



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

TESIS DE GRADO

**Previa a la obtención del Título de: Licenciada en Contabilidad y Auditoría
Contador Público Autorizado.**

TEMA:

Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas en la Empresa Hidalgo Broncano Cía.
Ltda. Período 2013

Autora:

Elvia Patricia Marroquín Luna

RIOBAMBA – ECUADOR

2015

CERTIFICADO DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de investigación sobre el tema **Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas en la Empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda; período 2013.** Previo a la obtención del título Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado ha sido desarrollada por la Sra. Elvia Patricia Marroquín Luna, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. CPA. Víctor Albán Vallejo
DIRECTOR DE TESIS

Dra. Jaqueline Balseca
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

DEDICATORIA

En primer Lugar a Dios por brindarme la fortaleza, la sabiduría y por guiar siempre mis pasos gracias papito Dios; a mi esposo que ha sido el pilar fundamental para yo salir a delante a mis dos adorados hijos les debo mucho sacrificio pero igual siempre estaban ahí para decir mami Ud. Puede, a mi padre que a pesar de no estar aquí con nosotros sé que él siempre estaba presente como quien me decía hija tu puedes sigue palante a mi madre a mis hermanos que me daban aliento y fuerza para seguir y si gracias al amor de ellos lo logre y ahora si expreso mi gratitud a mi dios gracias mis hijos a mi esposo por el apoyo brindado los amo mucho

Elvia Patricia Marroquin Luna

AGRADECIMIENTO

Mi más sincera gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas a los Programas Carrera, por abrirme sus puertas y encaminarme por el sendero del aprendizaje y la superación profesional mil gracias al Ingeniero Víctor Albán por su tolerancia a la Dra. Jaqueline Balseca y a todos los docentes de la institución que me han brindado sus conocimientos, apoyo y amistad a sin dejar de lado la exigencia para hacer posible la exitosa culminación de mi carrera.

Elvia Patricia Marroquín Luna

RESUMEN EJECUTIVO

La realización de una Auditoría de Gestión al departamento de ventas en la Empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda; período 2013, el mejoramiento de los procesos de gestión

con eficiencia, eficacia, ética y economía; con una investigación que parte de la identificación del problema de los almacenes, lo que permite recopilar datos bibliográficos para su ejecución de la Auditoría de Gestión donde se puntualiza, el método deductivo y el método teórico bajo los cuales se desarrolló la investigación, el desarrollo contiene cinco fases: la primera permite conocer el funcionamiento de los almacenes e identificar y comprender los hechos, actividades y prácticas mediante entrevistas, la segunda permite revisar los objetivos y políticas y demás disposiciones legales, la tercera evaluar el control interno por el método COSO I, la cuarta se direcciona al estudio profundo de áreas críticas, y la fase final se presenta el informe de auditoría, resultante de un proceso de evaluación y servirá como herramienta para una adecuada toma de decisiones que permita mejorar las actividades administrativas en los almacenes para brindar un adecuado servicio a los clientes.

Ing. CPA. Víctor Manuel Albán Vallejo Mg.
DIRECTOR DE TESIS

SUMMARY

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Portada.....
... i	
Certificado del Tribunal.....ii
Certificado Auditoría.....iii
Dedicatoria.....
...iv	

Agradecimiento.....	v
Resumen	
Ejecutivo.....	v
i	
Índice	
General.....	
...vii	
CAPÍTULO I:	
PROBLEMA.....	1
1.1 Antecedentes del Problema.....	1
1.1.1 Formulación del Problema de Investigación.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema De Investigación.....	2
1.2	
Objetivos.....	3
1.2.1 Objetivo General.....	3
1.2.2 Objetivo Específico.....	3
1.3	
Justificación.....	3
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 Definición de Auditoría.....	4
2.1.1 Importancia de la Auditoría de Gestión.....	4
2.1.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión.....	5
2.1.3 Clasificación de la Auditoría de Gestión.....	5
2.2 Auditoría de Gestión.....	6

2.3	Alcance de la Auditoría de Gestión.....	6
2.3.1	Elementos de la Auditoría de Gestión.....	7
2.4	Fases de la auditoría de gestión.....	8
2.4.1	Técnicas de Auditoría.....	10
2.5	Control Interno.....	11
2.5.1	Informe COSO	11
2.5.2	Elementos del Control Interno.....	11
2.6	Indicadores de Gestión.....	13
2.7	Programa de Auditoría.....	14
2.7.1	Riesgos de la Auditoría de Gestión.....	17
2.8	Hallazgos de Auditoría.....	17
2.9	Papeles de Trabajo.....	18
2.10	Índices de Auditoría.....	20
2.11	Marcas de Auditoría.....	21
2.11.1	Informe de Auditoría de Gestión.....	21
2.12	Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas (NAGAS).....	21
	CAPÍTULO III MARCO METODOLÓGICO.....	28

3.1	Idea a Defender.....	28
3.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	28
3.2.1	Tipos de estudio de la investigación.....	29
3.2.2	Diseño de la Investigación.....	29
3.3	Población y Muestra.....	29
3.3.1	Observación.....	29
3.4	Métodos Técnicas e Instrumentos.....	30
3.5.1	Métodos.....	30
3.5.2	Técnicas.....	30
3.5.3	Instrumentos.....	30
	CAPÍTULO IV.....	30
	Informe Control Interno.....	90
	Análisis de Resultados.....	95
	CAPÍTULO V.....	87
	CONCLUSIONES.....	90
	RECOMENDACIONES.....	91
	BIBLIOGRAFÍA	

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda; no se han realizado trabajos de investigación con el enfoque de auditoría de gestión, razón por la cual la presente investigación fue muy necesaria para evaluar la situación en la que se encontraba la empresa, cabe recalcar que existen temas similares de auditoría de gestión que nos sirvieron como base para el desarrollo de la misma.

Título: Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicios a los Clientes de los Almacenes de Electrodomésticos San Francisco IMPOEKSA de la ciudad de Riobamba, correspondiente al período del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2010

Autor/es: Robalino Flores, Alexis Gabriel

Conclusión: La presente investigación es una Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas y Servicios a los clientes de los Almacenes de Electrodomésticos San Francisco IMPOEKSA de la ciudad de Riobamba, correspondiente al período del 1 de Enero al 31 de Diciembre 2010, misma que sirve para identificar áreas críticas y buscar soluciones, para obtener información nos fue de mucha utilidad el control interno de la institución.

Fecha de publicación: 23 de Abril del 2012

Título: Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda; de la ciudad de Riobamba; periodo 2008-2009

Autor/es: Cabrera Merino, Sandra Paulina, Villena Mera, Viviana Elizabeth

Conclusión: Auditoría de Gestión a la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Educadores de Chimborazo” Ltda; de la ciudad de Riobamba; periodo 2008-2009 el área de investigación en particular es obtener la información económica, financiera de la entidad, el objetivo de este trabajo es proponer un procedimiento metodológico para la evaluación de la economía, eficiencia, y eficacia.

Fecha de publicación: 3° de julio del 2010

Título: Auditoría de Gestión en la Empresa Qualite de la provincia de Chimborazo- Cantón Riobamba en el periodo septiembre a diciembre del 2009

Autor/es: Basantes Valverde, María Fernanda; Orozco Chaves, Joana Maricela

Conclusión: La finalidad de esta investigación es optimizar los recursos tanto económicos como humanos, en este proceso pudimos detallar el incumplimiento de objetivos así también la falta de documentación que nos permitiera llevar a cabalidad esta investigación.

Fecha de publicación: 30 de julio del 2010

Título: Auditoría de Gestión al Centro de Capacitación y Conducción de Manejo CENTER DRIVE CIA LTDA; de la ciudad de Riobamba período 2011 para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación control y uso de los Recursos.

Autor/es: Chafra Asqui, Sandra Gabriela, Llamuca Chauca, Ana Lucia.

Conclusión: Auditoría de Gestión al Centro de Capacitación y Conducción de Manejo CENTER DRIVE CIA LTDA; de la ciudad de Riobamba periodo 2011 para establecer el grado de economía, eficiencia y eficacia en la planificación control y uso de los Recursos como podemos observar que mediante la investigación se presentan anomalías tanto en el manejo de recursos económicos como en el de talento humano, creando una serie de inconvenientes entre las autoridades y los empleados, esto se da a que el gerente da prioridad a un cierto grupo de empleados generando así las quejas a diario de los empleados que sienten tal malestar.

Fecha de publicación: 30 de agosto del 2013

1.1.1. Formulación del Problema de Investigación

¿De qué manera una Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas en la Empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda; permitió mejorar el grado de eficiencia, eficacia, economía y ética en la gestión empresarial?

1.1.4. Delimitación del Problema de Investigación

Esta investigación se basó en la realización de la auditoría de gestión misma que se efectuó en el departamento de ventas de la empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Realizar una auditoría de gestión en el Departamento de Ventas en la Empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda; periodo 2013, para mejorar el grado de eficiencia, eficacia, economía y ética en la gestión empresarial.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Realizar una auditoría de gestión considerando el marco teórico que permita realizar un diagnóstico preliminar de los procesos administrativos de la empresa, para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas existentes en la misma.
- Aplicar las fases de la auditoría de gestión como metodología al departamento de ventas en la Empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda; para evaluar los riesgos existentes en el departamento.
- Emitir a nivel gerencial de la empresa los resultados obtenidos y las recomendaciones para contribuir al mejoramiento del desempeño empresarial.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La aplicación de una auditoría de gestión en la empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda; permitió generar nuevas estrategias para incrementar las ventas así como también mejorar el desempeño interno y externo del talento humano que labora en la misma.

Dichas estrategias permitieron un crecimiento económico la aplicación de nuestro conocimiento, generando una información de conocimientos actualizados.

Mediante la auditoría de gestión que es una herramienta de la economía, se medirá y se buscará optimizar el nivel de ventas en la empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda; pronosticando la demanda de los clientes más representativos en cuanto a las ventas y lográndose así un mayor acercamiento entre la empresa y sus clientes como aliados estratégicos al momento de tomar decisiones.

Además, la realización del presente trabajo se justificó debido a la factibilidad de su realización ya que los directivos de la empresa proveerán de toda la documentación necesaria e información adicional que la investigación lo amerite, con la posibilidad de aplicar los diferentes instrumentos de investigación, la disponibilidad de talento humano y materiales así como la tecnología adecuada para el desarrollo de este estudio con el objetivo de cumplir la metas trazadas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 DEFINICIÓN DE AUDITORÍA

Manifiesta Maldonado, M (2011) auditoría 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, la auditoría de gestión abarca la economía eficiencia y la auditoria de los programas (p. 20)

Para Cook, (1999)

La auditoría de gestión se define como un proceso sistemático para obtener y evaluar de manera objetiva las evidencias relacionadas con informes sobre actividades económicas y otras que tienen una relación directa con las actividades que se desarrollan en una entidad pública o privada. (p. 5)

De lo anterior se desprende que: la auditoría es un examen sistemático que realiza una o un grupo de personas independientes a la entidad auditada, con el objetivo de diagnosticar el comportamiento global de la empresa, necesario para cualquier investigación.

2.1.1 Importancia de la Auditoría de Gestión

<http://pyme.lavoztx.com/la-importancia-de-la-funcin-de-auditora-interna-en-una-empresa-9798.html> 2014/07/28.

Las auditorías internas proporcionan una serie de servicios importantes para la gestión empresarial, estos incluyen la detección y prevención de fraudes, pruebas de control interno y control del cumplimiento de las políticas de empresas y de regulaciones gubernamentales, las empresas más pequeñas pueden requerir estas funciones incluso más que las grandes, una empresa pequeña simplemente no puede permitirse fraude de empleados, residuos o una multa del gobierno, establecer una función de auditoría interna ofrece un paso vital en el crecimiento de una empresa pequeña.

Por lo antes mencionado, la Auditoría de Gestión hoy en día es un elemento vital para la gerencia, que permite conocer a los ejecutivos la eficiencia a la hora de resolver los problemas económicos y sociales dentro y fuera de la empresa.

2.1.2 Objetivos de la Auditoría de Gestión

Mantilla, (2009), menciona que los objetivos son:

- ✓ Establecer el grado de compromiso de deberes y atribuciones entre los servidores y la empresa
- ✓ Determinar si tales deberes se han ejecutado de manera eficiente, eficaz y económica
- ✓ Determinar si los objetivos y metas propuestas han sido logrados
- ✓ Comprobar la confiabilidad de la información y de los controles establecidos
- ✓ Verificar la existencia de métodos o procedimientos adecuados de operación y la eficiencia de los mismos
- ✓ Comprobar la utilización adecuada de los recursos (p. 21).

2.1.3 Clasificación de la Auditoría de Gestión

Maldonado, M (2011) manifiesta:

- ✓ La Auditoría Externa es el examen o verificación de las transacciones, cuentas, estados financieros correspondientes a un período, evaluando la conformidad o cumplimiento de las disposiciones legales o internas vigentes en el sistema de control interno
- ✓ Además, una Auditoría Interna es el control que se desarrolla como instrumento de la propia administración y consiste en una valoración independiente de sus actividades, que comprende el examen de los sistemas de control interno, de las disposiciones contables, financieras y de la aplicación de las disposiciones administrativas y legales que corresponda, con la finalidad de mejorar el control y grado de economía, eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos (p 15).

Por lo antes citado se puede decir que: la Auditoria externa como la interna son procedimientos que permiten generar información acerca de la valoración de las actividades financieras, administrativas y legales dentro de una empresa.

2.2 AUDITORÍA DE GESTIÓN

Declara Luna, Y (2003) que la auditoría de gestión:

Es el examen que se realiza a una entidad con el propósito de evaluar el grado de eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos disponibles y se logran los objetivos previstos por el ente, con el propósito de evaluar la eficiencia de la gestión en relación con los objetivos generales, su eficiencia como organización y su actuación y posicionamiento desde el punto de vista competitivo, con la finalidad de emitir un informe sobre la situación global de la misma y la actuación de la dirección, podemos afirmar que la Auditoría de Gestión es una herramienta fundamental para determinar la organización así como la eficiencia empresarial (p. 36).

El manual de contraloría general del estado (2003)

Define también a la Auditoría de gestión como el examen integral o parcial, que precisa el nivel de desempeño y oportunidades de mejora, con la finalidad de determinar si la empresa está operando eficientemente, confirmándose así los criterios establecidos para la auditoría como el mecanismo idóneo para la evaluación de la eficiencia empresarial a nivel administrativo y económico (p. 25)

La auditoría de gestión es importante porque gracias a ella se puede calcular el correcto uso de los recursos disponibles de la empresa contribuyendo así con la gerencia para una apropiada toma de decisiones con la finalidad de cumplir con los objetivos empresariales.

2.3 ALCANCE DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN.

Según Maldonado, M (2011),

La Auditoría de Gestión examina en forma detallada cada aspecto operativo de la organización, por lo que, en la determinación del alcance debe considerarse lo siguiente:

Auditoría de Gestión Global, comprende el examen o análisis de la totalidad de la gestión de una entidad; es decir de todos los procesos que en un período determinado se han producido resultados mensurables y evaluables.

Auditoría de Gestión Parcial, se refiere a los programas, proyectos, actividades, procesos que pueden estar ubicados en una organización en particular, proviene de varias organizaciones o de una agrupación sectorial, según la afinidad de sus propósitos y actividades (p. 9)

Por lo antes presentado sobre Auditorías global y parcial son procedimientos de gran ayuda en la Auditoría de Gestión a través de las cuales se determina el aspecto operativo de una empresa o institución.

2.3.1 Elementos de la Auditoría de Gestión

Manual de contraloría general del estado (2011):

- ✓ Evaluar la eficacia en objetivos y metas propuestas
- ✓ Determinar el grado de economía y eficiencia en el uso de recursos y producción de bienes
- ✓ Medir la calidad de servicios bienes u obras, y
- ✓ Establecer el impacto socio – económico (p. 13)

2.4 FASES DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Enrique, B (2001) manifiesta que:

Fase I. Conocimiento Preliminar y Diagnóstico

- Consiste en obtener un conocimiento integral del objeto de la entidad, dando mayor énfasis a su actividad principal; esto permitirá una adecuada planificación, ejecución e información de resultados en tiempos razonables en esta fase se debe:
- Evaluar la ubicación y las condiciones de las instalaciones, e intercambiar información con el personal
- Recopilar información necesaria
- Revisar la información
- Identificar las áreas potenciales

Fase II. Planificación Específica

En la planificación, se describe los objetivos específicos y el alcance del trabajo; la revisión debe estar fundamentada en los procedimientos de auditoría, los responsables y las fechas de ejecución del examen, para lo cual se debe realizar:

- Un análisis de la información obtenida durante la auditoría
- Evaluar el control interno
- Analizar los riesgos inherentes y determinar el nivel de confianza, y
- Elaborar programas de trabajo

La planificación es una herramienta fundamental para llevar a cabo un trabajo ordenado y cómo podemos observar en el texto nos ayuda a focalizar e interpretar los objetivos a los cuales uno se quiere llegar.

Fase III. Ejecución de la Auditoría

En la ejecución que es una fase donde se desarrolla propiamente la auditoría, se evalúan cada una de las áreas obteniendo toda la evidencia necesaria en cantidad y calidad, basada en los criterios de auditoría y procedimientos definidos en cada programa, para sustentar las conclusiones y recomendaciones de los informes por lo que:

- Se aplican procedimientos
- Se obtienen evidencias suficientes, competentes y relevantes
- Se generan hallazgos
- Se define la estructura del informe y
- Se redacta el informe

Esta fase nos da ciertas pautas para la ejecución del trabajo de investigación el cual vamos a realizar, nos permite aplicar, obtener generar, definir y redactar la investigación.

Fase IV. Comunicación de Resultados

En la comunicación de resultados se preparará un informe final, el mismo que revelará las deficiencias existentes y contendrá hallazgos positivos. En el informe de auditoría de gestión, en la parte correspondiente a las conclusiones se expondrá en forma resumida, el precio del incumplimiento con su efecto económico y las causas y condiciones para el

cumplimiento de la eficiencia, eficacia y economía en la gestión de recursos de la entidad auditada, para lo cual se realizará:

- Una comunicación al inicio de la auditoría
- Se identificarán observaciones oportunas, y
- Al final se presentará el informe de la auditoría de gestión (pp. 566-568).

Esta fase es la culminación ya del trabajo de investigación, el cual nos permite dar un informe final de en forma resumida las deficiencias encontradas en la investigación.

2.4.1 Técnicas de Auditoría.

Descubre Maldonado, M (2011) que los:

Los procedimientos y técnicas a aplicar serán principalmente de carácter general, destinados a la detección de problemas y puntos débiles en las entidades auditadas, permitiendo analizarlos con el objetivo de mejorarlos, no pudiendo ser tan concretos como en la auditoría financiera, donde el fin es mucho más claro, la imagen fiel de un patrimonio y de sus variaciones. Por tanto, en auditoría de gestión, los objetivos que pueden plantearse a un auditor pueden ser amplísimos, nos centraremos en una propuesta de procedimientos que se basará en un criterio de clasificación, consistente en la división de las técnicas.

La clasificación de las técnicas de Auditoría según el ILCACIF (Instituto Latinoamericano de Ciencias Fiscalizadoras), en la auditoría de gestión es fundamental el criterio de un profesional para la determinación y la utilización de dichos procedimientos

VERIFICACIÓN	TÉCNICAS
OCULAR	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comparación ✓ Observación ✓ Revisión selectiva ✓ Rastreo
VERBAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Indagación ✓ Análisis
ESCRITA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conciliación ✓ Confirmación
DOCUMENTAL	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comprobación ✓ Revisión Selectiva
FISICA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Inspección

Comparación: Es la determinación de la similitud o diferencias existentes en dos o más hechos u operaciones, mediante esta técnica se comparan las operaciones realizadas por la entidad auditada.

Observación: Es la verificación visual que realiza el auditor durante la ejecución de una actividad o proceso para examinar aspectos físicos incluyendo desde la observación del flujo de trabajo, documentos, materiales, etc.

Rastreo: Seguir una operación de un punto a otro dentro de su procedimiento.

Indagación: Es la obtención de información verbal mediante averiguaciones o conversaciones directas con funcionarios de la entidad auditada o terceros sobre las operaciones que se encuentran relacionadas especialmente de hechos o aspectos no documentados.

Análisis: consiste en la separación y evaluación crítica de las operaciones o procesos con el propósito de establecer su propiedad de acuerdo a criterios normativos y técnicos.

Conciliación: Consiste en hacer que concuerden dos conjuntos de datos relacionados, separados e independientes.

Confirmación: Comunicación independiente y por escrito, de parte de los funcionarios que participan o ejecutan las operaciones, y/o de fuente ajena a la

entidad auditada, para comprobar la autenticidad de los registros y documentos sujetos a examen.

Comprobación: Examinar verificando la evidencia que apoya a una operación, demostrando autoridad, legalidad, propiedad, certidumbre.

Revisión Selectiva: Constituye una técnica frecuentemente aplicada a áreas que por su volumen u otras circunstancias no están comprendidas en la revisión más detenida.

Inspección: Examen físico y ocular de activos, obras, documentos, valores con el objeto de demostrar su existencia y autenticidad. (pp. 77-80)

2.5 CONTROL INTERNO

De acuerdo a lo manifestado por Estupiñan, R (2006).

Los Sistemas de control interno significa todas las políticas y procedimientos (controles internos) adaptados por la administración de una entidad para ayudar a lograr el objetivo de la administración de asegurar, tanto como sea factible, la conducción ordenada y eficiente de su negocio, incluyendo adhesión a las políticas de administración, la salvaguarda de activos, la prevención y detección de fraude y error, la precisión e integralidad de los registros contables, y la oportuna preparación de información financiera confiable.

Esta definición refleja que es un proceso que constituye un medio para un fin, que es el de salvaguardar los bienes de la entidad, es y debe ser ejecutado por todas las personas que conforman una organización, no se trata únicamente de un conjunto de manuales de políticas y formas, sino de personas que ejecutan actividades en cada nivel de una organización, además, el control interno proporciona solamente seguridad razonable, no seguridad absoluta, acerca del desarrollo correcto de los procesos administrativos y contables, informado a la alta gerencia y al consejo de una entidad.

De modo que el Control Interno establece las políticas, principios y procedimientos adoptados por la administración para lograr las metas y objetivos planificados para salvaguardar los recursos y bienes económicos, financieros, tecnológicos a través de su uso eficiente, bajo la normativa vigente, así como las políticas corporativas establecidas, y también se encarga de evitar desembolsos indebidos de fondos así como de ofrecer la

seguridad de que no se contraerán obligaciones no autorizadas o injustificadas. (pp. 1-9).

Según lo detallado, el control interno efectuado en una empresa permite salvaguardar los recursos financieros, tecnológicos y talento humano mediante la aplicación preventiva de dicho control a fin de garantizar procesos eficientes en el interior de la empresa.

2.5.1 Informe Committee of Sporing Organizations of the Treadway Commission

Coso

Según Mantilla, S (2009):

Describe el informe COSO como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización y diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos de acuerdo a los siguientes puntos:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones
- Fiabilidad de la información financiera
- Cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables

Este proceso entonces forma parte de los demás sistemas y procesos de la empresa y se incorpora la función de administración y dirección, para orientar los objetivos en un medio concebido y ejecutado por personas de todos los niveles de la organización a través de sus acciones y palabras y proporcionando una seguridad razonable, más que absoluta, de que se logrará con los objetivos definidos (p. 3).

El aporte de esta información con respecto a varios procesos como el COSO es de gran utilidad para lograr una evaluación eficiente de la organización y el cumplimiento de objetivos empresariales.

2.5.2 Elementos del Control Interno

Mantilla, S (2009) menciona que:

Los elementos de Control Interno permiten obtener un plan de organización que proporcione una apropiada distribución funcional de la autoridad y la responsabilidad de cada miembro de la organización, así como un plan de autorizaciones, registros

contables y procedimientos adecuados para ejercer controles sobre activos, pasivo, ingresos y gastos.

El personal debe estar adecuadamente instruido sobre sus derechos y obligaciones, que han de estar en proporción con sus responsabilidades, ya que el Control Interno tiene entre sus objetivos fundamentales el perfeccionamiento y protección de los bienes de la compañía.

El sistema de control interno tiene 5 componentes:

- Ambiente de Control
- Valoración del riesgo
- Actividades de Control
- Información y Comunicación
- Monitoreo

Ambiente de Control.- el ambiente de control da el tono de una organización, influenciado la conciencia de control de sus empleados. Es el fundamento de todos los demás componentes del control interno, proporcionando disciplina y estructura. Los factores del ambiente de control incluyen la integridad, los valores éticos y la competencia de la gente de la entidad, la filosofía y el estilo de operación de la administración; la manera como la administración asigna autoridad y responsabiliza, y cómo organiza y desarrollo a su gente; y la atención y dirección proporcionada por la junta de directores.

Valoración de riesgos.- cada entidad enfrenta una variedad de riesgos de fuentes externas e internas, los cuales deben valorarse. Una condición previa a la valoración de riesgos es el establecimiento de objetivos, enlazados en distintos niveles y consistentes internamente. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución, constituyendo una base para determinar cómo se deben administrar los riesgos. Dado que la economía, la industria, las regulaciones y las condiciones de operación continuarán cambiando, se requieren mecanismos para identificar y tratar los riesgos especiales asociados con el cambio.

Actividades de Control.- las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que las directivas administrativas se lleven a cabo. Ayudan a asegurar que se tomen las acciones necesarias para orientar los riesgos hacia la consecución de los objetivos de

la entidad. Las actividades de control se dan a todo lo largo de la organización, en todos los niveles y en todas las funciones. Incluyen un rango de actividades diversas como aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, revisiones de desempeño operacional, seguridad de activos y segregación de funciones.

Información y comunicación.- debe identificarse, capturarse y comunicarse información pertinente en una forma y en un tiempo que le permita a los empleados cumplir con sus responsabilidades. Los sistemas de información producen reportes, contienen información operacional, financiera y relacionada con el cumplimiento, que hace posible operar y controlar el negocio. Tiene que ver no solamente con los datos generados internamente, sino también con la información sobre eventos, actividades y condiciones externas necesarias para la toma de decisiones, informe de los negocios y reportes externos. La comunicación efectiva también debe darse en un sentido amplio, fluyendo hacia abajo, a lo largo y hacia arriba de la organización. Todo el personal debe recibir un mensaje claro de parte de la alta gerencia de que las responsabilidades de control deben tomarse seriamente. Deben entender su propio papel en el sistema de control interno, lo mismo que la manera como las actividades individuales se relacionan con el trabajo de otros. Deben tener un medio de comunicar la información significativa. También necesitan comunicarse efectivamente con las partes externas, tales como clientes, proveedores, reguladores y accionistas.

Monitoreo.- los sistemas de control interno deben monitorearse, proceso que valora la calidad del desempeño del sistema en el tiempo. Es realizado por medio de actividades de monitoreo ongoing (continuo), evaluaciones separadas (independientes) o combinación de las dos. El monitoreo ongoing ocurre en el curso de las operaciones. Incluye actividades regulares de administración y supervisión y otras acciones personales realizadas en el cumplimiento de sus obligaciones. El alcance y la frecuencia de las evaluaciones separadas dependerá primeramente de la valoración de riesgos y de la efectividad de los procedimientos de monitoreo ongoing. Las deficiencias del control interno deberán reportarse a lo largo de la organización, informando a la alta gerencia y a la junta solamente los asuntos serios (p.p. 69-70).

Los componentes descritos, muestran entonces como debe efectuarse un Control Interno de forma adecuada en una empresa con la finalidad de obtener información verás del desarrollo empresarial.

2.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Rodríguez, J (2010) interpreta a:

Los indicadores desde el punto de vista de instrumentos de gestión, son de dos tipos:

Indicadores Cuantitativos: son los valores y cifras que se establecen periódicamente de los resultados de las operaciones, como un instrumento básico.

Indicadores Cualitativos: permiten tener en cuenta la heterogeneidad, las amenazas y las oportunidades del entorno organizacional; permite además evaluar, con un enfoque de planeación estratégica la capacidad de gestión de la dirección y de más niveles de la organización.

Indicadores de Gestión Universalmente Utilizados: los indicadores de gestión universalmente utilizados para medir la eficiencia, la eficacia, las metas, los objetivos en general el cumplimiento de la misión institucional pueden clasificarse de la siguiente manera:

Indicadores de resultados por área y desarrollo de información: se basa en dos aspectos, la información del desarrollo de la gestión que se adelanta y los resultados operativos y financieros de la gestión, estos muestran la capacidad administrativa de la entidad para evaluar, observar y medir aspectos como: organización de sistemas de información, la calidad, oportunidad y disponibilidad de la información.

Indicador de Ejecución Presupuestaria

Valor desembolsado

Valor total

Indicadores Estructurales: estos indicadores sirven para establecer y medir aspectos como los siguientes; participación de los grupos de conducción institucional frente a los grupos de servicios, operativos y productivos; las unidades organizacionales formales e informales que participan en la misión

Número de funcionario que ocupan cargos directivos

Número total de funcionarios del área a analizar

Indicadores de Recursos: Tiene relación con la planificación de las metas y objetivos que sirven para medir y evaluar lo siguiente: Planificación de metas y grado de

cumplimiento de los planes establecidos; formulación de presupuestos, metas y resultados del logro; administración de los recursos logísticos.

1. / ingresos – gastos = grado de cumplimiento

2. / presupuestos (metas)= nivel de ejecución y eficacia

Indicadores de Proceso: aplicable a la función operativa de la entidad, relativa al cumplimiento de su misión y objetivos sociales, estos sirven para, extensión y etapas de los procesos administrativos; Extensión y etapas de la planeación; agilidad en la prestación de los servicios.

Número de días reales de respuesta a las quejas

Número total de días para dar respuesta a las quejas

Indicadores de Personal: Sirve para medir las actividades del comportamiento de la administración del talento humano, establecen el grado de eficiencia y eficacia en la administración de los recursos humanos:

Comparación de la clase, calidad y cantidad de los servicios; rotación y administración del personal, referida a novedades y situaciones administrativas del área.

Número de profesionales del área analizar

Número total de funcionarios del área analizar

Indicadores de aprendizaje y adaptación: Son importantes estos indicadores porque evalúan el recurso humano constantemente para verificar si la gestión está de acuerdo con la función asignada, las metas, los objetivos y demás, estos indicadores evalúan:

- Unidades de Entrenamiento
- Unidades Normales de Adiestramiento
- Estudio para la innovación

Indicadores Globales, funcionales y específicos: Para evaluar adecuadamente la gestión es necesario previamente definir o formular misión, visión, y objetivos que orientaran su accionar, establecer sus propias metas de productividad y de gestión.

Indicadores Globales: Son aquellos que miden los resultados en el ámbito de institución y la calidad del servicio que brindan a los distintos usuarios.

Tiempo de respuesta frente a los trámites o requerimientos solicitados.

Grado de cumplimiento de los programas y proyectos en relación a lo programado.

Ejecución presupuestaria relacionada con el presupuesto asignado.

Indicadores específicos: Los indicadores específicos se refieren a una función determinada o bien a un área o proceso en particular.

1. Programas de capacitación ejecutados
Programas presupuestados
2. Número de expedientes tramitados, (pp. 448- 449-450)

2.7 PROGRAMAS DE AUDITORÍA

<http://es.scribd.com/doc/61076895/Programa-de-Auditoria> 31/07/2014

El programa de Auditoría, es el procedimiento a seguir, en el examen a realizarse, el mismo que es planeado y elaborado con anticipación y debe ser de contenido flexible, sencillo y conciso, de tal manera que los procedimientos empleados en cada auditoría estén de acuerdo con las circunstancias del examen, el programa de auditoría, significa la tarea preliminar trazada por el auditor y que se caracteriza por la previsión de los trabajos que deben ser efectuados en cada servicio profesional que presta, a fin de que este cumpla íntegramente sus finalidades dentro de las Normas científicas de la Contabilidad y las Normas y Técnicas de la Auditoría. El programa de auditoría o plan de auditoría, es el resultado que se desea obtener, la línea de conducta a seguir dentro de los principios y preceptos de la auditoría, el programa de auditoría, es la línea de conducta a seguir, las etapas a franquear, los medios a emplear, es una especie de cuadro anticipado en el cual los acontecimientos próximos se han previsto con cierta precisión, según la idea que uno se ha formado de ellos, el método a emplearse en la elaboración del plan o programa de auditoría, según apreciación de los Contadores Públicos Colegiados que se dedican a la auditoría, debe ser preparado especialmente para cada caso, ya que no existen dos casos de auditoría exactamente iguales, así como es imprescindible dar a cada Programa de auditoría la autonomía necesaria, en la preparación del programa de auditoría se debe tomar en cuenta: Las normas de auditoría, las técnicas de auditoría, las experiencias anteriores, los levantamientos iniciales, las experiencias de terceros el hecho de no existir una norma patrón para la elaboración del plan o programa de auditoría, no excluye la existencia de normas generales que se aplican a todos los casos y que constituyen los fundamentos de la técnica de la auditoría en un determinado sector, lo que no se debe perder de vista es que el programa de auditoría debe ser una guía segura e indicadora de lo que deberá ser hecho y posibilite la ejecución fiel de los trabajos de buen nivel profesional, que

acompañe el desarrollo de tal ejecución un programa de auditoría, es un procedimiento de revisión lógicamente planeado además de servir como una guía lógica de procedimientos durante el curso de una auditoría, el programa de auditoría elaborado con anticipación, sirve como una lista de verificación a medida que se desarrolle la auditoría en sus diversas etapas y a medida que las fases sucesivas del trabajo de auditoría se terminen el programa de Auditoría, deberá ser revisado periódicamente de conformidad con las condiciones cambiantes en las operaciones del cliente y de acuerdo con los cambios que haya en los principios, normas y procedimientos de auditoría al planear un programa de auditoría, el auditor debe hacer uso de todas las ventajas que le ofrecen sus conocimientos profesionales, su experiencia y su criterio personal.

Los programas de auditoría son los procedimientos a seguir en cada programa, dentro de las normas científicas, y técnicas, bajo el contexto que cada programa debe ser especial para cada caso

2.7.1 Ventajas de los Programas de Auditoría

http://www.aempresarial.com/servicios/revista/202_11_EHHQMNZDPNBHHHNAJQRBTOAXZRGXAUUBICSUPRXYEFZMMGANQQE.pdf : 31/07/2014

- Fijación de la responsabilidad por cada procedimiento estable
- Realizar una adecuada distribución de trabajo entre los componentes del equipo de auditoría, y una permanente coordinación de labores entre las mismas
- Establecer una rutina de trabajo económico y eficiente
- Ayuda a evitar la omisión de procedimientos necesarios
- Sirve como un historial de trabajo efectuado y como una guía para futuros trabajos
- Asegura una adherencia a los principios y normas de auditoría
- Proporciona las pruebas que demuestren que el trabajo fue efectivamente realizado cuando era necesario

En los momentos actuales, la auditoría es importante para lograr un sistema de control interno fuerte, consolidado que permita mejorar los métodos y procedimientos existentes, la calidad de la información haciéndola cada vez más confiable, y que en lo fundamental pueda ser utilizada como instrumento de dirección para evaluar y contribuir al cumplimiento de los objetivos propuestos.

La auditoría es muy importante ya que nos permite mejorar los métodos y procedimientos existentes es una guía para realizar trabajos, proporcionar pruebas que demuestre el trabajo realizado eficientemente.

2.7.2 Riesgos de la Auditoría de Gestión

Contraloría general del estado (2011) expone que:

Al ejecutarse la Auditoría de Gestión, no estarán exentos los errores y omisiones importantes que afecten los resultados del auditor expresados en su informe por lo tanto se debe planificar la auditoría de tal modo que se presenten expectativas razonables para detectar aquellos errores que tengan importancia relativa, a partir de:

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

En este tipo de auditoria debemos tener en cuenta los tres componentes de riesgo:

- Riesgo inherente de que ocurran errores importantes generados por las características de la entidad u organismo
- Riesgo de control de que el sistema de control interno prevenga o corrija tales errores
- Riesgo de detección de que los errores no identificados por los errores de control interno tampoco sean reconocidos por el auditor (pp. 59- 60).

Al efectuarse la auditoría no se estará exenta de errores que pueden afectar los resultados del trabajo realizado

2.8 HALLAZGOS DE AUDITORÍA

Según Maldonado (2011):

La auditoría de gestión se lo emplea para referirse a cualquier situación deficiente y relevante que determine la aplicación de los diferentes componentes, debiendo ser estructurado de acuerdo a sus atributos, de condición, criterio, causa y efecto; obviamente que sea muy eficaz para el área auditada.

Condición: refleja el grado en que los criterios están siendo logrados

Criterio: son metas que la entidad está tratando de lograr

Causa: es la razón fundamental por la cual ocurrió la condición, o el motivo por el cual no se cumplió el criterio, explicación de la razón u origen de los hechos, mediante la búsqueda,

Efecto: resultado de la condición encontrada, objetivo y cuantificado de los casos adversos o incorrectos causado por el fracaso en el logro de las metas (p. 9).

La auditoría de gestión se aprovecha para relatar cualquier deficiencia encontrada en el trabajo de investigación

2.8.1 Evidencia y Riesgo

Maldonado (2011) manifiesta que:

La evidencia y riesgo es el conjunto de hechos comprobados, suficientes, competentes y pertinentes que sustentan las conclusiones del auditor, toda esta información se la obtiene durante la labor de auditoría a través de la observación, inspección y entrevistas. La mayor parte de las labores de auditoría se dedican a la obtención de la evidencia porque esta provee una base racional para la formulación de juicios (p. 9).

Esta concepción de la evidencia y riesgo en una empresa, muestra que la obtención de una información adecuada acerca del funcionamiento de la misma es fundamental para evaluar procesos económicos y cumplimiento de metas.

2.8.2 Clases de Evidencia

Las clases de evidencia en los hallazgos de Auditoría son:

- Física: Se obtiene por medio de inspección y observación directa de las actividades
- Testimonial: Se obtiene a través de entrevistas que se realiza al personal de la entidad, cuyas respuestas son verbales y escritas, con el fin de comprobar la autenticidad de un hecho. (pp. 9-10).

2.9 PAPELES DE TRABAJO

Según manifiesta Ray W, (2000) indica que:

Los papeles de trabajo, son el conjunto de cédulas y documentos elaborados u obtenidos por el auditor gubernamental, producto de la aplicación de las técnicas, procedimientos y más prácticas de auditoría, que sirven de evidencia del trabajo realizado y de los resultados de auditoría revelados en el informe. (p. 280)

Los papeles de trabajo son documentos que abalancen el trabajo realizado por el auditor, los mismos que sirven de evidencia para que demuestre con exactitud los resultados arrojados durante el trabajo.

Propósito de los Papeles de Trabajo

- A proporcionar un medio de asignar y coordinar el trabajo de auditoría.
- Ayudar a los auditores seniors, gerentes y socios en la supervisión y revisión del trabajo.
- Servir de soporte para el informe de los auditores.
- Documentar el cumplimiento por parte de los auditores de las normas de auditoría generalmente aceptadas relacionadas con el trabajo de campo y
- Ayudar en la planificación y realización de auditorías futuras del cliente (p. 280).

Sin duda, la utilización de documentos de apoyo para la recolección de información permite además de obtener la misma, almacenarla con la finalidad de comparar el desenvolvimiento pasado, presente y futuro de una empresa para conocer su desempeño.

Clases de Papeles de Trabajo

La clasificación de los papeles de trabajo según contraloría general del estado (2011) es el siguiente (p. 72)

- ✓ Archivo de referencia permanente: Contiene información que servirá para auditorías posteriores
- ✓ Legajo de Auditoría: Los papeles de trabajo que sustentan el resultado de la auditoría Archivo de Papeles de Trabajo

Contraloría general del estado (2011) acuerda que:

Estos papeles de trabajo deben ser organizados y archivados en forma sistematizada, sea preparando legajos, carpetas o archivos que son de dos clases: Archivo Permanente o Continuo.- Este archivo permanente contiene información de interés o útil para más de una auditoría o necesarios para auditorías subsiguientes.

La primera hoja de este archivo necesariamente debe ser el índice, el mismo que indica el contenido del legajo.

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

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

La mayor parte de información se obtiene en la primera auditoría, pero como se indicó su utilización es en ésta y futuras auditorías. Es necesario que en cada auditoría se vaya actualizando su información (p. 73).

2.10 ÍNDICES DE AUDITORÍA

Contraloría general del estado. (2011) asocia que:

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

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

La codificación de índices y referencias en los papeles de trabajo pueden ser de tres formas: a) alfabética, b) numérica y c) alfanumérica. El criterio anteriormente expuesto fue, para el archivo permanente índices numéricos y para el archivo corriente índices alfabéticos y alfanuméricos (p, 77).

Estos documentos son de mucha ayuda en auditoría mismos que deben codificarse, para hacer más clara la información que se lleva a cabo.

2.11 MARCAS DE AUDITORÍA

Contraloría general del estado, (2011) acuerda que:

Las marcas de auditoría, conocidas también como: claves de auditoría o tildes, son signos particulares y distintivos que hace el auditor para señalar el tipo de trabajo realizado de manera que el alcance del trabajo quede perfectamente establecido, estas marcas permiten conocer además, cuáles partidas fueron objeto de la aplicación de los procedimientos de auditoría y cuáles no.

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

Las marcas al igual que los índices y referencias ya indicadas, preferentemente deben ser escritas con lápiz de color rojo, ya que su uso se encuentra generalizado al igual que los papeles de trabajo elaborados por el auditor usualmente son hechos con lápiz de papel (p. 79).

La información detallada con respecto a las marcas de Auditoría establece claramente varios parámetros a considerarse en la aplicación de este proceso ya que establece el cumplimiento de varias referencias que muestran la eficiencia de la realización de dicho proceso permitiendo asegurar la correcta realización de la misma.

2.11.1 Informe de Auditoría de Gestión

Según Arens, A (2002):

El informe de auditoría es el producto final del trabajo del auditor, en el cual presenta sus observaciones, conclusiones y recomendaciones.

Por esta razón el informe de auditoría cubre dos funciones básicas:

- Comunica los resultados de la auditoría de gestión.
- Persuade a la gerencia para adoptar determinadas acciones y cuando es necesario llamar su atención, respecto de algunos problemas que podrían afectar adversamente sus actividades y operaciones.

- Cada auditoría de gestión culmina en un informe por escrito que es puesto en conocimiento de la entidad auditada.

El Contenido del Informe define que la estructura del informe de auditoría de gestión es la siguiente:

- Síntesis gerencial.
- Introducción.
- Conclusiones.
- Observaciones y recomendaciones

Resaltando así la importancia de la realización de un informe adecuado del proceso de auditoría que refleje los aciertos y desaciertos encontrados en una empresa (p. 180).

El informe de auditoría es el resultado final en el cual se puede observar recomendar y concluir con las deficiencias encontradas en la misma.

2.12 NORMAS DE AUDITORÍA GENERALMENTE ACEPTADAS (NAGAS)

Declara Ray, W (2000).

La existencia de las normas de auditoría de gestión generalmente aceptadas es evidencia de que los auditores están muy interesados en el mantenimiento de una alta y uniforme calidad de trabajo de auditoría por parte de todos los contadores públicos independientes. Si cada contador público certificado posee un entrenamiento técnico adecuado realiza auditorías con habilidad, cuidado y juicio profesional, el prestigio de la profesión aumentara y el público le atribuirá una creciente importancia a la opinión de los auditores

Las normas de auditoría son requerimientos de calidad relativos a la calidad y al personal de trabajo, mismos que se derivan de la naturaleza profesional del auditor.

Clasificación de las NAGAS

- Normas generales
- Normas del trabajo de campo
- Normas de los informes

Normas Generales

- La auditoría debe ser realizada por una persona o personas que tengan una capacitación técnica adecuada e idoneidad como auditores
- En todos los asuntos relacionados con la labor asignada, el auditor o los auditores deben mantener una actitud mental de independencia
- Debe ejercerse el debido cuidado profesional en la planeación y el desempeño de la auditoría y la preparación del informe.

Normas de Trabajo de Campo

El trabajo debe ser planeado adecuadamente y los asistentes, si existen deben ser supervisados apropiadamente

- Para planear y determinar la naturaleza, periodicidad y medida de las pruebas que deben realizar las auditorías debe obtener una comprensión suficiente del control interno
- Debe obtenerse suficiente evidencia competente o válida a través de la inspección, la observación, las indagaciones y las confirmaciones para proporcionar una base razonable que permita dar una opinión relacionada con los estados financieros bajo auditoría (pp. 26-27).

Normas de los Informes

De acuerdo a lo manifestado por Ray, W. (2000): las normas de los informes son las siguientes:

- El informe debe establecer si los estados financieros han sido presentados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados

- El informe debe identificar aquellas circunstancias bajo las cuales dichos principios no han sido observados consistentemente en el período actual en relación con el período anterior
- Debe considerarse si las relevaciones informativas en los estados financieros son razonablemente adecuadas, a menos que en el informe se especifique lo contrario
- El informe debe contener bien sea la expresión de una opinión relacionada con los estados financieros, tomados como un todo o una declaración en el sentido de que no es posible expresar una opinión, cuando no es posible expresar una opinión global, deben establecerse las razones para ello, en todo caso en los cuales el nombre de un auditor este asociado con los estados financieros, el informe debe contener una indicación inequívoca clara de la clase de trabajo del auditor, si existe, y del grado de responsabilidad que esta aceptado (p. 28).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Metodología de la Investigación

La presente investigación requiere de un arduo trabajo de campo, utilizando como herramienta fundamental las fuentes primarias para la recolección de la información, teniendo como base una amplia investigación bibliográfica para la construcción de los antecedentes investigativos.

3.1 Idea a Defender

La realización de una Auditoría de Gestión al departamento de Ventas en la Empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda; permitió mejorar el grado de eficiencia, eficacia, economía y ética en la gestión empresarial en el período 2013

3.2. Diseño de la investigación

Para la ejecución del estudio se utilizó los siguientes tipos de investigación de campo, bibliográfica, documental y descriptiva.

3.2.1 De campo

Se trató de una investigación de campo porque se realizó una recopilación de información en el mismo lugar donde se producen los acontecimientos, es decir en la empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda.

3.2.2 Bibliográfico

Se preparó la presente investigación a través de una recopilación y análisis de la información existente en varios libros y distintos autores, los mismos que reposan en las Bibliotecas de la institución.

3.2.3 Documental

Se sustentó en la información existente de varios archivos y documentos de propiedad de la empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda; cuyos resultados sirvieron de base fundamental en el desarrollo de la presente investigación.

3.2.4 Descriptiva

La investigación descriptiva se aplicó en la representación de la realidad en cuanto a los hechos, personas, situaciones, que realizaron los profesionales de la empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda; lo que permitió tener una idea global de la forma de trabajo y el desempeño de las funciones que les han sido encomendadas.

3.3 Población y Muestra

La investigación se ejecutó a todo el personal que labora en los Almacenes Hidalgo Broncano Cia Ltda; la misma que se dedica a la venta de electrodomésticos, la población no es grande y se trabajó con cuestionarios de control interno realizado al personal que labora en los almacenes (8 personas)

3.4 Métodos técnicas e instrumentos

Los métodos utilizados para la recopilación de datos son los siguientes:

Métodos

Método inductivo

Este método se realizó para investigar aspectos particulares de las actividades realizadas en la empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda; para ello se realizaron encuestas, entrevistas, y la observación directa de las actividades desarrolladas a diario en las áreas de departamento de ventas y departamento administrativo.

Método deductivo

Se partió de situaciones generales explicadas en el marco teórico como es el concepto y proceso de Auditoría, luego se adaptó a situaciones concretas en este caso a la evaluación de eficiencia, eficacia, economía de la empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda.

Utilizamos estos métodos, el cual nos permitió analizar el desarrollo de las operaciones realizadas dentro de la empresa a través de la aplicación de una auditoría de gestión con la finalidad de proponer mejoras en el beneficio de la misma.

3.5 Técnicas.

Observación

En todo momento se recurrió a la observación directa de los documentos, procedimientos que se dan en la Empresa Hidalgo Broncano Cía. Ltda; a través de una guía de observación.

Entrevista

Se utilizó una guía, para poder conocer el punto de vista sobre la realidad del problema planteado, en este caso se consideró a la gerencia para conocer información detallada sobre la entidad.

3.5.1 Instrumentos

Cuestionario

Es la técnica esencial para la evaluación del control interno, que se realizó a través de un cuestionario que se redactó, en cada componente.

Indagación

Se ejecutó preguntas sueltas al personal, para conocer de manera general su perspectiva laboral en la empresa.

CLIENTE: Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda
DIRECCIÓN: Calle Araujo Chiriboga (Perímetro de las Industrias)
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión
PERÍODO: 2013

**ARCHIVO
PERMANENTE**

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACIÓN	FINAL
AUTORA	MLEP 05/08/2014	24/11/2014

ÍNDICE

ARCHIVO PERMANENTE

ARCHIVO PERMANENTE	AP
Información General	IG 1/4
Misión Visión y Objetivos	AP 1/1
Programas de auditoría	AP 1/1
Contrato	C 1/1

4.1. Información general

El mes de Noviembre de año 2005 el Sr. Juan Carlos Hidalgo apertura un local comercial de muebles y electrodomésticos con el nombre de “Comercial Hidalgo” ubicado en las calles Rocafuerte y Primera Constituyente en sociedad con su hermano el Sr. Edwin Hidalgo, siendo este el punto de partida para que más adelante en Agosto del 2007, se crea la fábrica “Muebles Hidalgo” entre la Sra. Rosita Broncano y el Ing. Germán Hidalgo.

El 19 de Septiembre del 2009 se apertura un nuevo almacén esta vez bajo la responsabilidad del Lic. Fernando Hidalgo con el nombre comercial de “Almacén el Cisne”, ubicado en las calles Chile y Rocafuerte esq. En Octubre de este mismo año el Sr. Diego Hidalgo se suma a este gran emprendimiento familiar ubicando otro almacén en el sector de la plaza de las gallinas y tras dos años de intenso trabajo cesó sus actividades.

Para Enero del 2010 la sociedad entre Sr. Juan Carlos Hidalgo y el Sr. Edwin Hidalgo había crecido al punto de inaugurar una nueva sucursal en las calles Villarroel y Carabobo con el nombre de “Más Ofertas” y que con el afán de tener las mismas oportunidades de crecimiento empresarial en el mes de noviembre de este mismo año se rompe la sociedad entre el Sr. Juan Carlos Hidalgo y el Sr. Edwin Hidalgo haciéndose responsables cada uno de una sucursal.

En Agosto del 2010 se apertura en la ciudad del Puyo el “Almacén Cisne” con la responsabilidad del Ing. Germán Hidalgo. Dos meses después se inaugura otra sucursal en la ciudad de Riobamba “Almacén Éxito” a cargo el Sr. Diego Hidalgo, en las calles España y Primera Constituyente.

Para Julio del 2011 el Sr. Juan Carlos Hidalgo apertura otra sucursal en la ciudad del Puyo y el despliegue de estas empresas que hasta el momento eran independientes entre sí les permitió a sus creadores soñar en la posibilidad de crecer bajo las premisas de comprensión y unidad familiar mismas que se vieron debilitadas al tener empresas similares.

Tras largas conversaciones nace la idea de integrar a los hermanos Hidalgo Broncano y por ende a la familia, fortaleciendo el trabajo en equipo para consolidarse en el mercado a miras de expansión, y meses después inician actividades en las oficinas ubicadas en el perímetro de la Industria bajo la razón social de Hidalgo Broncano Cia. Ltda. El 3 de Octubre del 2011 en la ciudad de Riobamba con 4 sucursales y en la ciudad del Puyo con 2 sucursales.

Nombre de la empresa: Hidalgo Broncano Cía. Ltda.

Tipo de Empresa: Empresa Comercial.

Conformación Jurídica: Familiar

Representante Legal: Héctor German Hidalgo Broncano

Composición del capital: 100% Nacional

Localización de la empresa: Provincia: Chimborazo Cantón: Riobamba dirección: Calle Araujo Chiriboga (Perímetro de las Industrias)

Locales de la empresa: Arrendados

Valores organizacionales

En el período actual se pretende focalizar la atención en aquellos valores que para Hidalgo Broncano Cía. Ltda; son trascendentes en su vivencia como pauta de comportamiento generalizado.

Entre estos tenemos:

- **Honestidad:** Ofrecer a los clientes lo que la Empresa está en condiciones de cumplir ser coherentes con su razón de ser, actuar dentro de la verdad, con honradez, responsabilidad y total transparencia
- **Trabajo en Equipo:** Buscar la práctica de la mutua ayuda entre las personas, apoyando a los grupos menos favorecidos para que puedan mejorar su calidad de servicio.

- **Relaciones Familiares:** Ser el eje de motivación y punto de partida para que los accionistas logren las mayores motivaciones y satisfacciones en el trabajo constante.
- **Responsabilidad Social:** Garantizar que las operaciones y políticas de la empresa vayan de acuerdo con las leyes y reglamentos aplicados hacia la prevención de problemas sociales creando de esta manera una imagen pública favorable.
- **Calidez Humana:** Que los clientes pueden contar con un trato amable y personalizado, el sistema de entregas y equipo humano deben estar formados para entablar relaciones comerciales cordiales y amistosas.
- **Puntualidad:** Saber de la importancia de hacer las cosas a tiempo y en el lugar conveniente, la eficacia y la calidad de los servicios es la meta teniendo como labor la garantía de satisfacción de los clientes.
- **Respeto:** Brindar un trato justo a todos aquellos con quien tenemos relación se entiende mejor cuando procuramos tratar a los demás de la manera en que deseamos ser atendidos, saludar, emplear un vocabulario adecuado, pedir las cosas amablemente, y evitar inmiscuirse en la vida privada de los demás, es la forma más sencilla de vivir este valor en el trabajo.
- **Comunicación:** Mantener una buena comunicación ayuda a desarrollar el desempeño de los procesos y mejora las relaciones con los clientes internos y externos.
- **Servicio:** Responder de manera oportuna a las necesidades de los clientes internos y externos, propiciando una relación continua y duradera
- **Credibilidad:** Responder siempre a las necesidades y expectativas de los clientes con la integridad y cumplimiento de promesas en las relaciones entre clientes internos y externos generando lealtad hacia la empresa.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/08/05
REVISADO	VA	2011/2014

1.3 MISIÓN

Producir, comercializar y distribuir productos para el hogar en la línea café, blanca, verde y muebles para familias, como una propuesta moderna e innovadora acordes a los requerimientos del mercado actual que contemple todas las necesidades y expectativas de nuestros clientes logrando la plena satisfacción y poniendo a disposición productos enmarcados en un contexto de alta calidad con un equipo de trabajo que demuestre espíritu de colaboración y profesionalismo.

1.4 VISIÓN

Ser una compañía líder en la producción, comercialización y distribución de productos para el hogar en la línea café, blanca, verde y muebles para familias a fin de cubrir las necesidades y expectativas de la colectividad con los más altos estándares de atención, por parte de un equipo humano profesional y comprometido en asegurar la satisfacción de los clientes, permitiendo crecer permanentemente en el tiempo y reafirmando la permanencia de la empresa en el mercado.

1.5 OBJETIVO GENERAL

Analizar la situación del mercado actual de la ciudad de Riobamba con la finalidad de medir el posicionamiento que tiene Hidalgo Broncano Cía. Ltda; y el planteamiento de estrategias de comercialización.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/08/05
REVISADO	VA	2011/2014

4.2.5 PLAN DE AUDITORÍA

ENTIDAD: Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda

TIPO DE TRABAJO: Auditoría Gestión

PERÍODO: Del 01 de enero al 31 de Diciembre del 2013

RESPONSABLE: Elvia Patricia Marroquin Luna

Antecedentes

Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas en la Empresa Hidalgo Broncano Cia Ltda; período 2013 se realizará de conformidad a la Orden de Trabajo.

Alcance de la Auditoría

La Auditoría de Gestión practicada a los Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda comprende el período del ejercicio económico de año 2013 correspondiente a la Administración del Ing. German Hidalgo

Estructura Orgánica

3. Estructura Orgánica

Nivel Directivo	Junta General de Socios
Gerente General	Ing. German Hidalgo
Nivel Operativo	Lcdo. Fernando Hidalgo
	Sr. Diego Hidalgo
	Sra. Gisela Moncayo
	Ing. Tatiana Villarroel
	Ing. Edwin Samaniego
	Ing. Norma Camacho

Fuente: Almacenes Hidalgo Broncano.

Objetivo de la empresa:

Ofrecer productos exclusivos para el hogar con alta calidad e innovación, a precios competitivos que permitan crecer permanentemente en el tiempo y reafirmar la permanencia de la compañía en el mercado.

Unidad de apoyo

Para la realización del trabajo de Auditoría se prevé contar con el apoyo y asistencia de del Director y miembro de Tesis y del personal de los almacenes Hidalgo Broncano

Recursos a utilizarse.**Recursos Humanos:**

- El Director de Tesis, quien actúa como Supervisor de Auditoría
- La Auditora Investigadora egresada de los programas carrera

Recursos Financieros:

El total de recursos financieros estarán a cargo de la Auditora Investigadora

Atentamente.

Patricia Marroquín
EGRESADA

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/08/05
REVISADO	VA	2011/2014

Comparecientes:

En la ciudad de Riobamba, 03 de Mayo del 2014, los Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; que en adelante se denominara Contratante, representada por su gerente Ing. German Hidalgo y por otra parte el Equipo de Auditoría a la que en adelante se Denominará Contratista, conviene en celebrar el presente Contrato de Prestación de Servicios de Auditoría de Gestión a los almacenes Hidalgo Broncano en el período 2013, conteniendo las siguientes clausulas.

Primera: antecedentes

La parte Contratista, presentó un oficio al Gerente de los almacenes Hidalgo Broncano para solicitar me brinde la apertura necesaria para realizar mi trabajo de investigación previo a la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría Contador Público Autorizado, siendo su respuesta favorable, por lo que puse en marcha mi trabajo.

Segunda: objeto del contrato

Por medio del presente contrato, el Contratista se compromete con la empresa Contratante, a realizar la Auditoría de Gestión en los almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; a través de la revisión y evaluación del control interno, actividades que se llevarán a cabo con esmero y eficacia. El examen a practicarse y sus resultados se concluirá con la presentación del informe correspondiente de acuerdo a las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, el mismo que será de conocimiento y uso exclusivo del Gerente de la empresa Contratante, para efecto de lo anterior, el Contratante proporcionará al Contratista los instrumentos necesarios para el buen desempeño de sus actividades, los cuales quedan bajo custodia hasta la terminación de este contrato.

Tercera: Terminación del contrato

Las partes convienen en que se puede dar por terminado el contrato en cualquier momento. El incumplimiento a lo establecido en el presente contrato dará motivo a su rescisión y a la aplicación de las disposiciones legales correspondientes.

Patricia Marroquin L.

Ing. German Hidalgo

Responsable

Gerente

ARCHIVO CORRIENTE

CLIENTE: Almacenes Hidalgo Broncano
AUTORA DE LA TESIS: Patricia Marroquín
DIRECCION: Calle Araujo Chiriboga (perímetro de las Industrias)
NATURALEZA DEL TRABAJO: Auditoría de Gestión
PERÍODO: 2013

	INICIALES Y FECHA	
	PLANIFICACION	FINAL
AUTORA	MLEP 05/08/2014	24/11/2014

ÍNDICE

4.2 ARCHIVO CORRIENTE

Archivo Corriente	AC 1/2
Ejecución de la Auditoría	EA 1/1
Administración de la Auditoría	AA 1/1
Orden del Trabajo	OT 1/1
Notificación del Examen	NE 1/2
Planificación de la Auditoría	PA 1/1
Memorándum de Planificación	MP 1/2
Hoja de Abreviaturas	HA 1/1
Fase I Planificación de Auditoría	PA 1/1
Programas de Auditoría	PA 1/1
Carta al Gerente	CG 1/1
Entrevista al Gerente	EG 1/3
Fase II Planificación Estratégica	PE
Evaluación Misión y Visión	EMV 1/4
Cuestionario del Control Interno	CCI 1/10
Ambiente de Control	AC1/2
Valoración del Riesgo	VR 1/2
Actividades de Control	AC 1/2
Información y comunicación	IC 1/2
Monitoreo	M 1/2
Fase III Comunicación de Resultados	CR

Hoja de Hallazgos	HA1/3
Identificación de Procesos	IP 1/3
Elaborar y Aplicar Encuestas	AE 1/10
Fase IV Informe Final	IF
Informe final	IF
Carta al Gerente	CG 1/1

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/09/01
REVISADO	VA	2014/09/12

ADMINISTRACION DE AUDITORÍA

Orden de Trabajo

Riobamba, 15 de mayo del 2014.

Sra.

Patricia Marroquin

Responsable

Presente.

De mi consideración:

Una vez presentada la propuesta de trabajo y aprobada por el gerente de los almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; se autoriza que se realice la Auditoría de Gestión en los almacenes en el período 2013.

Objetivos:

- Evaluar el grado de cumplimiento de la misión visión objetivos, políticas, planes y procedimiento
- Evaluar las disposiciones legales y normativas de los almacenes con el propósito de sugerir cambios, modificaciones y adiciones
- Revisar y determinar medidas para salvaguardar los recursos.
- Determinar el grado de confiabilidad de la estructura de control interno.
- Formular comentarios, conclusiones y recomendaciones inclinados a mejorar los procesos administrativos de los almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda.

Atentamente,

Ing. Víctor Albán

SUPERVISOR

NOTIFICACIÓN DEL EXAMEN

Riobamba, 10 de Julio del 2014

Ingeniero

German Hidalgo

GERENTE GENERAL DE ALMACENES HIDALGO BRONCANO CÍA LTDA

Presente.

De mi consideración:

En atención al pedido que se realizó a su persona para la realización de la Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas de los Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; correspondiente al período 2013.

La Señora Elvia Patricia Marroquín Luna, 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,

Patricia Marroquín Luna

EGRESADA

**AUDITORÍA DE GESTIÓN
ALMACENES HIDALGO BRONCANO CÍA LTDA.**

4.2.4 MEMORANDO DE PLANIFICACIÓN

1. Requerimientos de la auditoría

- Memorando de antecedentes
- Informe final de auditoría

1. Cronograma de actividades

2. fecha inicial

Inicio del trabajo de campo 13/06/2014

Finalización del trabajo de campo 05/01/2015

Presentación del informe 08/01/2015

Emisión del informe final de Auditoría 13/01/2015

3. Equipo multidisciplinario

Autora de la Tesis Elvia Patricia Marroquín Luna

5. Días presupuestados

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

FASE I Diagnóstico General 3 semanas

FASE II Planificación Específica 5 semanas

FASE III Ejecución de la Auditoría 7 semanas

FASE IV Comunicación de Resultados 1 semana

6. Recursos financieros

- Materiales
- Pasajes

4.2.5 Motivo del examen

La ejecución de la Auditoría de Gestión analizará al Departamento de Ventas de los Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda.

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

Objetivo del examen

Establecer normas y políticas de ventas para el desarrollo de las funciones de los empleados de Hidalgo Broncano. Cía. Ltda; y de esa manera alcanzar nuestras metas, aplicando controles internos y métodos de evaluación.

Alcance

La Auditoría de Gestión practicada a los Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda comprende el período del ejercicio económico de año 2013 correspondiente a la Administración del Ing. German Hidalgo

Atentamente.

Patricia Marroquín
EGRESADA

HOJA DE ABREVIATURAS

DETALLE	ABREVIATURA
Marroquín Luna Elvia Patricia	MLEP
Visita a las instalaciones de la Institución.	VI
Entrevista al Director del Departamento de Ventas.	ED
Planeación Estratégica del Departamento de Ventas de los Almacenes.	PE
Control Interno de la Institución mediante el método COSO.	ECI
Análisis de la Estructura Organizacional del Departamento de Ventas.	EO
Procesos para la concesión de créditos	PCC
Encuestas a los empleados.	EE
Indicadores de Gestión.	IG
Hoja de resumen de Conclusiones y Recomendaciones de los Hallazgos.	HCR
Hoja de trabajo de Valoración de Riesgos y Actividades.	HVR
Carta de Presentación.	CP
Informe de Auditoría.	IA
Hoja de resumen de Conclusiones y Recomendaciones de los Hallazgos.	HCR
Hoja de trabajo de Valoración de Riesgos y Actividades.	HVR
Carta de Presentación.	CP
Informe de Auditoría.	IA

1.1 PROGRAMAS DE AUDITORÍA

Programas de Auditoría Fase I

FASE I

<p>Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Planificación de la Auditoría</p> <p>Programa de Auditoría</p>
--

Objetivos:

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

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Carta al Gerente de los Almacenes	CG	MLEP	2014/09/12
2	Entrevistar al Gerente General, notificar el inicio de la auditoría y solicitar la documentación referente a la Base Legal Interna y Externa de la empresa y autoridades de la misma	EG	MLEP	2014/09/12
3	Efectuar una visita preliminar	VP	MLEP	2014/09/12

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/09/01
REVISADO	VA	2014/09/12

CARTA AL GERENTE DE LOS ALMACENES HIDALGO BRONCANO

Ingeniero

German Hidalgo

GERENTE DE LOS ALMACENES HIDALGO BRONCANO CÍA LTDA

Presente.

De mi consideración:

La realización de la Auditoría de Gestión a los almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; se realizará con el fin de obtener una opinión acerca de la gestión realizada por los almacenes

De la misma manera, solicitarle la facilidad por parte del personal que labora en los almacenes, para acceder a la respectiva documentación, la misma que ayudará a evaluar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por los almacenes.

Por la acogida y oportunidad brindada, reitero mis agradecimientos.

Atentamente,

Patricia Marroquin

Egresada.

ENTREVISTA AL GERENTE**Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda.****Departamento Auditado: Ventas**

Objetivo. Obtener información acerca de las actividades que se ejecutan en el departamento de ventas

DATOS GENERALES

Razón Social: Almacenes Hidalgo Broncano

Tipo de empresa: Comercial

Gerente: Ing. German Hidalgo

Cantón: Riobamba

Provincia: Chimborazo

Ubicación: Perímetro de las Industrias

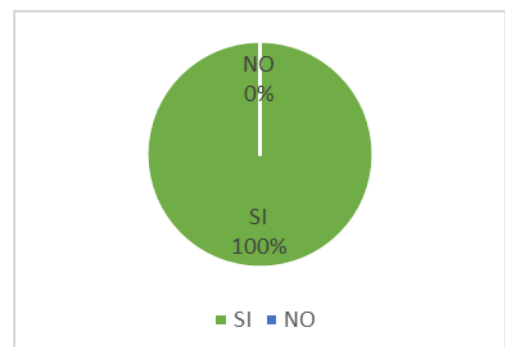
Conocimiento de los almacenes

1. ¿Principales Directivos?

Nivel Directivo	Junta General de Socios
Gerente General	Ing. German Hidalgo
Nivel Operativo	Lcdo. Fernando Hidalgo
	Sr. Diego Hidalgo
	Sra. Gisela Moncayo
	Ing. Tatiana Villarroel
	Ing. Edwin Samaniego
	Ing. Norma Camacho

2. ¿Los almacenes cuentan con un control interno?

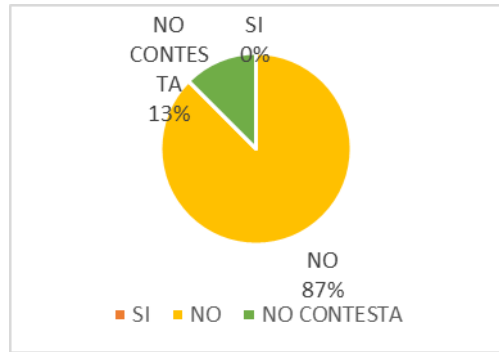
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100%
NO	0	0%
TOTAL	8	100%



Análisis: de acuerdo a los resultados obtenidos se observa que el 100% del personal responde que los almacenes cuentan con un sistema de control interno,

3. ¿El almacén cuenta con un manual de funciones?

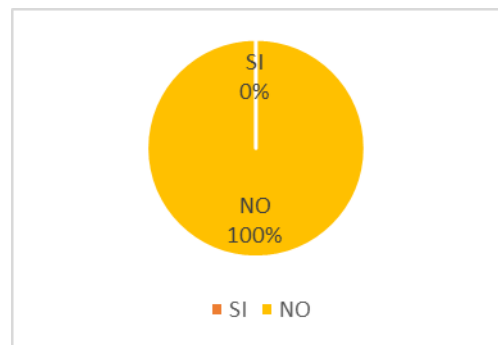
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	7	87,5%
NO CONTESTA	1	12,5%
TOTAL	8	100%



Análisis: en cuanto a esta pregunta se obtuvo los siguientes resultados y, se observa que el 87.5% responde que los almacenes no cuentan con un manual de funciones y el 13% tiene desconocimiento que es el manual de funciones

4. ¿Se han efectuado en períodos anteriores Auditorías Administrativas?

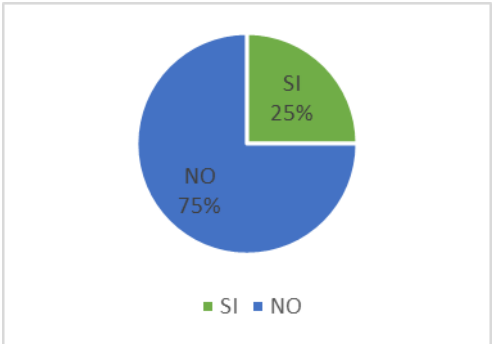
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	8	100%
TOTAL	8	100%



Análisis: esto quiere decir que podemos considerar el 100% responde, que en los almacenes no se han efectuado auditorías de gestión

5. ¿Se realizan procesos para el reclutamiento del personal?

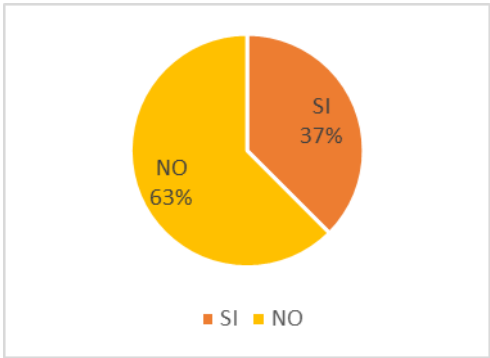
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	2	25%
NO	6	75%
TOTAL	8	100%



Análisis: en los resultados alcanzados tenemos que el 75% responde que en los almacenes no se han efectuado procesos de reclutamiento de personal, ya que es más por afinidad de amistad o familiar, y el 2% responde que si se lo hace en forma legal.

6. ¿Está actualizado el inventario de bienes físicos de los almacenes?

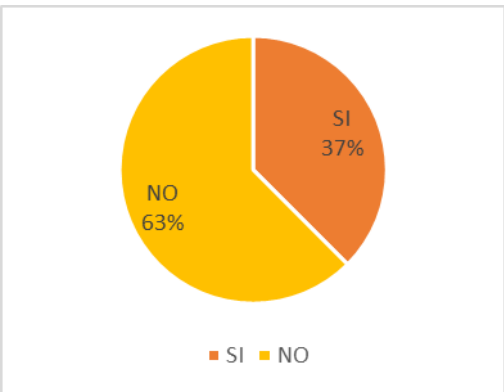
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	37.5
NO	5	62.5
TOTAL	8	100



Análisis: del total del personal encuestado, el 62.5% nos afirma que no está actualizado el inventario de bienes físicos de los almacenes

7. ¿Se realizan capacitaciones al personal de los almacenes?

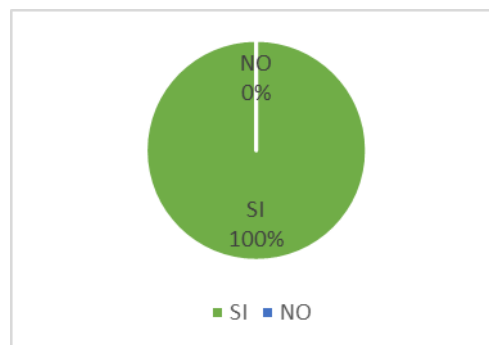
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	3	37,5
NO	5	62,5
TOTAL	8	100



Análisis: al realizar la encuesta de la siguiente pregunta se ha obtenido, que el 37.5% responde que si son capacitados el 62.5% responde que no son capacitados.

8. ¿Se realizan planificaciones anuales para la Empresa?

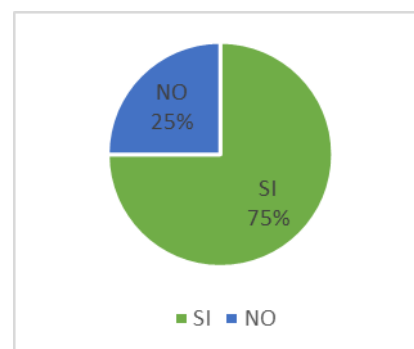
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	8	100
NO	0	0
TOTAL	8	100



Análisis: del total del personal entrevistado, el 100% responde que si se realizan planificaciones anuales por parte del gerente y personal administrativo que colabora en hacer las planificaciones.

9. ¿La máxima autoridad fomenta la integridad, respeto valores éticos, que beneficien el desarrollo de las actividades dentro de los almacenes?

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
SI	6	75
NO	2	25
TOTAL	8	100



Análisis: ya realizada la entrevista se nota, que el 75% responde que si hay un ambiente de integridad, respeto y valores éticos, mientras que el 25% manifiesta que no refleja tanto.

4.2. VISITA PRELIMINAR

Visita a las instalaciones y Entrevista Inicial

1. RAZON SOCIAL.

Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda.

2. FECHA DE CREACIÓN.

Noviembre del 2005.

Domicilio: Provincia: Chimborazo cantón Riobamba Calle Araujo Chiriboga (perímetro de las Industrias)

3. ACTIVIDAD ECONOMICA.

Venta al por menor de electrodomésticos.

4. REPRESENTANTE LEGAL.

Ing. German Hidalgo

5. CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

1. N° DE EMPLEADOS: 8 empleados.

2. ÁREA DE TRABAJO.

Departamento de Ventas

1.1 PROGRAMAS DE AUDITORÍA

Programas de Auditoría Fase II

FASE II

<p>Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Evaluación del Control Interno</p> <p>Programa de Auditoría</p>

Objetivos:

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

Nº	PROCEDIMIENTO	REF. P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Evaluación de la Misión Visión	EMV	MLEP	2014/09/12
2	Evaluación del Control Interno	ECI	MLEP	2014/09/12
3	Componentes del Control Interno	CCI	MLEP	2014/09/12

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/09/01
REVISADO	VA	2014/09/12

**CUESTIONARIO PARA ANALIZAR LA MISIÓN
ALMACENES HIDALGOBRONCANO CÍA LTDA
EVALUACION DE LA MISIÓN**

Motivo del examen: Conocer si la Misión de los almacenes contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

COMPONENTE: Ambiente de Control

CUADRO 1: Evaluación de la Misión.

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	¿La misión de la institución realmente expresa su razón de ser?	✓		
2	¿El enunciado de la misión se ha formulado en términos claros, particularmente del personal?	✓		
3	¿La misión es difundida y se mantiene presente entre el personal de la empresa?		✓	
4	¿El personal tiene presente la idea de obtener resultados acorde a la misión de la institución?		✓	
5	¿El enunciado de la misión está directamente orientado a satisfacer las necesidades de los clientes?	✓		
6	¿El enunciado de la misión contiene elementos que la distingan claramente de otras instituciones?		✓	
7	¿La filosofía de la institución sustenta claramente su nivel de responsabilidad social?	✓		
8	¿La misión es realmente una guía de actuación para el personal?	✓		
9	¿La alta dirección replantea la misión y el concepto de la empresa en función de los cambios que surgen en el ambiente competitivo?	✓		
10	¿Existe una misión definida para el departamento de crédito?	✓		
TOTALES		7	3	

Confianza de la misión = 7 / 10

Confianza = 70%

Riesgo = 3 / 1

Riesgo = 30%

Resultado

Confianza: Moderada

Riesgo: Medio

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

Conclusión

Como podemos observar la misión tiene una aceptación del 70% entre el personal de los almacenes, el enunciado de la misión tiene un lenguaje claro y define explícitamente el que hacer esencial de la empresa, el personal siente una directa orientación hacia el cumplimiento de la misma y mantiene clara la idea de satisfacer y conquistar al cliente.

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA VISIÓN
ALMACENES HIDALGO BRONCANO CÍA LTDA
EVALUACIÓN DE LA VISIÓN

Motivo del examen: Conocer si la Visión de los almacenes contribuye a que el personal tenga claramente definida la orientación que debe seguir.

Componente: Ambiente de Control

CUADRO 2: Evaluación de la Visión

No.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		COMENTARIOS
		SI	NO	
1	¿Tiene la empresa una visión que claramente defina el querer ser de la institución?	✓		
2	¿La visión es difundida en forma permanente entre el personal de la institución?	✓		
3	¿La visión se ha formalizado mediante un enunciado explícito?	✓		
4	¿Los programas, acciones, estrategias y demás prácticas gerenciales son adecuados con el contenido de la visión?	✓		
5	¿El enunciado de la visión facilita la creación de un escenario futuro?	✓		
6	¿La visión por si misma impulsa a la generación de oportunidades entre el personal?	✓		
7	¿El contenido de la visión, y la proyección que le da la alta dirección indican que es factible alcanzarla?		✓	
8	¿La alta dirección analiza las propuestas y metas del personal antes de reformular la visión?		✓	
TOTALES		6	2	

Confianza de la visión = 6/ 8

Confianza = 75

Riesgo = 25%

Riesgo = 2/ 8

Resultado

Confianza: Moderada

Riesgo: Medio

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

Conclusión.

La visión nos proporciona un claro mensaje en cuanto a los beneficios que ofrece a sus clientes; particularmente para su personal porque no se identifican oportunidades de desarrollo y objetivos personales, aunque la visión de Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; 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 dicho mediante la utilización de boletines, reuniones, capacitaciones semanales en las q se recompense la participación del personal por el conocimiento

La visión no puede ser difundida de manera que se proporcione un conocimiento 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.

4.4.2 EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA: Hidalgo Broncano Cía. Ltda.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Ambiente de Control

SUB COMPONENTE: Integridad y Valores Éticos

Objetivo	Evaluar el estímulo del entorno laboral y social para la realización y control de actividades del personal.			
Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
Área de Ventas				
1	¿El departamento cuenta con un reglamento debidamente aprobado para la política de ventas?		✓	Desconocemos
2	¿El departamento maneja comprobantes de ingreso para la realización de sus transacciones?	✓		
3	¿La empresa cuenta con una política para la otorgación de créditos?	✓		
4	¿Existen programas de capacitación continua para los empleados del área de ventas?		✓	Existe capacitación pero no establecido como programa
5	¿Existen rendición de cuentas internas dentro del departamento en lo que se refiere a las ventas?	✓		No conocen esa información
	TOTALES	3	2	

Confianza del ambiente de control = $3/5$ 60%
 Confianza = 60%

Riesgo = 40%

Confianza: Moderada

Riesgo: Medio

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

Conclusión

En los almacenes existe un Manual de Conducta, el cual es divulgado entre los trabajadores, generando un adecuado clima laboral, se aplican las sanciones correspondientes en forma adecuada y el personal ve en el Gerente un ejemplo a seguir.

Recomendación

Los aspectos evaluados se cumplen satisfactoriamente, se recomienda continuar cumpliendo los parámetros analizados para alcanzar un mejor ambiente de trabajo

En la Institución no se determina ni se identifica si los riesgos que se presentan son provenientes por factores internos o externos, y no se clasifican de acuerdo a su nivel de importancia y se tratan de solucionar todos por igual.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

EMPRESA: Hidalgo Broncano Cía. Ltda.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Valoración del Riesgo

SUBCOMPONENTE: Identificar y Evaluar

CUADRO: 4

Objetivo	Evaluar si el departamento de ventas cumple con actividades para valorar los riesgos que afecten a las ventas.			
N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
Área de Ventas				
1	¿Existe un lugar seguro y adecuado para depositar el dinero recaudado durante las ventas del día?	✓		Esa información tiene el gerente
2	¿Se verifican que se emitan las facturas correctamente llenadas?	✓		
3	¿Se emiten las facturas en orden secuencial?	✓		
4	¿Se manejan cantidades para mitigar los riesgos como: -Procedimiento de ventas -Procedimiento de seguridad?		✓	
	TOTALES	3	1	

Confianza valoración de riesgo= 3/ 4

Confianza = 75%

Riesgo = 40%

Confianza: Moderada

Riesgo: Medio

RANGO	RIEZGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

Conclusión

En los almacenes no se determina ni se identifica si los riesgos que se presentan son provenientes por factores internos o externos, y no se clasifican de acuerdo a su nivel de importancia y se tratan de solucionar todos por igual.

Recomendación

En los almacenes debe realizar un análisis detallado de los riesgos que se pudieren presentar para saber la proveniencia de este y la magnitud con la que afectará, para tomar las medidas más adecuadas.

CUESTIONARIO DEL CONTROL INTERNO

EMPRESA: Hidalgo Broncano Cía. Ltda.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Actividades de Control

SUBCOMPONENTE: Confiabilidad de la Información

CUADRO: 5

Objetivo	Valorar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de ventas establecidos por la empresa que permitan cumplir los objetivos y funciones asignadas.			
N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
Área de Ventas				
1	¿Existe algún medio que autorice y controle las ventas?	✓		
2	¿Existe alternativa para seguir con las actividades normalmente en caso de que el sistema integrado no esté disponible?	✓		
3	¿Se entrega el dinero de las ventas a contabilidad?	✓		
4	¿Se archiva en un lugar seguro y apropiado todas las facturas y comprobantes que soporten los ingresos realizados	✓		
5	¿Se realizan respaldos diarios de la información en ventas generadas durante el transcurso del día?	✓		
TOTALES		5		

Confianza actividades de control = 5/ 5

Confianza = 100%

Confianza: Moderada

Riesgo: Medio

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

Conclusión

La Empresa no capacita adecuadamente al personal cuando existe cambios en el software, además este sistema no mantiene operaciones de auditoria ni de control ni de las obras de mantenimiento no se dan constantemente si no cuando falla un componente

Recomendación

Se debería capacitar al personal en asuntos tecnológicos cada que se realicen cambios en el software además a este se le debería incluir operaciones de auditoría

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AC CI IC 1/2

EMPRESA: Hidalgo Broncano Cía. Ltda.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Información y Comunicación

SUBCOMPONENTE: información Confiable

Objetivo	Determinar si el área de ventas, comunica los resultados y nuevas propuestas en lo que se refiere a las ventas y que son de interés hacia la autoridad correspondiente.			
N°	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
Área de Ventas				
1	¿Se generan reportes periódicos sobre las ventas que se realizan?	✓		
2	¿Existen registros que le permitan preparar los reportes periódicos?		✓	
3	La información que recibe el personal es comunicado con claridad y responsabilidad	✓		
4	Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba	✓		
5	El coordinador de crédito mantiene actualizado al gerente del desempeño y ocurrencias del departamento	✓		
	TOTALES	4	1	

Confianza información y comunicación = 4/ 5

Confianza = 80%

Riesgo = 20%

Confianza: Bajo

Riesgo: Alto

RANGO	RIEZGO	CONFIANZA
15% - 50%	ALTO	BAJO
51% - 75%	MEDIO	MODERADO
76% - 95%	BAJO	ALTO

Recomendación

La empresa maneja un adecuado sistema de información, el mismo que facilita información oportuna y de calidad facilitando así la toma de decisiones

Conclusión

Se debería continuar con las buenas labores en el área de comunicación pero siempre tratando de mejorarlas

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO

AC CIM 1/2

EMPRESA: Hidalgo Broncano Cía. Ltda.

TIPO DE AUDITORÍA: Auditoría de Gestión

COMPONENTE: Monitoreo

SUBCOMPONENTE: Evaluación y Supervisión

Objetivo.	Determinar si el área de ventas cuenta con los reportes necesarios de evaluación y supervisión y los pone a disposición de la gerencia.			
Nº	PREGUNTA	SI	NO	COMENTARIO
Área de Ventas				
1	¿Se aporta el resultado de las conciliaciones de cada mes a la gerencia de la empresa?	✓		
2	Se supervisa al personal en las actividades que realizan	✓		
3	Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividades aplicadas	✓		
	TOTALES	3		

Confianza monitoreo = 3/3

Confianza = 100%

Riesgo: Bajo

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

Recomendación

Se realiza supervisiones y verificaciones al personal, además las actividades que se desarrollan además se revisan los informes que llegan a la empresa

Conclusión

El Gerente debería tener parámetros propios de evaluación interna para obtener sus pruebas y compararlas con los informes que le son remitidos y así tomar decisiones adecuadas con información más verídica

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/08/05
REVISADO	VA	2014/08/05

Programas de Auditoría Fase III

FASE III

Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda.
Auditoría de Gestión
Ejecución de trabajo
Programa de Auditoría

Objetivos:

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

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Hoja de Hallazgos	HA	PM	
2	Identificar los Procesos.	IP	PM	
3	Elaborar y aplicar encuestas a empleados	EE	PM	

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/09/01
REVISADO	VA	2014/09/12

HOJA DE HALLAZGOS**ELABORACIÓN DE MANUAL DE FUNCIONES AL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO**

Condición: En Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; 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.

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:

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

INADECUADO PROCEDIMIENTO PARA LA SELECCIÓN DEL PERSONAL.

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

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

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

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

Conclusión: En Almacenes Hidalgo Broncano Cia Ltda; no existe un programa establecido para la selección adecuada del personal.

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.

AUSENCIA DE POLÍTICAS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AL DEPARTAMENTO DE VENTAS

Condición: Las actividades que se ejecutan en los Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; 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 Departamento de Ventas:

- 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.

INCUMPLIMIENTO DE VENTAS

Condición: El nivel de ventas de almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; va en decremento cada año.

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

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

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

Conclusión: Las ventas en Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; 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.

NO SE APLICA INDICADORES DE GESTIÓN

Condición: Almacenes Hidalgo Broncano Cia Ltda; no cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y operativa de la empresa.

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

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

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

Conclusión: No se aplican indicadores de Gestión en Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda;

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.

PUBLICIDAD

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

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

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

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

Conclusión: Los Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; necesitan 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 y al departamento de Ventas

- 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.

AUSENCIA DE AUDITORÍA.

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

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

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

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

Conclusión: En Almacenes Hidalgo Broncano no se realizan Auditorías de ningún tipo.

Recomendación 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.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

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

Criterio: Se debe elaborar una estructura organizacional en almacenes Hidalgo Broncano 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 autoritarismo de gestión en las actividades.

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

Conclusión: No se posee una Estructura Organizacional que permita la integración y desarrollo de Almacenes generando conflictos de intereses

4.3.2 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS EXISTENTES

Un proceso no es más que la secuencia ordenada de actividades que permiten alcanzar un objetivo en particular, toda empresa desarrolla sus actividades cotidianas en base a procesos y estas pueden encontrarse por escrito o de forma verbal. Acorde con el giro comercial de la empresa, se ha podido identificar cinco procesos esenciales:

1. Proceso de Adquisiciones:

Proceso que abarca actividades referentes al abastecimiento de mercadería disponible para la venta, relaciones con los proveedores y almacenamiento de artículos adquiridos.

2. Proceso de Ventas:

- Es la persona responsable de que el Ejecutivo de Ventas sepa y cumplan con todo el proceso de ventas establecido, para lograr una venta exitosa, verificando el bienestar del cliente y de la empresa.
- El vendedor tiene la obligación de averiguar, consultar, indagar, preguntar sobre algún tema en específico que no tenga claro.
- Jefes de almacenes y vendedores tiene que tener muy claro todas las políticas que se utiliza.
- La venta empieza con el conocimiento del producto todos los beneficios.
- La atención del cliente es importante por lo que la obligación del jefe de almacén es de realizar clínicas de ventas y cumplir todos los requerimientos mencionados.

Las ventas de contado se deben realizar el siguiente proceso

- ✓ Explicación de beneficios de productos.
 - ✓ Facturación inmediata.
 - ✓ Para la facturación solicitar la cédula o su número, todos los apellidos y nombres.
 - ✓ Cobro mediante, efectivo, tarjetas de crédito, o cheques personales.
 - ✓ Coordinar la logística quedar de acuerdo los horarios de entrega.
 - ✓ Al factura ingresar todo los datos sin faltas de ortografía en el sistema
- ✓ Verificar que todos en ingresar todos los números de cédula o RUC, este proceso abarca las actividades encaminadas a entregar el producto solicitado por el cliente a cambio de un valor monetario.

3. Proceso de distribución de la mercadería

- En el caso de que un cliente desee que le entregue la mercadería en una ciudad donde tenemos una sucursal, solicita la entrega del (los) producto(s) pasando un mail de la factura de venta indicando los datos de la persona a la que tienen que entregar, la que firmará la recepción en por mail escaneado, archiva mail firmado con la copia de cédula de la persona que retira para su respaldo, además realiza una transferencia de mercadería al almacén solicitante que enviará a firmar cuando haya el transporte disponible.
 - En casos excepcionales si un cliente realiza la compra en nuestros almacenes y necesita que le entregue en otra ciudad en donde no tenemos una sucursal, se comunica con el Jefe de Bodega para que realice el trámite correspondiente de compra y despacho y autorice la facturación vía email. Cuando entreguen el producto el proveedor debe hacer firmar la recepción correspondiente al cliente en la guía de remisión.
4. Proceso de Selección del Proveedor.- Engloba actividades de identificación, aprobación y selección de nuevos proveedores.
5. Proceso de Cobranzas.- Describe actividades de cobro de valores adeudados en ventas a crédito.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/08/05
REVISADO	VA	2011/2014

DEPARTAMENTO AUDITADO VENTAS**ENCUESTA A CLIENTES**

OBJETIVO: El objetivo de la presente encuesta, es medir el grado de satisfacción de los clientes y determinar cuan eficientes y eficaces son los funcionarios del Departamento de Ventas, en la atención a los clientes en los almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda.

INSTRUCCIONES: Lea detenidamente cada una de las preguntas y marque con una “X” la respuesta que más se apegue a su realidad

1¿Conoce usted los productos que le oferta los Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	10	33%
NO	20	67%

La primera pregunta que se estableció está relacionada con el conocimiento de los productos financieros de crédito que oferta los almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; obteniéndose que el 33% de los encuestados los conocen, mientras que el 67% desconocen el apoyo crediticio que les podría brindar la Empresa, lo que implica que se debería buscar mejores canales de difusión para los servicios que presta el Departamento y así generar mayor productividad.

2¿Cómo califica usted la atención brindada por el personal del Departamento de Ventas de la Empresa?

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
EXCELENTE	14	47%
MUY BUENA	11	37%
BUENA	4	13%
MALA	1	3%
TOTAL	30	100%

Esta pregunta es un referente muy importante puesto que permite conocer la opinión de los usuarios sobre la atención que brinda el personal de los Almacenes, según se observa el 47% del personal encuestado califica como excelente la atención recibida, un 37% la califica como muy buena, un 13% la califica como buena y apenas existe un 3% que la califican como mala, lo que significa que la atención que se brinda a los clientes, está acorde con las exigencias de la comunidad pero se puede mejorar aún algo más.

3¿Las instalaciones que ofrece los Almacenes, son adecuadas para la cantidad de clientes que posee y ofrecer un servicio de calidad?

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	25	83%
NO	5	17%
TOTAL	30	100%

En cuanto a esta pregunta de cuan adecuadas son las instalaciones de los Almacenes, se obtuvo un resultado afirmativo en un 83% de personas que piensan que las instalaciones son óptimas para desarrollar las actividades normales de la Empresa, mientras que un 17% manifestó que las instalaciones no son las más adecuadas para la realización de sus actividades.

4¿Cómo calificaría usted la dificultad en los trámites para obtener un crédito en los Almacenes

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SENCILLO	8	27%
REGULAR	18	60%
COMPLICADO	4	13%
TOTAL	30	100%

Al efectuar el análisis de la dificultad en los trámites para obtener un crédito en los Almacenes, se encontró que un 27% de las personas piensan que es sencillo acceder a este, mientras que un 60% opinan que la dificultad es regular, en tanto que un 13% apenas piensa que es complicado, lo que indica que los procedimientos se manejan en forma adecuada, satisfaciendo las necesidades de los clientes y sin tantas dificultades en el proceso.

5¿Considera usted que los funcionarios del Departamento de Ventas están debidamente capacitados para la atención a los clientes?

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	22	73%
NO	8	27%
TOTAL	30	100%

Al efectuar el análisis de esta pregunta de si el personal es capacitado para atender a los clientes y brindar un servicio óptimo y de calidad encontramos que un 73% de los encuestados se muestra complacido con el servicio que brinda el personal, mientras que un 27% afirma que el personal no cuenta con la capacidad suficiente para atender al público en forma adecuada.

6¿Cuánto tiempo es la demora para el trámite de un Crédito en los Almacenes

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
1 SEMANA	16	53%
2 SEMANAS	7	23%
1 MES	5	17%
MAS DE 1 MES	2	7%
TOTAL	30	100%

Al analizar esta variable muy importante que muestra el tiempo en que las personas acceden a un crédito, muestra una gran complacencia en los clientes puesto que la mayoría en un 52% indicaron que el proceso no es demorado, un 23% no se sentían complacidos en la tardanza de un crédito en los Almacenes, en tanto que solo un 17% de los clientes se mostraron insatisfechos al acceder a un crédito, generando la complacencia entre la clientes.

7¿Después de recibir su crédito le han visitado personal de los Almacenes para realizar un seguimiento del mismo?

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	23	77%
NO	7	23%
TOTAL	30	100%

Al efectuar esta encuesta a las personas que mantienen un crédito con los Almacenes se obtuvo información valiosa, puesto que el 77% de los clientes encuestados manifiesta que han recibido visitas de personal de los Almacenes para realizar el proceso de seguimiento del crédito, mientras que un 23% afirma que no han recibido ningún tipo de visita para monitorear y hacer seguimiento del crédito obtenido

8¿Cuándo se ha atrasado en el pago de su cuota de crédito ha recibido notificaciones por medio de llamadas telefónicas o por escrito?

OPCIONES	RESULTADO	PORCENTAJE
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTAL	30	100%

Al efectuar el análisis de esta pregunta, se pudo obtener información de si las personas al atrasarse en el pago de su cuota de crédito reciben alguna notificación de pago sea a través de una llamada telefónica o en forma escrita y los encuestados indicaron en un 100% que reciben primeramente una llamada y posteriormente una notificación escrita de parte del mismo Oficial quien les concedió el crédito.

Programas de Auditoría Fase IV

FASE IV

<p>Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda.</p> <p>Auditoría de Gestión</p> <p>Comunicación de Resultados</p> <p>Programa de Auditoría</p>

Objetivos:

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

Nº	PROCEDIMIENTO	REF.P/T	RESPONSABLE	FECHA
1	Carta al Gerente	IF	MLEP	2014/09/01
2	Informar el final de auditoría de Gestión	IF	MLEP	2014/09/01

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/09/01
REVISADO	VA	2014/09/12

ALMACENES HIDALGO BRONCANO CIA LTDA

INFORME DE AUDITORÍA DE GESTIÓN

PERÍODO 2013.

CARTA AL GERENTE

ALMACENES HIDALGO BRONCANO CÍA LTDA

Señor:

Ing. German Hidalgo

GERENTE DE ALMACENES HIDALGO BRONCANO CÍA LTDA.

En su despacho:

Se ha efectuado la Auditoría de Gestión al Departamento de Ventas que comprendía el estudio y análisis de la gestión a dicho estamento, a través de la aplicación de cuestionarios de control interno (método COSO) y de otras técnicas de auditoría.

En el informe que se anexo constan los resultados obtenidos en base al análisis efectuado, incluyendo las respectivas recomendaciones que de seguro serán en beneficio para los Almacenes que usted dirige.

Atentamente,

Patricia Marroquín
EGRESADA

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/08/05
REVISADO	VA	2011/2014

INFORME DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

Riobamba, 10 de septiembre del 2014

Señor

German Hidalgo

GERENTE GENERAL

ALMACENES HIDALGO BRONCANO CÍA LTDA.

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo, en 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 Hidalgo Broncano Cia Ltda; no existe un manual de funciones, por ende cada empleado realizan varias funciones a la vez, ya que dicho manual esta difundido de forma verbal.

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

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.

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

3. Inadecuado procedimiento para la selección del personal.

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

Recomendación dirigida a la Administración y Gerencia: La Gerencia y Dirección

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

4. Ausencia de políticas y manual de procedimientos.

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

Recomendación dirigida a la Gerencia y Administración:

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

5. Ausencia de auditoría

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

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

6. No se aplica indicadores de gestión

Debilidad: Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; 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.

7. No se utilizan presupuestos

Debilidad: Los Almacenes Hidalgo Broncano Cia Ltda; no elaboran ni utilizan presupuestos.

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

8. Estructura organizacional

Debilidad: Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; 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.

9. Planteamiento de objetivos

Debilidad: En Almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; 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. 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 eventos de promociones, descuentos, y la falta de la publicidad necesaria.

Recomendación a la Gerencia:

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

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.
- Ofrecer ayuda y los artículos a la disposición del cliente.

Satisfacción del cliente

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

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

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

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

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

Recomendación al Jefe de Ventas:

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.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/08/05
REVISADO	VA	2011/2014

4.2.2 RESULTADOS DE LA AUDITORÍA

AC RA 1/4

Conclusión

No se realiza en el año ninguna constatación física de los expedientes ya que no se conoce su ubicación exacta.

Recomendación

Al director del departamento de crédito

Para evitar la pérdida y deterioro de los expedientes y archivos se debería disponer que se realicen constataciones físicas de estos por lo menos dos veces al año, y en un informe dejar constancia de la correcta ubicación y estado de expedientes y archivos, esta actividad se la debería incluir en la Planificación anual del Departamento.

El departamento de crédito no cuenta con una filosofía propia misión, objetivos, valores, políticas, estructura organizacional

Conclusión

El Departamento de Crédito no mantiene su Filosofía propia.

Recomendación

A gerencia general

Se debería fomentar desde los altos mandos la creación de una Filosofía Departamental la cual debe ir de la mano de la Filosofía principal de la Institución, la misma debe ser realizada por el mismo personal, para que sientan pertinencia y se sientan partícipes del sitio al que quieren llegar con el Departamento.

En el departamento de crédito no existe un área específica encargada de la recuperación de cartera

Conclusión

En el Departamento de Crédito no existe un área específica encargada de la Recuperación de Cartera.

Recomendación**A los altos mandos**

Se debería crear en el Departamento de Crédito un área de Recuperación de Cartera de tal manera que el Oficial de Crédito dedique sus esfuerzos a la colocación y sea otro el encargado de la recuperación, lo que generaría a la Institución mayor rentabilidad ya que se concentrarían más esfuerzos en una tarea específica.

No se realiza rotación de personal**Conclusión**

En el Departamento de Crédito no se fomenta la Rotación del Personal.

Recomendación

A gerencia general

Se debería fomentar la Rotación de personal como política Institucional, ya que de esta manera se va a generar más lazos de compañerismo y la posibilidad de que el personal pueda desempeñarse en varias áreas y mostrar su potencial, además se evitarían conflictos en caso de ausencia de alguien puesto que van a haber otras personas con los suficientes conocimientos que lo podrán cubrir.

Carencia de incentivos al personal para mejorar su productividad**Conclusión**

La carencia de Incentivos no permite un incremento en la productividad y la capacidad de desempeño del personal.

Recomendación**A gerencia**

Se debería generar políticas de incentivos al personal que incremente su productividad, no precisamente con incentivos económicos sino también con cartas de felicitación, diplomas, medallas y más métodos de incentivar al personal para que sean más productivos en sus funciones.

No existe una buena relación entre el personal del departamento de crédito con los demás estamentos de la institución.

Conclusión

La falta de políticas que fomenten el compañerismo genera conflictos y malas relaciones personales entre los diferentes estamentos de la Institución.

Recomendación**A gerencia**

Se debería fomentar políticas que generen compañerismo, amistad, hermandad entre el personal, además se podría realizar actividades donde lo primordial sea el trabajo en equipo y las malas relaciones personales en la institución cambien por actitudes de confianza y estima hacia las demás personas.

No se da mantenimiento a los equipos informáticos del departamento de crédito.

Conclusión

La falta de mantenimiento a los equipos del Departamento genera pérdidas para la Institución.

Recomendación**A gerencia**

Se debería promulgar políticas que indiquen la periodicidad con la que se debe dar mantenimiento a los equipos informáticos, para evitar pérdidas a la institución por el daño de estos.

Conclusión

La falta de publicidad de los productos y servicios que brinda la Institución genera pérdidas.

Recomendación**A gerencia y director de crédito**

Se debería destinar una gran asignación presupuestaria para la difusión de los productos y servicios que oferta la Institución además se debería seleccionar los canales adecuados de publicidad de tal manera que se pueda llegar primero y mejor a la comunidad y asegurar que la mayor cantidad de personas acudan a la Institución.

Dificultad y demora en los trámites para obtener un crédito.**Conclusión**

La dificultad en los trámites y la demora en la atención es un aspecto que los clientes consideran relevante para poder acceder a un crédito en la Institución.

Recomendación**A gerencia y director de crédito**

Se debería planificar y coordinar que el proceso de concesión de crédito se realice de manera ágil y oportuna, reduciendo así todas las deficiencias que ocurren, permitiendo de esta la manera la satisfacción de los clientes que son usuarios del Departamento de Crédito de la Institución.

Riobamba, 19 de diciembre del 2011.

Atentamente,

Patricia Marroquín
EGRESADA

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/08/05
REVISADO	VA	2011/2014

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Al efectuar la investigación se realizó el diagnóstico de la situación actual de Los almacenes Hidalgo Broncano Cía. Ltda; con la finalidad de determinar los aspectos en los que existen debilidades y propender a tomar las medidas correctivas.
- Se evaluó los procedimientos y operaciones que se realizaron dentro del Departamento de Ventas con la finalidad de revisar si se están cumpliendo a cabalidad acorde a los lineamientos establecidos para lograr mayor productividad en esta.
- Al evaluar el Departamento de Ventas se pudieron encontrar varias falencias mismas que afectan a los almacenes en la consecución de sus metas y objetivos.
- Como producto final del trabajo de Auditoría de Gestión se ha obtenido un informe final, el mismo que contiene conclusiones y recomendaciones con la finalidad de mejorar en todas sus operaciones.
- Los objetivos planteados al iniciar el trabajo de Auditoría previa la obtención del título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría fueron cumplidos a cabalidad

RECOMENDACIONES

- Tomar en cuenta las sugerencias realizadas para cada componente con la finalidad de mitigar riesgos en la Empresa y disminuir las debilidades encontradas.
- Aplicar las sugerencias emitidas para mejorar la Gestión en el Departamento de Ventas, con la finalidad que se cumpla a cabalidad con los lineamientos establecidos por los almacenes y se cumpla las metas y objetivos propuestos.
- La Gerencia y la Dirección del Departamento deberán analizar las debilidades y deficiencias encontradas y tomar las medidas correctivas adecuadas para evitar futuros conflictos en los almacenes.
- La Dirección del Departamento debe tomar en cuenta las conclusiones planteadas y las recomendaciones sugeridas en el informe final de este trabajo, ya que han sido realizadas sobre la base de los hallazgos encontrados y mejorar los procesos y actividades del Departamento de Ventas.
- Se sugiere a los almacenes aplicar Auditorías de Gestión en forma constante con el fin de evaluar las actividades del Departamento y determinar si los procesos de la entidad están enmarcados dentro de los lineamientos y parámetros que permitan brindar un servicio de manera eficiente y eficaz.

	INICIALES	FECHA
ELABORADO	MP	2014/08/05
REVISADO	VA	2011/2014

BIBLIOGRAFÍA.

Arens, A; y Loebbecke, J (2002). Auditoría un Enfoque Integral, Editorial PRENTICE HALL HISPANO AMÉRICA, S.A. (6ta ed.) México, pág. 180.

Arens. A. (2007). Auditoria un enfoque integral (11va ed.). (Reading, Prentice Hall Hispanoamericana S.A.). México, pág. 1

Armada, E, (2006) Evolución de la auditoría la revista del empresario cubana pág. 1

Bacallao, M, (2009) “Programa de auditoría de gestión en una empresa de servicios en Contribuciones a la Economía, pg. 77 – 81.

Blanco, Y, (1997). Reingeniería y gestión empresarial, Pág. 22

Beltrán, J, (2000). Indicadores de Gestión herramientas para lograr la competitividad (3ra ed.) Bogotá, pág. 54

Cepeda, G. (1997). Auditoría y Control Interno. McGraw-Hill. Colombia pág. 66
CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO. (2011), Manual de Auditoría de Gestión Ecuador pág. 59 60 70 71 72

Enrique, F. (2000). Auditoría Administrativa Editorial Mc graw Hill México pág. 5

Enrique, F. (2001) Auditoria Administrativa Editorial Mc graw Hill México. 1ra edición. (p.p. 566-567-568)

Estupiñan, R, (2006).Administración de riesgos E.R.M* y la auditoría interna, (2ª ed.) pág. 1-9.

Maldonado, M, (2011). Auditoría de gestión: (4ta ed.) Editorial Abya Yala pág. 9-17- 26 - 26- 71 -73 -77-78

Maldonado, M. (2011). Auditoría de Gestión como Herramienta para Evaluar los Procesos Administrativos, Financieros y Operativos de las PYMES, Empresas de servicios, (4ta ed.). AbyaYala. Quito, pág. 65

Mantilla, B, S, (2009) Auditoría de información financiera), (1era edición) Bogotá, pág. 21

Mantilla, S. (2009). Auditoría del Control Interno, (2da ed.), Bogotá pág. 3-7

Mancillas, E. (2007). La Auditoría Administrativa: Un enfoque Científico, (2da ed.). Trillas. México pág. 65

Madariaga, J. (2004). Manual Práctico de Auditoria, Ediciones Deusto, España, pág. 12

Rodríguez, J. (2010) Auditoría Administrativa: 9ª ed. México, Trillas: pág. 448

Santillán, J, (2008). Establecimiento de sistemas de Control Interno: (1er Ed), México pág. 2,3

LINK GRAFIA

<http://www.monografias.com/trabajos42/auditoria-de-gestion/auditoria-de-gestion2.shtml>

<http://www.docstoc.com/docs/21360102/MANUAL-DEPROCEDIMIENTOS-DE-AUDITORIA-DE-GESTION-DE-EMPRESAS>.

<http://vhabril.wikispaces.com/file/view/T%C3%A9cnicas+e+Instrumentos+de+Investigaci%C3%B3n++Abril+PhD.pdf>

<http://www.mailxmail.com/curso-elemental-auditoria/clasificacion-auditoria>

<http://www.monografias.com/trabajos61/normas-internacionales-auditoria-interna/normas-internacionales-auditoria-interna2.shtml#ixzz370DLYYYX>

<http://www.monografias.com/trabajos13/papeltr/papeltr.shtml#ixzz36zzAQXkX>

<file:///C:/Users/FORCE/Desktop/Downloads/Reglamento%20%20Ley%20de%20la%20Contraloria.pdf>

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

<http://www.gestiopolis.com/canales5/fin/defigaud.htm>

<http://www.slideshare.net/DIANAARIZA1990/auditoria-de-gestion-vii-semester>

<http://www.olacefs.com/Olacefs/ShowProperty/BEA%2520Repository/Olacefs/uploaded/content/>

<http://www.olacefs.com/Olacefs/ShowProperty/BEA%2520Repository/Olacefs/uploaded/content/>

