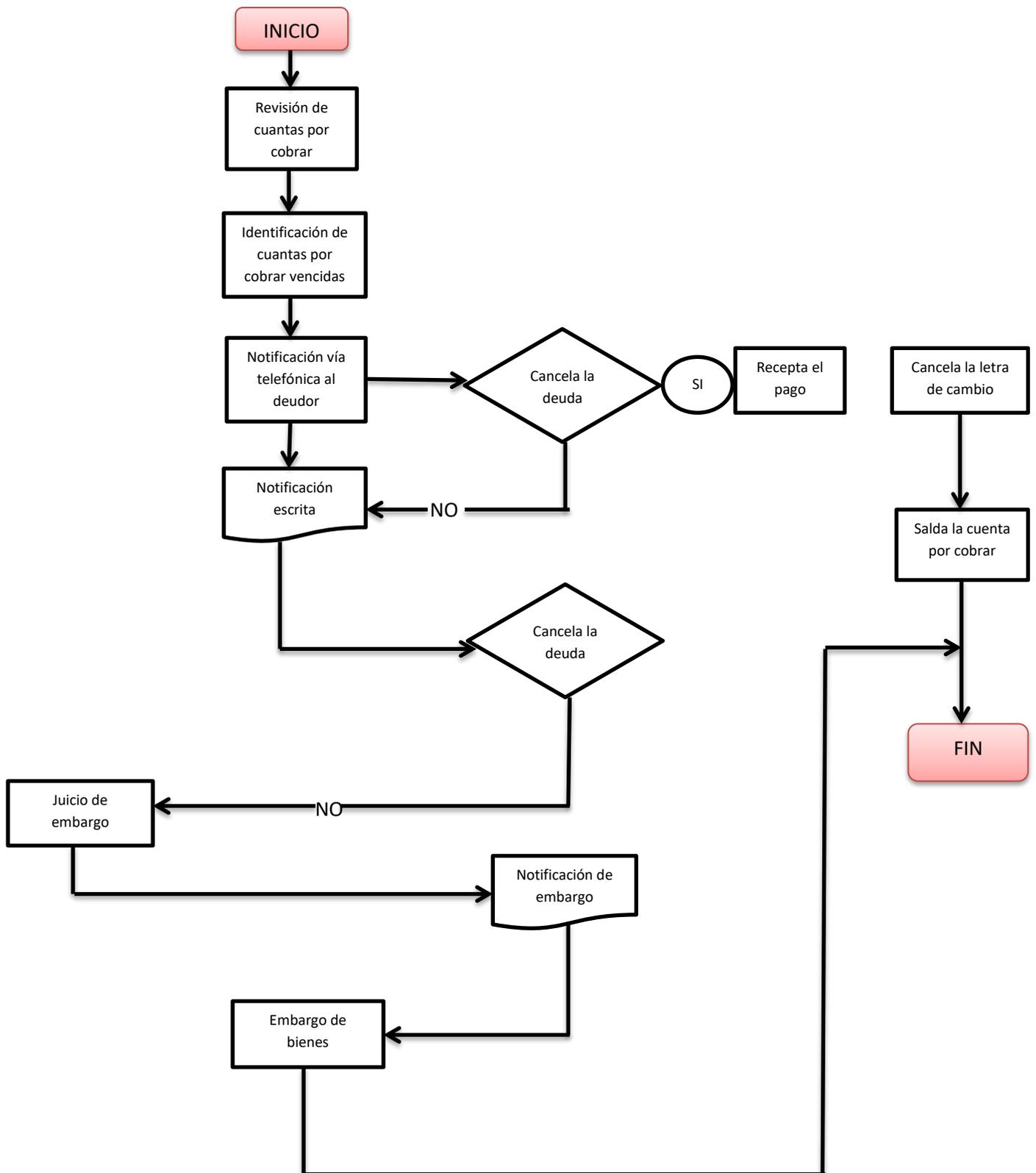
Campo de aplicación: Departamento de Ventas y Servicio al Cliente.

Responsabilidades:

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

5. PROCESO DE COBRANZAS.



PROCESO N° 5

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

Actividades:

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

Consideraciones del proceso de cobranzas:

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

1. IDENTIFICACIÓN DE DEBILIDADES Y ALTERNATIVAS DE MEJORAS.

Encuesta aplicada a clientes de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.

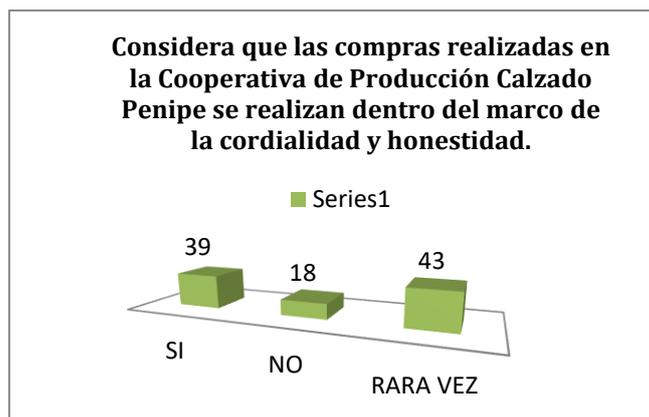
Encuesta aplicada clientes ANEXO...

1. Considera que las compras realizadas en la Cooperativa de Producción Calzado Penipe se realizan dentro del marco de la cordialidad y honestidad.

TABLA N°24 RESULTADOS DE LA ENCUESTA PREGUNTA N°1

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	4	39
NO	9	18
RARA VEZ	10	43
TOTAL	23	100

GRAFICO N°9 Conocimiento del Servicio al cliente



Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Encuesta realizada a los clientes.

ANÁLISIS:

En este gráfico podemos observar que el 39% de los encuestados coinciden que el personal de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe mantiene una relación adecuada ante los clientes, el 43% considera que la atención no es adecuada, por cuanto no existe mucho personal para la venta y el único vendedor no posee la habilidad para vender, mientras que el 18% de los encuestados no están de acuerdo con la atención por los mismos motivos mencionados anteriormente.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

CONCLUSIÓN:

E 2/7

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

RECOMENDACIÓN A LA GERENCIA:

Se recomienda la contratación de personal que mejore el desempeño y desarrollo de los procesos de venta y servicio al cliente. Por ende se debe realizar una adecuada selección de personal acorde al puesto que se va a desempeñar. Estadísticamente está comprobado que los clientes compran buen servicio y buena atención por sobre calidad y precio.

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

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

□=Sustentado con evidencia.

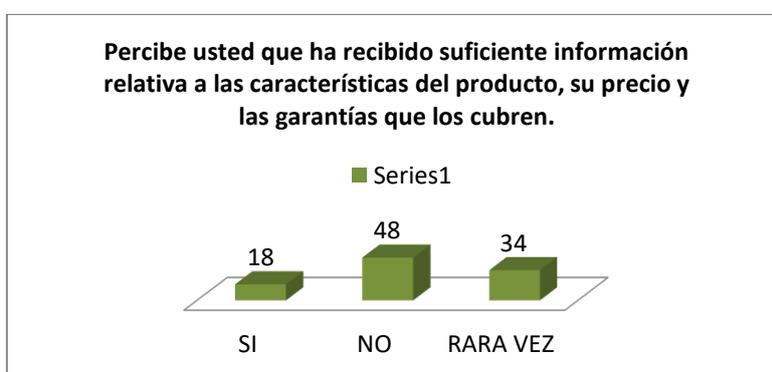
	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

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

TABLA N°25 Resultado de la encuesta de la pregunta N° 2

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	4	18
NO	11	48
RARA VEZ	8	34
TOTAL	23	100

GRAFICO N°10 Conocimiento del Producto.



Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza

Fuente: Encuesta realizada a los clientes.

ANÁLISIS:

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

CONCLUSIÓN:

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

RECOMENDACIÓN A LA GERENCIA:

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

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

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

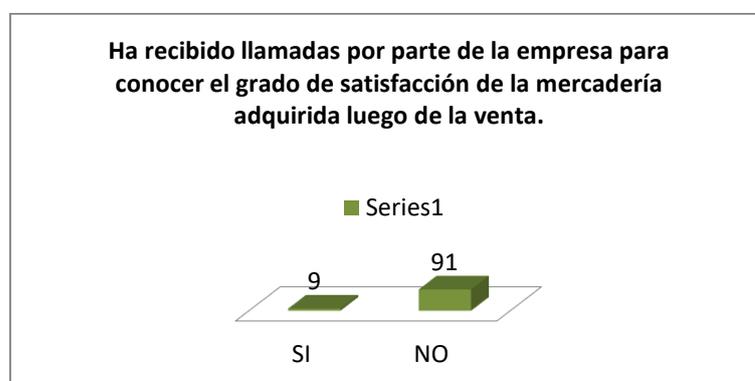
	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

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

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

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	2	9
NO	21	91
TOTAL	23	100

GRÁFICO N°11 Conocimiento del grado de satisfacción.



Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza
Fuente: Encuesta realizada a los clientes.

ANÁLISIS:

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

CONCLUSIÓN:

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

RECOMENDACIÓN A LA GERENCIA:

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

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

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

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

Sustentado con evidencia.

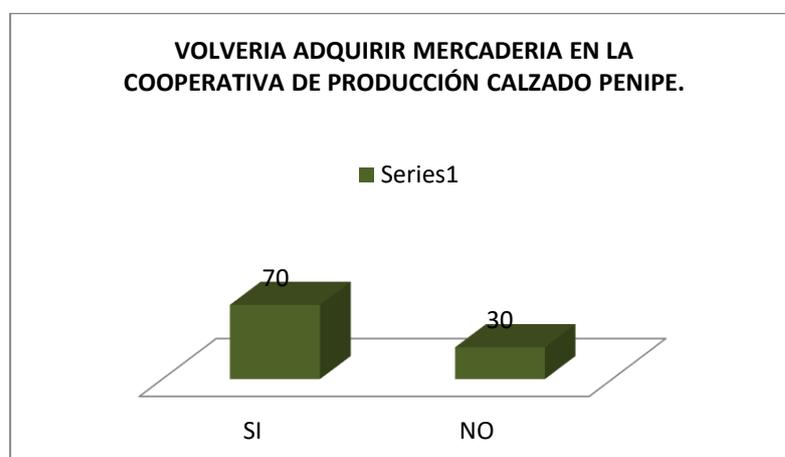
	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

4. VOLVERIA ADQUIRIR MERCADERIA EN LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE.

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

ALTERNATIVAS	V. ABSOLUTO	V. RELATIVO
SI	16	70
NO	7	30
TOTAL	23	100

GRAFICO N°12 Conocimiento de la próxima visita.



Elaborado por: Mauricio Pilaguano Mendoza
Fuente: Encuesta realizada a los clientes.

ANÁLISIS:

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

CONCLUSIÓN:

Podemos concluir que la Cooperativa de Producción Calzado Penipe posee clientes que gustan de la actividad que desarrolla.

RECOMENDACIÓN A LA GERENCIA:

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

4.4.1.3. INDICADORES DE GESTIÓN.

1. Cumplimiento de metas.

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

$$\text{CM} = \frac{284.425.58}{352.114.65}$$

$$\text{CM} = 0.8077 < = \text{Desfavorable}$$

Análisis: Este indicador muestra el grado cumplimiento de los objetivos de ventas en el año 2012, lo cual determino que no son favorables, ya que el departamento esperaba incrementar sus ventas en un 10% con relación al 2011, este objetivo no se cumplió.

2. Variación anual de ventas.

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

$$\text{VAV} = \frac{178.345.92}{211.711.70}$$

$$\text{VAV} = 0.8422 < 1 \text{ Desfavorable}$$

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

3. Margen de utilidad por ventas.

$$\text{MU} = \frac{\text{Perdida del ejercicio}}{\text{Ventas Totales}} * 100$$

$$\text{MU} = \frac{-16.645.87}{284.425.58} * 100$$

$$\text{MU} = 5.85\%$$

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

4. Índice de ventas por vendedor.

$$\text{IVV} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{N° de Vendedores}} * 100$$

$$\text{IVV} = \frac{284.425.58}{2}$$

$$\text{IVV} = 142.212.79$$

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

5. Índice de ventas perdidas.

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

$$\text{IVP} = \frac{110.236.84}{284.425.58} * 100$$

$$\text{IVP} = 38.77\%$$

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

6. Negociaciones realizadas.

$$\text{NR} = \frac{\text{N° de ventas totales}}{\text{N° de negociaciones realizadas}} * 100$$

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

$$\text{NR} = 72.73\%$$

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

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

4.4.1.4. INDICADORES FINANCIEROS.

IF 1/1

1. Indicen que miden la liquidez.

CAPITAL DE TRABAJO = Activo Corriente – Pasivo Corriente

CAPITAL DE TRABAJO = 103.830,01 - 59.756,77

CAPITAL DE TRABAJO = \$ 44.073,24

Análisis: La Cooperativa de Producción Calzado Penipe posee \$ 44.073,24 de capital de trabajo, que se puede determinar que la liquidez de la empresa no es la adecuada para solventar las sus necesidades.

2. Indicador que mide el endeudamiento.

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

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

ÍNDICE DE SOLIDEZ = 57,55%

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

3. Indicador que mide el índice de solidez.

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

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

ÍNDICE DE SOLIDEZ = 1,36

Análisis: El Índice de Pasivo a Patrimonio nos indica que por cada unidad monetaria aportada por los socios de la Cooperativa de Producción calzado Penipe, existe \$ 1,36 aportado por los acreedores.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

4.5.1. FASE IV: Comunicación de Resultados.

PROGRAMAS DE AUDITORIA FASE IV

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE
AUDITORIA DE GESTION
COMUNICACIÓN DE RESULTADOS
PROGRAMA DE AUDITORIA

OBJETIVOS:

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

N°	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Informe Final de Auditoría de Gestión		MP	20/03/2014

	INICIALES	FECHA
ELABORADO POR:	M.P.	20/03/2014
REVISADO POR:	F.H	20/03/2014

**COOPETATIVA DE PRODUCCIÓN
CALZADO PENIPE**

**INFORME DE AUDITORÍA DE
GESTIÓN AL DEPARTAMENTO
DE PRODUCCIÓN.**

**DEL 1° DE ENERO AL 31 DE
DICIEMBRE DEL 2012**

Licenciada

Gardeña Domínguez

GERENTE DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE

Presente.

De mi consideración.

Se ha revisado la Gestión del Departamento de Producción por el período comprendido entre el 1 de Enero al 31 de Diciembre de 2012.

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

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

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

Atentamente,

Luis Mauricio Pilaguano Mendoza.

AUTOR DE LA TESIS.

4.5.1.1. INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

Licenciada

Gardeña Domínguez

GERENTE DE LA COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE

Presente.

De mi consideración:

Se ha efectuado la auditoría de Gestión a la Cooperativa de Producción Calzado Penipe, con fecha del 01 de Enero al 31 de Diciembre del 2012, y los correspondientes procesos del Departamento de Producción. Estos procesos son de responsabilidad de la gerencia de la empresa. Nuestra responsabilidad es expresar una opinión acerca de la administración realizada en el departamento de ventas basados en nuestra auditoría.

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

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

4.5.1.1.1 ENFOQUE DE LA AUDITORÍA

MOTIVO:

La Auditoría de Gestión al área de producción de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe, periodo enero-diciembre 2012 se realizó para emitir una opinión razonable en cuanto a la eficacia y eficiencia en el logro de los objetivos, en el desarrollo de sus operaciones y cumplimiento de normativa interna.

OBJETIVO:

- Efectuar un diagnóstico al Departamento de Producción mediante un análisis FODA.
- Evaluar el sistema de control interno, del Departamento de Producción de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.
- Emplear indicadores de gestión para medir el grado de cumplimiento de eficiencia, eficacia.
- Formular conclusiones y recomendaciones como resultado del desarrollo de la Auditoría de Gestión.

ALCANCE

La Auditoría de Gestión practicada a la Cooperativa de Producción, comprende el período del ejercicio económico de año 2012 correspondiente a la Administración de la Lic. Gardeña Domínguez.

ENFOQUE

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

COMPONENTES AUDITADOS

Los componentes a ser evaluados son:

- Producción

INDICADORES UTILIZADOS

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

- Indicadores de Gestión.
- Indicadores Financieros.

4.5.1.1.1 INFORMACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

ANTECEDENTES

La creación de la cooperativa industrial del calzado Vinicio comienza en el año de 1990 todo esto gracias al convenio que lo realiza el Padre Jaime Álvarez Benjumea párroco del cantón Penipe con los señores Italianos del monte Granado esta organización a la cabeza del Padre Vinicio Albánese.

A inicios de 1992 se reúnen 35 Jóvenes del cantón Penipe con Capacidades Especiales e inician su capacitación en todo lo relacionado a la fabricación del calzado, esta capacitación se la realiza en el SECAP y tiene una duración de 9 meses.

En julio del mismo año llegan 6 contenedores con la maquinaria y material donado para trabajar por dos años, al igual que los diseños viene desde Italia. Es así que un sueño que parecía imposible se convierte en realidad un 10 de Agosto de 1992.

La fábrica de producción lleva el nombre de CALZADO VINICIO en homenaje y agradecimiento al gestor y mentalizador de esta obra Padre Vinicio Albánese.

La creación de calzado Vinicio busca la inserción de personas con discapacidades especiales al mundo laboral y no sean una carga para la sociedad sino entes productivos.

MISIÓN

La Cooperativa de Producción Industrial del Calzado “Penipe” somos una organización social, que integramos laboral y socialmente a personas con y sin discapacidad, valorando sus potencialidades y fortaleciendo la autoestima, mediante la producción de un calzado de calidad y competitividad, basada en el *principio de Cultura y Economía Solidaria*, con cobertura local y nacional.

VISIÓN

Ser una empresa líder en la producción y comercialización del calzado; con calidad, variedad y bajos precios en sus productos. Siempre buscando satisfacer al cliente y aplicando estrategias innovadoras para posicionar la marca Calzado Vinicio en el mercado Ecuatoriano.

4.5.1.1.2 RESULTADOS ESPECÍFICOS POR COMPONENTE

1. ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES

En la Cooperativa de Producción Calzado Penipe no existe un manual de funciones, por ende cada empleado realizan varias funciones a la vez, ya que dicho manual esta difundido de forma verbal.

Recomendación: Poner en marcha el proyecto de estructuración de un manual de funciones para la entidad y sobre todo una vez elaborado poner en conocimiento y disposición de los empleados de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.

2. DESCONOCIMIENTO DEL REGLAMENTO INTERNO.

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

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

3. INADECUADO PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

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

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

4. AUSENCIA DE POLÍTICAS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Las actividades que se ejecutan en Cooperativa de Producción Calzado Penipe se los realizan de forma empírica, ya que no se toman en cuenta políticas formales que rijan su desarrollo.

Recomendación:

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

5. AUSENCIA DE AUDITORÍA

En la entidad no se realizan auditorías de ningún tipo.

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

6. NO SE UTILIZAN FLUJOGRAMAS

En la Cooperativa de Producción Calzado Penipe no existen procesos específicos definidos de manera formal en la entidad, esto se da por la falta de flujogramas en los que se detallan los pasos y procedimientos a seguir, no existe un formato escrito simplemente cada responsable de alguna actividad conoce el proceso.

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

7. NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN

En la Cooperativa de Producción Calzado Penipe no cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa de la empresa.

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

8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La Cooperativa de Producción Calzado Penipe no posee una estructura organizacional, estableciendo una inadecuada participación de todos los niveles de la empresa en cuanto a la toma de decisiones.

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

9. PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS

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

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

10. ESTRATEGIAS DE VENTAS.

La Cooperativa de Producción Calzado Penipe no posee estrategias de venta para mejorar el nivel de ventas frente a la competencia.

Recomendación:

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

- a. Las estrategias deben ser cortas y precisas.
- b. Deben tener un fin.
- c. Ser entendidos por todo el equipo.
- d. Las estrategias deben ser la base para el planeamiento de actividades para el año.

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

1. Influencia:

¿Están hablando los clientes de nosotros con otros?

2. Intimidad:

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

3. Interacción:

¿Los clientes están tomando decisiones?

4. Participación:

¿Están los clientes ahí?

11. INCUMPLIMIENTO DEL MONTO DE VENTAS

El nivel de ventas de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe va en decremento cada año.

Recomendación:

a. A más de buscar estrategias de publicidad, comunicación y promoción que permitan mejorar las ventas se debería evaluar, capacitar e incentivar al personal de manera que se sientan identificados, motivados e involucrados a trabajar en equipo y conseguir resultados. Establecer una meta de ventas con un estudio técnico previo.

b. A su vez se debe tomar en cuenta las tres técnicas para mejorar las ventas que son las siguientes:

1. El producto: en cuanto al producto el vendedor debe tener el suficiente conocimiento en cuanto: nivel de calidad, peculiaridades, estilo, nombre de marca, empaque, características, garantías, etc.

2. Atención al cliente: En primer lugar debemos conocer que requiere un cliente de nuestra empresa aplicando las siguientes preguntas para saber que busca obtener el cliente en su compra:

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

12. PUBLICIDAD

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

Recomendación:

Se realice un estudio de mercado que permitan ser más competitivos dentro de la cadena de almacenes que realizan la misma actividad comercial.

Se ejecute convenios con Instituciones Públicas.

La participación de la empresa en medios de comunicación de mayor cobertura.

13. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

a. Se recomienda realizar un análisis post – venta a los clientes que permita:

- Mayor satisfacción al cliente.
- Mejor imagen de la empresa y del producto.
- Mejor conocimiento directo del mercado.
- Recepción más rápida de la información.
- Mayor objetividad en las prestaciones.
- Probable incremento de las ventas.
- Más posibilidad de aplicación de medidas correctoras sobre el mercado.

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

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

14. MARCO DE CORDIALIDAD Y HONESTIDAD.

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

Recomendación a la Gerencia:

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

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

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

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

15. CAPACITACIÓN.

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

Recomendación a la Gerencia:

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

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

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

16. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

Podemos concluir que no se está tomando estrategias adecuadas para lograr que los clientes acudan a las instalaciones, por los beneficios y servicio que presta la Cooperativa de Producción Calzado Penipe.

Recomendación a la Gerencia:

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

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

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

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

17. INDICADORES DE GESTIÓN.

1. Cumplimiento de metas.

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

$$CM = \frac{284.425.58}{352.114.65}$$

$$CM = 0.8077 < 1 = \text{Desfavorable}$$

Análisis: Este indicador muestra el grado de cumplimiento de los objetivos de ventas en el año 2012, lo cual determino que no son favorables, ya que el departamento esperaba incrementar sus ventas en un 10% con relación al 2011, este objetivo no se cumplió.

2. Variación anual de ventas.

$$\begin{aligned} & \text{Ventas año 2} \\ \text{VAV} &= \frac{\text{Ventas año 2}}{\text{Ventas año 1}} \\ & \frac{178.345.92}{211.711.70} \\ \text{VAV} &= 0.8422 < 1 \text{ Desfavorable} \end{aligned}$$

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

3. Margen de utilidad por ventas.

$$\begin{aligned} & \text{Perdida del ejercicio} \\ \text{MU} &= \frac{\text{Perdida del ejercicio}}{\text{Ventas Totales}} * 100 \\ & \frac{-16.645.87}{284.425.58} * 100 \\ \text{MU} &= 5.85\% \end{aligned}$$

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

4. Índice de ventas por vendedor.

$$\text{IVV} = \frac{\text{Ventas totales}}{\text{N}^\circ \text{ de Vendedores}} * 100$$

$$\text{IVV} = \frac{284.425.58}{2}$$

$$\text{IVV} = 142.212.79$$

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

5. Índice de ventas perdidas.

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

$$\text{IVP} = \frac{110.236.84}{284.425.58} * 100$$

$$\text{IVP} = 38.77\%$$

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

6. Negociaciones realizadas.

$$\text{NR} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de ventas totales}}{\text{N}^\circ \text{ de negociaciones realizadas}} * 100$$

48

$$\text{NR} = \frac{\text{---}}{\text{---}} * 100$$

66

$$\text{NR} = 72.73\%$$

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

18. INDICADORES FINANCIEROS.

1. Indicen que miden la liquidez.

CAPITAL DE TRABAJO = Activo Corriente – Pasivo Corriente

CAPITAL DE TRABAJO = 103.830,01 - 59.756,77

CAPITAL DE TRABAJO = \$ 44.073,24

Análisis: La Cooperativa de Producción Calzado Penipe posee \$ 44.073,24 de capital de trabajo, que se puede determinar que la liquidez de la empresa no es la adecuada para solventar las sus necesidades.

2. Indicador que mide el endeudamiento.

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

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

ÍNDICE DE SOLIDEZ = 57,55%

Análisis: El resultado de éste indicador nos quiere decir que el 58% de los activos totales se encuentran financiados a través del endeudamiento con los acreedores, al ser un porcentaje alto de endeudamiento hay que tratar de establecer estrategias que permitan recuperar la cartera

vencida eficientemente e invertir esa recuperación en mercadería para evitar un endeudamiento tan alto.

3. Indicador que mide el índice de solidez.

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

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

$$\text{ÍNDICE DE SOLIDEZ} = 1,36$$

Análisis: El Índice de Pasivo a Patrimonio nos indica que por cada unidad monetaria aportada por los socios de la Cooperativa de Producción calzado Penipe, existe \$ 1,36 aportado por los acreedores.

Riobamba, 20 de marzo del 2014

Atentamente,

Mauricio Pilaguano Mendoza

AUTOR DE LA TESIS

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El presente trabajo de investigación y estudio práctico permitirá a la COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE, mediante la aplicación de las recomendaciones planteadas; desarrollar procesos eficientes, y efectivos en el Departamento de Producción.
2. La tesis presentada ha permitido a su autor, reforzar los conocimientos adquiridos durante su carrera universitaria a través de la propuesta de un caso práctico llevado a la realidad de una empresa y sus áreas más significativas.
3. La aplicación de la Auditoría de Gestión permite a su ejecutor, establecer las debilidades o áreas críticas de sus procesos y departamentos para luego emitir recomendaciones cuya aplicación permite a su destinatario el mejoramiento de las falencias detectadas.
4. La presente investigación aporta con terminología de auditoría importante y con una propuesta de metodología de aplicación de los conceptos que engloba la Auditoría de Gestión a las áreas más importantes de una empresa comercial; lo cual la convierte en una referencia didáctica útil y eficaz.

RECOMENDACIONES

1. Es preciso que las autoridades de la COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE tomen en cuenta las recomendaciones planteadas en el Informe de Auditoría para lograr que sus procesos se lleven a cabo de una forma eficiente, y efectiva.
2. Las empresas, grandes o pequeñas, deben aplicar mecanismos de control y evaluación a sus departamentos y procesos con el fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos y establecer la existencia de áreas críticas que afecten su desarrollo.
3. El presente trabajo constituye una fuente de consulta y referencia didáctica para docentes, estudiantes y personas que necesiten conceptos de auditoría de gestión.

ANEXOS.

ANEXO 1

Modelo de cuestionario para análisis de la misión.

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN

ENTIDAD: Cooperativa de Producción Calzado Penipe

MOTIVO DEL EXAMEN: Conocer si la misión de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe, contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

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

ANEXO 2

CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN**ENTIDAD:** Cooperativa de Producción Calzado Penipe**MOTIVO DEL EXAMEN:** Conocer si la vision de la Cooperativa de Producción Calzado Penipe, contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

N°	PREGUNTAS	SI	NO
1	¿Tiene la empresa un concepto de vision que define claramente lo que quiere ser a largo plazo?		
2	¿La vision se ha formulado en terminos, particularmente del personal?		
3	¿El anunciado de la vision contiene conceptos que involucran a sus diferentes partes interesadas?		
4	¿La vision es difundida, y se mantiene presente en el personal de la empresa?		
5	¿La difucion de la vision en sus diferentes medios y formas es consistentes y permanente a traves del tiempo?		
6	¿Los programas acciones, estrategias, y demas practicas gerenciales, son congruentes con el contenido de la vision?		
7	¿El enunciado de la vision facilita la creacion de una imagen mental?		
8	¿La mision en si misma es deseable por sus receptores particularmente por el personal por que en ella identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales?		
9	¿El contenido de la vision, su difucion, y el desempeño de la alta direccion proyecta la idea que es factible alcanzarlo?		
Totales			

ANEXO 3

MANUAL DE FUNCIONES

PUESTO N° 1

Departamento: Administración

Nombre del puesto: Administrador

Depende de: Gerencia General

Naturaleza del puesto: Organiza, dirige, controla, supervisa, administra.

Descripción de funciones:

- Organizar al personal que está a su cargo en el cumplimiento de sus funciones.
- Dirigir y controlar los diferentes pagos a proveedores.
- Supervisar que se cumplan las actividades destinadas a cada departamento.
- Administrar y manejar los pagos de sueldos y salarios.
- Preparación de documentos para declarar en el SRI.
- Administrar y supervisar los inventarios y retenciones.

PUESTO N° 2

Departamento: Cobranzas

Nombre del puesto: Cobrador.

Depende de: Jefe de Almacén.

Naturaleza del puesto: Cobros, trámites y notificaciones.

Descripción de funciones:

- Cobro de cartera vencida.
- Embargo de los bienes a los clientes morosos por falta de pago.
- Realizar los trámites en los diferentes juzgados.
- Hacer las debidas notificaciones a los clientes sobre sus pagos pendientes.

PUESTO N° 3

Departamento: Seguridad

Nombre del puesto: Guardia.

Depende de: Jefe de Almacén

Naturaleza del puesto: Custodiar, Cuidar y Resguardar.

Descripción de funciones:

- Custodiar los bienes del almacén.
- Custodiar la infraestructura de la empresa.
- Dar resguardo a los empleados y dueños de la empresa.
- Mantener el orden y la disciplina tanto dentro como fuera de la organización.

PUESTO N° 4

Departamento: Compras

Nombre del puesto: Encargada de inventarios

Depende de: Jefe de Almacén

Naturaleza del puesto: Inventariar, registrar, facturar.

Descripción de funciones:

- Llevar los diferentes inventarios de los productos del almacén para la compra y venta.
- Registrará las diferentes promociones que se den en el almacén.
- Realizar el registro de las facturas de compra y venta que ingresen y salgan de almacén.
- Llevar el registro de las compras y ventas de los productos.

PUESTO N° 5

Departamento: **Nombre del puesto:** Asesor comercial.

Depende de: Gerente General

Naturaleza del puesto: Recepción, atención, servicio.

Descripción de funciones:

- Realizar las debidas atenciones a los clientes.
- Receptar las debidas inquietudes de los clientes.
- Realizar los servicios de pre-venta.
- Realizar los servicios de post-ventas como: indicarles a los clientes de las diferentes garantías que tiene los productos que llevan.

PUESTO N° 6

Departamento: Ventas

Nombre del puesto: Ventas externas.

Depende de: Jefe de Almacén

Naturaleza del puesto: Promocionar, vender, cobrar e interrelacionar.

Descripción de funciones:

- Indicar y realizar las debidas promociones a los clientes que compran los productos en el almacén.
- Llevar y realizar los diferentes convenios con instituciones tanto públicas como privadas.
- Realizar las ventas fuera del almacén.
- Realizar y llevar el servicio de cobranza puerta a puerta.

PUESTO N° 7

Departamento: S/N

Nombre del puesto: Bodeguero.

Depende de: Jefe de Almacén

Naturaleza del puesto: Supervisar, recibir, registrar, mantener y controlar.

Descripción de funciones:

- Presentación de las funciones de los electrodomésticos a los clientes.
- Indicar y realizar las promociones y descuentos de los productos.
- Registrar los roles de descuento a las instituciones.
- Dar la debida atención a los clientes.

PUESTO N° 9

Departamento: S/N

Nombre del puesto: Chofer.

Depende de: Encargada de Ventas Externas

Naturaleza del puesto: Transportar, entregar, llevar.

Descripción de funciones:

- Transportar las mercancías de un lugar a otro.
- Entregar las mercancías en los domicilios de los clientes.
- Llevar las mercancías de almacén a almacén.
- Realizar servicios de carreras a servientrega o transportes.

PUESTO N° 10

Departamento: S/N

Nombre del puesto: Guardia de la noche.

Depende de: Jefe de Almacén

Naturaleza del puesto: Resguardar, cuidar y proteger

Descripción de funciones:

- Resguardar los bienes del almacén
- Cuidar la integridad física del almacén

PUESTO N° 11

Departamento: S/N

Nombre del puesto: Cajera.

Depende de: Jefe de Almacén

Naturaleza del puesto: Manejar el dinero.

Descripción de funciones:

- Elaborar recibos y mantener al día el estado de cuenta de cada cliente.
- Realizar el reporte de movimiento diario de caja, depositando a la mañana del día siguiente todo el dinero en la cuenta que la contadora disponga.

- Mayorizar facturas y notas de venta y todo comprobante que deba constar en los libros de caja. (con letra legible)

- Mayorizar recibos; y egresos de caja. (con letra legible).
 - Del almacén. (libros de clientes)
 - De la ventas externas (libros de clientes)
 - De las recaudaciones. (libros de clientes)
 - De separaciones de productos (en el cuaderno de caja)

- Mayorizar egresos de caja. (con letra legible)
 - De anticipo a proveedores (en el cuaderno de caja)

ANEXO 4

DETERMINACION DE LA MUESTRA

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Calculo de la población objetivo:

Fórmula:

$$n = \frac{N \cdot P \cdot Q}{(N - 1) \left\{ \frac{E}{K} \right\}^2 + P \cdot Q}$$

Dónde:

n = es el número de encuestas que se tiene que realizarse.

N = es la muestra de la población tomada.

P = es probabilidad de éxito

Q = es probabilidad de fracaso.

E = es el margen de error que pueda tener la encuesta.

K = es la constante de confianza.

Solución:

$$n = \frac{147151(0,5)(0,5)}{(147151 - 1) \left\{ \frac{0,10}{2} \right\}^2 + (0,5)(0,5)}$$

$$n = \frac{36788}{(147150)(0,0025) + (0,25)}$$

$$n = \frac{36788}{368,13}$$

$$n = 99,93 \quad \Rightarrow \quad \text{Equivale a 100 encuestas}$$

ANEXO 5

ENCUESTA A CLIENTES

ENCUESTAS

1. En el momento que adquiere un par de zapatos deportivos que aspectos toma en cuenta?

Diseño

Calidad

Precio

Publicidad

2. Cuantos zapatos deportivo usted adquiere al año?

Dos

Tres

Cuatro

Cinco

O más....

3. Cuanto usted estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos deportivos de las siguientes tallas?

22-28 \$10 \$15 \$20

28-34 \$15 \$20 \$25

34-40 \$20 \$25 \$30

40-44 \$30 \$35 \$40

4. En qué zona de la ciudad desearía que se encuentre localizado el local de calzado deportivo?

Sector norte de la ciudad

Sector sur de la ciudad

En el centro de la ciudad

5. Si se lanza al mercado un nuevo proveedor nacional de calzado deportivo usted lo compraría?

Si

No

6. En qué lugar usted compra zapatos deportivos?

Boutique

Mercados

Zapatería

7. De que material desearía usted que sean los zapatos deportivos?

Gamuza

Cuero

Sintético

8. Qué tipo de planta le gustaría que sean sus zapatos deportivos?

Planta Alta

Planta Baja

Planta Normal

9. Como le gustaría que sea la forma de pago?

Efectivo

Tarjeta de crédito

Cheque

ANEXO 6

TABULACION DE RESULTADOS.

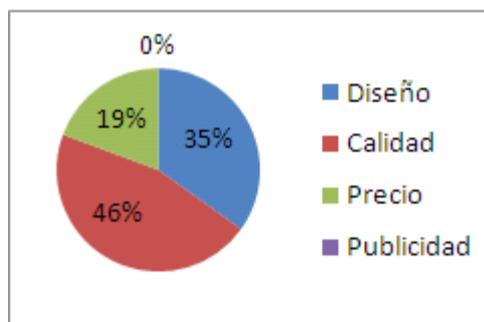
1.1-TABULACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA

En este segmento se tabula y presenta en forma conjunta la información obtenida en la investigación de campo.

A continuación los gráficos y conteo de cada pregunta:

1. ¿En el momento que adquiere un par de zapatos deportivos que aspectos toma en cuenta?

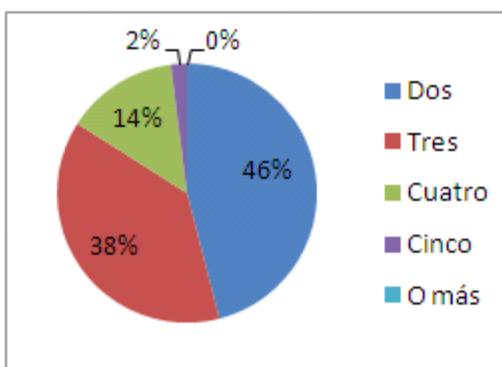
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Diseño	58	35%
Calidad	76	46%
Precio	32	19%
Publicidad	0	0%
TOTAL	166	100%



INTERPRETACION: Como podemos observar las personas al momento de comprar zapatos deportivos se fijan más en la calidad con el 46% y 35% en el diseño.

2. ¿Cuántos zapatos deportivo usted adquiere al año?

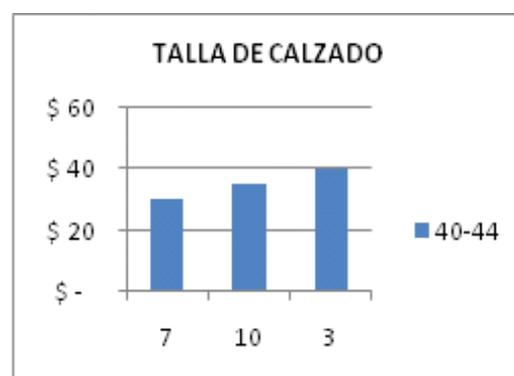
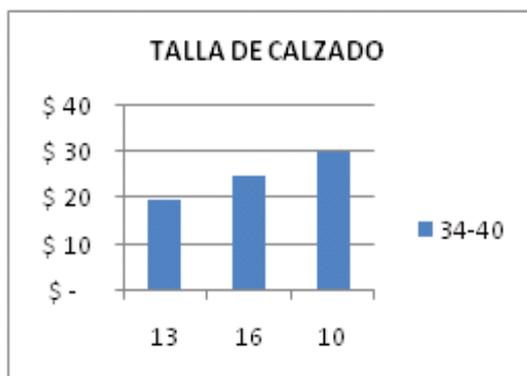
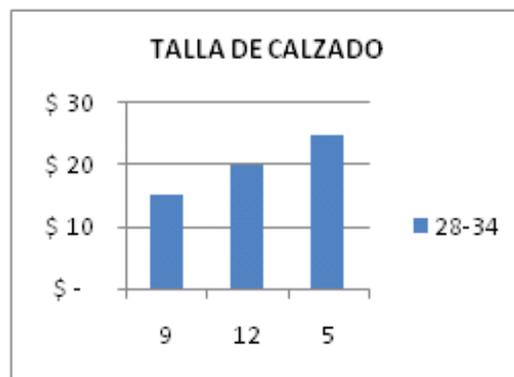
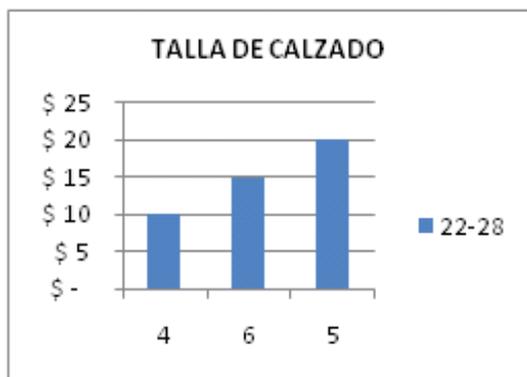
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Dos	46	46%
Tres	38	38%
Cuatro	14	14%
Cinco	2	2%
O más	0	0%
TOTAL	100	100%



INTERPRETACION: La frecuencia con mayor porcentaje es del 46% correspondiente a que las personas compran al año dos pares de zapatos y el 38% tres pares.

3. ¿Cuánto usted estaría dispuesto a pagar por un par de zapatos deportivos de las siguientes tallas?

TALLA	Precio	Frecuencia	Porcentaje
22-28	\$ 10	4	4%
	\$ 15	6	6%
	\$ 20	5	5%
28-34	\$ 15	9	9%
	\$ 20	12	12%
	\$ 25	5	5%
34-40	\$ 20	13	13%
	\$ 25	16	16%
	\$ 30	10	10%
40-44	\$ 30	7	7%
	\$ 35	10	10%
	\$ 40	3	3%
	TOTAL	100	100%

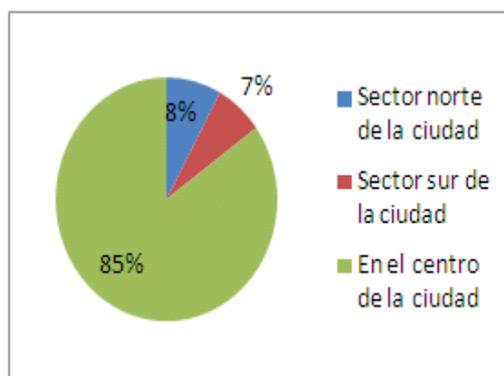


INTERPRETACION: Como podemos observar en los gráficos los consumidores estarían dispuestos a pagar por un par de zapatos de las siguientes tallas; 22-28 pagarán \$ 15 que

representa un porcentaje del 6%, 28-34 pagarán \$ 20 con un porcentaje del 12%, 34-40 pagarán \$ 25 con un porcentaje del 16% y de tallas 40-44 pagarán \$ 35 con un porcentaje del 10%.

4. ¿En qué zona de la ciudad desearía que se encuentre localizado el local de calzado deportivo?

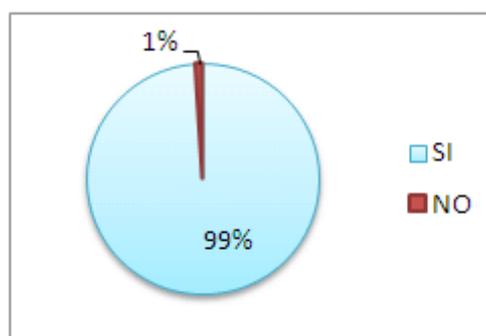
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Sector norte de la ciudad	8	8%
Sector sur de la ciudad	7	7%
En el centro de la ciudad	85	85%
TOTAL	100	100%



INTERPRETACION: Se puede observar en el grafico que las personas desean que se encuentre localizado el local de calzado en el centro de la ciudad que corresponde a un 85%.

5. ¿Si se lanza al mercado un nuevo proveedor nacional de calzado deportivo usted lo compraría?

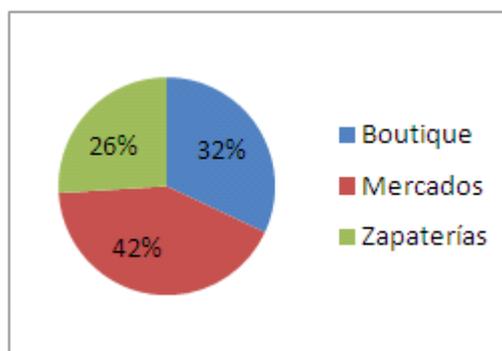
Variable	Frecuencia	Porcentaje
SI	99	99%
NO	1	1%
TOTAL	100	100%



INTERPRETACION: En el grafico nos indica un porcentaje del 99% de aceptación de la ciudadanía de Riobamba.

6. ¿En qué lugar usted compra zapatos deportivos?

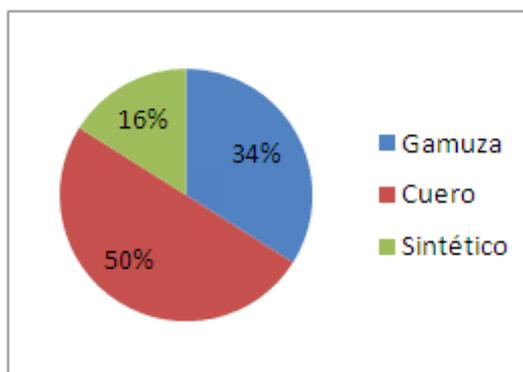
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Boutique	32	32%
Mercados	42	42%
Zapaterías	26	26%
TOTAL	100	100%



INTERPRETACION: Las personas donde mayor adquiere sus zapatos deportivos son en los mercados con el 42% y en boutique con el 32%.

7. ¿De qué material desearía usted que sean los zapatos deportivos?

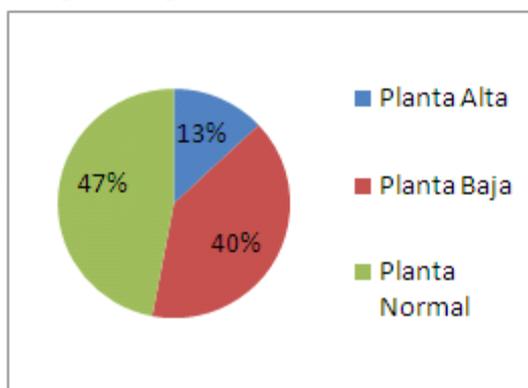
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Gamuza	34	34%
Cuero	50	50%
Sintético	16	16%
TOTAL	100	100%



INTERPRETACION: Se puede observar que la ciudadanía de Riobamba prefiere que sus zapatos sean de cuero con el 50% y de gamuza con el 34%.

8. ¿Qué tipo de planta le gustaría que sean sus zapatos deportivos?

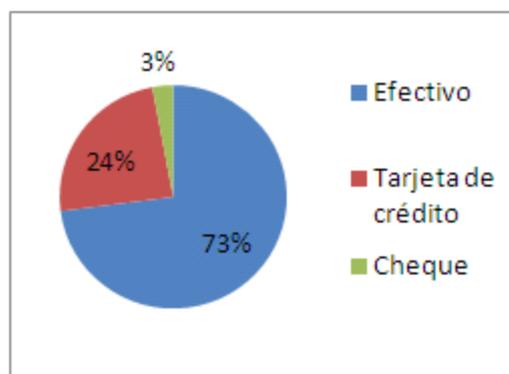
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Planta Alta	13	13%
Planta Baja	40	40%
Planta Normal	47	47%
TOTAL	97	100%



INTERPRETACION: Las personas de Riobamba le gusta que sus zapatos deportivos sean de tipo de planta norma que corresponde al 47% y de planta baja el 40%.

9. ¿Cómo le gustaría que sea la forma de pago?

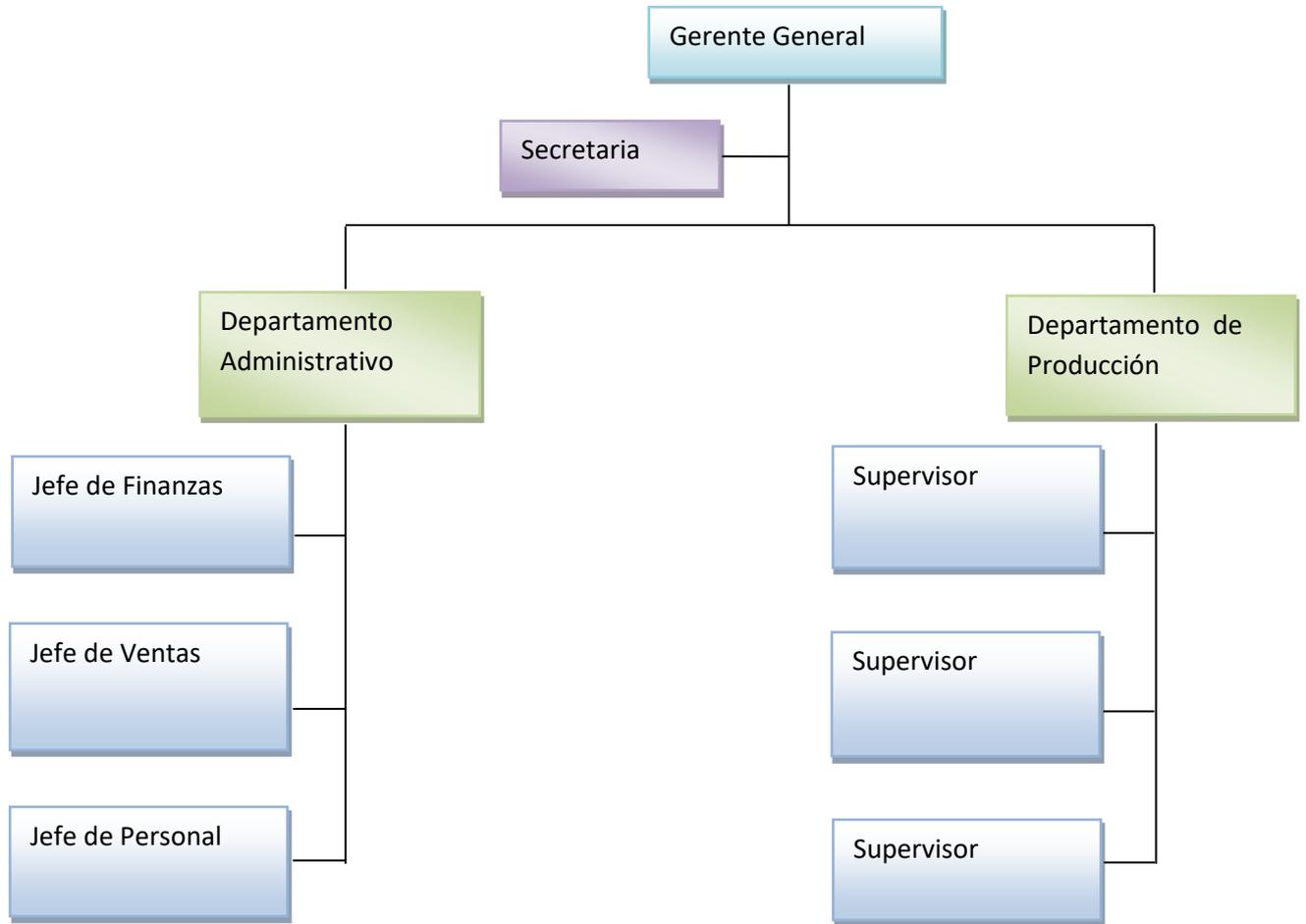
Variable	Frecuencia	Porcentaje
Efectivo	73	73%
Tarjeta de crédito	24	24%
Cheque	3	3%
TOTAL	100	100%



INTERPRETACION: Se puede observar en el grafico que el cliente le gustaría que la forma de pago sea en efectivo con el 73% y con tarjeta de crédito el 24%.

ANEXO 7

ESTRUCTURA ORGANICA



ANEXO 8

ESTADOS FINANCIEROS.

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE

BALANCE GENERAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2012

ACTIVOCORRIENTE

Caja Bancos		\$ 94.595,13
Suministros y materiales		\$ 1.385,20

Suministros de limpieza		\$ 382,00
-------------------------	--	-----------

FIJO

Edificaciones	\$ 54.000,00	\$ 51.300,00
-Dep. Acumulada Edificios	\$ 2.700,00	

Maquinaria	\$ 72.055,00	\$ 64.849,50
------------	--------------	--------------

-Dep. Acumulada Maquinaria	\$ 7.205,50	
----------------------------	-------------	--

Muebles de oficina	\$ 5.145,00	\$ 4.630,50
--------------------	-------------	-------------

-Dep. Acum. Muebles Oficina	\$ 514,50	
-----------------------------	-----------	--

Equipos de oficina	\$ 2.885,00	\$ 2.596,50
--------------------	-------------	-------------

-Dep. Acum. Equipo de oficina	\$ 288,50	
-------------------------------	-----------	--

Equipo de Computo	\$ 9.058,00	\$ 6.038,67
-------------------	-------------	-------------

-Dep. Acum. Equipo Computo	\$ 3.019,33	
----------------------------	-------------	--

DIFERIDO

Gasto de Constitución	\$ 6.030,00	\$ 5.025,00
-----------------------	-------------	-------------

-Amort. Acum. Gsto. Constitución	\$ 1.005,00	
----------------------------------	-------------	--

Gasto Instalación	\$ 5.700,00	\$ 4.750,00
-------------------	-------------	-------------

-Amort. Acum. Gsto. Instalación	\$ 950,00	
---------------------------------	-----------	--

TOTAL ACTIVO

\$ 635.552,50PATRIMONIOCAPITAL

Capital de los accionistas		\$ 587.805,10
----------------------------	--	---------------

Holger Campoverde	\$ 117.561,02	
-------------------	---------------	--

Marco Acero	\$ 117.561,02	
-------------	---------------	--

Miguel Espinoza	\$ 88.170,76	
-----------------	--------------	--

Raúl Zaruma	\$ 88.170,76	
-------------	--------------	--

Julio Guamán	\$ 88.170,76	
--------------	--------------	--

Luis Choglo	\$ 88.170,76	
-------------	--------------	--

UTILIDAD

Utilidad del Ejercicio		\$ 47.747,40
------------------------	--	--------------

TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO

\$ 635.552,50

ANEXO 9

BALANCE DE RESULTADOS

COOPERATIVA DE PRODUCCIÓN CALZADO PENIPE

ESTADO DE RESULTADOS

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013

Ventas	\$	670.248,00
Costo de Producción	\$	530.012,40
Utilidad Bruta en Ventas	\$	140.235,60
Gastos Administrativos	\$	57.015,73
Utilidad Operacional	\$	83.219,87
Ut. Antes de Part. Trabajadores	\$	83.219,87
15% Participación Trabajadores	\$	12.482,98
Utilidad Antes de Impuestos	\$	70.736,89
25% Impuesto a la Renta	\$	17.684,22
Utilidad Antes de Reservas	\$	53.052,67
10% reserva legal	\$	5.305,27
Utilidad Neta	\$	7.747,40

BIBLIOGRAFÍA

DE LA PEÑA G, Alberto; Auditoría Un enfoque práctico, Editorial Paraninfo Cengage Learning, Madrid, 2008.

SLOSSE, C.A, Gordiez, Giordano Silvia; Auditoría un nuevo enfoque empresarial, Ediciones MACHI. 2da edición, Buenos Aires, 1999.

MADARIAGA, Gorocica Juan; Manual Práctico de Auditoría, Ediciones Deusto, España, 2004.

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

PÉREZ, J; Control de Gestión Empresaria, Editorial ESIC, España, 1999.

STONER J. F; Administración, Editorial McGraw-Hill, Quinta edición, México, 1995.

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

CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. Normas Técnicas de Control Interno. Normas Generales de Control Interno. Indicadores de Gestión.

ARENS, Alvin; LOEBBECKE, James; Auditoría un Enfoque Integral, Editorial Prentice Hall Hispano América, S.A., México, sexta edición, 2002.

FRANKLIN F, Enrique Benjamín; Auditoría Administrativa, Gestión Estratégica del Cambio, Editorial PEARSON EDUCACION, segunda edición, México, 2007.

AGUIRRE, Juan; Auditoría y Control Interno, Edición MMVI, Editorial Cultural S.A., Madrid España, 2005.

SÁNCHEZ CURIEL Gabriel; Auditoría de Estados Financieros Práctica Moderna Integral, Editorial PEARSON EDUCACIÓN, segunda edición, México, 2006.

MALDONADO, Milton K; Auditoría de Gestión; Economía, Ecología, Eficacia, Eficiencia, Ética. Editorial Luz de América, segunda edición, Quito Ecuador, 2001.

SIFUENTES, Jorge; Técnicas Modernas de Venta, Editorial Palmito E.I.R.L., Lima – Perú, 2006.

FERNÁNDEZ, Millán, W; Auditoría Empresarial, Madrid: Instituto Contabilidad y de Auditoría de Cuentas. 2da. Edición, 1999.

LINCOGRAFÍA

OCAMPO, Alicia; Sistema de Control de Gestión con Enfoque en Procesos, Cuba, 1987 (www.monografias.com).

HERNÁNDEZ, Ederlys; La Auditoría Interna, Cuba, 2003(www.monografias.com).

GONZALES, Roberto; Auditoria de Gestión, Análisis Organizacional en la Auditoria de Gestión, Cuba, 2006(www.educoea.org).

COSPIN, Oswaldo; Marco Teórico y Conceptual de la Auditoría de Gestión, Riesgos de Auditoría de Gestión, México, 1986. (www.monografias.com).