



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA UNA PYME FAMILIAR: CASO
TENERÍA INCA”

**Proyecto de investigación previo a la obtención del Título de Ingeniería en
Contabilidad y Auditoría**

Línea de investigación:

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial

Autora:

Valeria Georgina Gavilanes López

Director:

Dr. Mario Alberto Moreno Mejía. Mg

Ambato – Ecuador

Abril 2019

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA UNA PYME FAMILIAR: CASO
TENERÍA INCA”

Línea de investigación:

Finanzas, Auditoría y/o Contabilidad Empresarial.

Autora:

VALERIA GEORGINA GAVILANES LÓPEZ

Mario Alberto Moreno Mejía, Dr. Mg.

f. 

CALIFICADOR

Verónica Leonor Peñaloza López, Ing. Mg.

f. 

CALIFICADORA

Nelson Danilo Bombón Orellana, Ing. Mg.

f. 

CALIFICADOR

Fredy Leonardo Ibarra Sandoval, Ing. Mg.

f. 

DIRECTOR ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

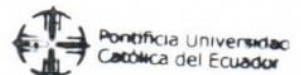
Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f. 

SECRETARIO GENERAL PUCESA



BIBLIOTECA



SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato – Ecuador

Abril 2019

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **VALERIA GEORGINA GAVILANES LÓPEZ**, con **CC. 150092313-9**, autora del trabajo de graduación intitulada: “AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA UNA PYME FAMILIAR: CASO TENERÍA INCA”, previo a la obtención del título profesional de **Ingeniera en Contabilidad y Auditoría**, en la escuela de Administración de Empresas.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Ambato, abril 2019



VALERIA GEORGINA GAVILANES LÓPEZ

CI. 1500923139

AGRADECIMIENTO

La realización de este proyecto de investigación ha sido una experiencia enriquecedora, el primer peldaño de una carrera profesional que está dando inicio es por ello, que con humildad y amor agradezco a Dios por ser mi creador, guía y fortaleza. Y con todo mi corazón agradezco infinitamente a mis padres y hermanos por regalarme una familia llena de amor, unión y apoyo incondicional; por ser mi más grande bendición y ejemplo. Por enseñarme a confiar en Dios, el significado de la familia y la importancia de dedicar esfuerzo por lograr una instrucción académica.

A la universidad, a cada uno de los docentes que han dejado en mi conocimiento y valores; en especial al Doc. Mario Moreno, mi tutor de este proyecto de investigación por su apoyo, guía y tiempo para la realización de este.

Valeria Gavilanes López

DEDICATORIA

Dedico cada logro a Dios por estar presente en mi vida por su amor y enseñanzas. Por mostrarme que hay días de felicidad y tristeza, logros y derrotas y cada una de estas experiencias llena la vida de aprendizaje, compasión y esperanza.

A mis padres Anita y Wilson que son mi ejemplo de amor, nobleza, paciencia y dedicación para construir un hogar unido; porque han sido mis guías y apoyo para alcanzar metas. A mis hermanos Esteban y Camila porque son mi corazón y mis compañeros de vida. Ustedes son mi mayor bendición, mi fortaleza, mi razón, mi motivación por ser mejor cada día, los amo infinitamente.

A toda mi familia por ser muy unida y llena de amor, a mis tíos, tías, primos, primas que me han apoyado y motivado con enseñanzas.

Con amor,

Valeria Gavilanes López

RESUMEN

El sector curtiembre en la provincia de Tungurahua, es uno de las más importantes para el desarrollo productivo. Sin embargo, está conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas conocidas como “Pymes”. Por ello, el objetivo del presente proyecto de investigación es aplicar una auditoría de gestión para la toma de decisiones que apoye la mejora del desempeño de las áreas con las que cuenta la Pyme familiar Tenería Inca, la misma que se encuentra en el mercado Tungurahuense por 30 años, dedicada a la transformación de pieles de reses en cuero, y a la comercialización del producto terminado. La metodología empleada tuvo como base la investigación de campo, documental y descriptiva- explicativa, donde se optó por recoger información de primera mano a través de la observación, entrevistas y encuestas realizadas a un grupo de pequeñas empresas del sector curtiembre para tener una visión amplia del entorno, como también, al personal responsable de las principales áreas de Tenería Inca con la finalidad de identificar los aspectos internos de gestión sobresalientes y los que requieren mejoras para una adecuada dirección de la empresa. Por ello, se sustentó en documentos, libros y archivos; el desarrollo de un modelo de auditoría orientada a la pequeña empresa. Como resultado se obtuvo, un informe de auditoría donde se presentan los hallazgos y las recomendaciones sugeridas a la organización para mejorar su gestión. Las recomendaciones emitidas permiten a la gerencia incentivar la toma de decisiones para lograr un control adecuado de recursos y el cumplimiento de objetivos.

Palabras claves: PYMES, auditoría, decisiones, desempeño.

ABSTRACT

The tannery sector in the province of Tungurahua is one of the most important sectors for productive development. However, it is mostly formed by small and medium-sized companies known as SMEs. Therefore, the aim of this research project is to do a management audit for decision-making that seeks to improve performance in the areas of the family-owned SME, Tenería Inca, which has been in the market of the province for the past 30 years working on the transformation of cattle skin into industrial leather and the commercialization of the final product. The methodology used was based on fieldwork as well as documentary, descriptive and explanatory research where observation, interviews and surveys were used as the principal methods of collecting information from a small group of companies in the tannery sector. This information helped to better understand the environment as well as the staff in charge of the main areas of Tenería Inca in order to identify the internal aspects of outstanding management and those that require improvements for an appropriate leadership of the company. This is why documents, books and files were used for the development of an auditing model for small businesses. As a result, an audit report was obtained, which presents the findings and suggested recommendations to improve the management of the organization. The recommendations encourage the company's staff to make decisions for the correct control of resources and to achieve their goals.

Keywords: SMEs, auditing, decisions, performance.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Preliminares

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
INDICE DE GRÁFICOS	xi
Gráficos	xi
Tablas	xii
Anexos	xiii
CAPÍTULO I	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del Problema.....	1
1.3 Contextualización.....	2
1.3.1 Contextualización Macro	2
1.3.2 Contextualización Meso.....	3
1.3.3 Contextualización Micro.....	4
1.4 Análisis Crítico	4
1.5 Prognosis	5
1.6 Formulación del Problema	6
1.7 Preguntas Directrices	6
1.8 Delimitación del tema	7
1.9 Justificación.....	7
1.10 Objetivos	7
1.10.1 General	7
1.10.2 Específicos	8
CÁPITULO II	9
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1 Antecedentes Investigativos.....	9
2.2 Categorías Fundamentales	16

2.2.1 Auditoría de Gestión	16
2.2.2 Toma de decisiones	25
CAPÍTULO III	32
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1 Modalidad básica de la investigación	32
3.2 Métodos de investigación.....	34
3.3 Población y muestra	34
3.4. Plan de recolección de información	37
3.5. Plan de procesamiento e interpretación de la información	38
CAPÍTULO IV	39
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	39
4.1 Análisis de los resultados	39
CAPITULO V	65
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	65
5.1 Conclusiones	65
5.2 Recomendaciones.....	66
CAPITULO VI	67
6. PROPUESTA	67
6.1. Datos informativos	67
6.1.1. Tema.....	67
6.1.2. Institución ejecutora	67
6.1.3. Beneficiarios	67
6.1.4. Ubicación	67
6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución de la propuesta.....	67
6.1.6. Equipo técnico responsable.....	68
6.2. Antecedentes	68
6.3. Justificación.....	69
6.4. Objetivos	69
6.4.1. Objetivo General	69
6.4.2. Objetivo específico.....	69
6.5. Plan de desarrollo de auditoría de gestión.....	69
Primera fase: Conocimiento preliminar o diagnóstico.....	74
Segunda Fase: Planificación	88
Tercera Fase: Ejecución	92

Cuarta Fase: Comunicación de resultados	122
Quinta fase: seguimiento o monitoreo	131
6.6 Evaluación preliminar	134
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	140

INDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Gráfico 1. 1: Árbol de problemas.....	5
Gráfico 2. 1: Evolución de la auditoría de gestión.....	18
Gráfico 2. 2: Beneficios de la auditoría de gestión	19
Gráfico 2. 3: Proceso de ejecución de una auditoría de gestión.....	20
Gráfico 2. 4: Proceso de ejecución de una auditoría de gestión.....	21
Gráfico 2. 5: Definiciones de las 3Es de la auditoría de gestión.....	24
Gráfico 2. 6: Parámetros para evaluar la gestión	25
Gráfico 2. 7: Tipos de decisiones	27
Gráfico 2. 8: Proceso de toma de decisiones.....	28
Gráfico 4. 1: Cumplimiento de objetivos	42
Gráfico 4. 2: Control de actividades operativas	43
Gráfico 4. 3: Definición de responsabilidades de cada empleado	44
Gráfico 4. 4: Indicadores de gestión	45
Gráfico 4. 5: Motivación para la toma de decisiones.....	46
Gráfico 4. 6: Administración de recursos	47
Gráfico 4. 7: Herramientas de gestión	48
Gráfico 4. 8: Reuniones para la toma de decisiones	49
Gráfico 4. 9: Registros contables	50
Gráfico 4. 10: Planificación de la producción.....	51
Gráfico 4. 11: Cumplimiento de objetivos y planes.....	52
Gráfico 4. 12: Empresas encuestadas.....	53
Gráfico 4. 13: Procedimientos para el cumplimiento de objetivos.....	54
Gráfico 4. 14: Control de actividades operativas.....	55
Gráfico 4. 15: Definición de responsabilidades de cada empleado.....	56
Gráfico 4. 16: Indicadores de gestión.....	57
Gráfico 4. 17: Motivación para la toma de decisiones.....	58

Gráfico 4. 18: Administración de recursos.....	59
Gráfico 4. 19: Herramientas de gestión.....	60
Gráfico 4.20: Reuniones para la toma de decisiones.....	61
Gráfico 4. 21: Registros contables.....	62
Gráfico 4.22: Planificación de la producción.....	63
Gráfico 4.23: Cumplimiento de objetivos y planes.....	64
Gráfico 6. 1: Fases de auditoría de gestión en Pyme Tenería Inca	70

Tablas

Tabla 3. 1: Población.....	35
Tabla 3. 2: Pymes curtiembres de la provincia de Tungurahua	35
Tabla 4. 1: Cumplimiento de objetivos	42
Tabla 4. 2: Control de actividades operativas	43
Tabla 4. 3: Definición de responsabilidades de cada empleado.....	44
Tabla 4. 4: Indicadores de gestión.....	45
Tabla 4. 5: Motivación para la toma de decisiones	46
Tabla 4. 6: Administración de recursos	47
Tabla 4. 7: Herramientas de gestión	48
Tabla 4. 8: Reuniones para la toma de decisiones	49
Tabla 4. 9: Registros contables	50
Tabla 4. 10: Planificación de la producción.....	51
Tabla 4. 11: Cumplimiento de objetivos y planes.....	52
Tabla 4. 12: Procedimientos para el cumplimiento de objetivos	54
Tabla 4. 13: Control de actividades operativas	55
Tabla 4. 14: Definición de responsabilidades de cada empleado.....	56
Tabla 4. 15: Indicadores de gestión.....	57
Tabla 4. 16: Motivación para la toma de decisiones	58
Tabla 4. 17: Administración de recursos económicos y humanos	59
Tabla 4. 18: Herramientas de gestión.....	60

Tabla 4. 19: Reuniones para la toma de decisiones	61
Tabla 4. 20: Registro contables	62
Tabla 4. 21: Planificación de la producción.....	63
Tabla 4. 22: Cumplimiento de objetivos y planes.....	64

Anexos

Anexo 1: Formato de la entrevista	140
Anexo 2: Formato encuesta.....	141
Anexo 3: Recorrido por las instalaciones.....	142
Anexo 4: Acta de reunión con Tenería Inca.....	145

CAPÍTULO I

1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Tema

“AUDITORÍA DE GESTIÓN PARA UNA PYME FAMILIAR: CASO
TENERÍA INCA”

1.2 Planteamiento del Problema

Con el transcurso de los años, el conjunto de pequeñas y medianas empresas (Pymes) han ampliado la perspectiva empresarial debido a la particularidad de las características que poseen en cuanto a capital, ventas y número de empleados. Las Pymes familiares en Tungurahua han tomado fuerza en su creación y desarrollo; sin embargo, son escasas las que han logrado permanencia en el mercado o se han convertido en medianas y grandes empresas. Esto se debe a aspectos organizativos, estratégicos y operativos débiles que han limitado su crecimiento.

Actualmente, en Tenería Inca se percibe una deficiente estructura administrativa y falta de sentido estratégico empresarial, esto conduce a una asignación inapropiada de responsabilidades gerenciales, no cumplimiento efectivo de objetivos y planes, uso inapropiado de recursos económicos y humanos, limitada inversión económica en maquinaria para el proceso de transformación de materia prima, entre otros. Estos factores determinan un menor crecimiento económico y por ende la pérdida de mercado en el sector.

La existencia de empresas familiares que desarrollan actividades productivas en la provincia de Tungurahua requiere de herramientas de mejora en sus procesos

administrativos y de gestión que facilite la toma de decisiones para lograr una consolidación y expansión en el mercado. Para Tenería Inca, representa una necesidad inminente el apoyo de una auditoría de gestión para evaluar la estructura organizativa, los procesos operativos y el uso de recursos. En este sentido, se justifica realizar un examen de auditoría que sugieran acciones correctivas que enfatizen la toma de decisiones y por ende logre un crecimiento económico a futuro.

1.3 Contextualización

1.3.1 Contextualización Macro

El constante cambio en el paradigma empresarial requiere de mayor énfasis investigar el crecimiento de las Pymes tanto a nivel nacional como mundial. La creación y el fortalecimiento de las Pymes se encuentran en la cúspide en los últimos años, demostrando mayor firmeza en emprendimiento y generación de empleo. En un estudio realizado por González (2017), en Ecuador existen 1'322.537 micro, pequeñas y medianas empresas que durante el año 2016 alcanzaron ventas por 58.335 millones de dólares de acuerdo con información del Ministerio de Industrias y Productividad, y el Servicio de Rentas Internas.

Dentro de las actividades económicas que se desarrollan a nivel nacional, se destaca el sector secundario, el cual abarca la industria manufacturera que se ocupa de la transformación de la materia prima en bienes que satisfagan las necesidades de la población. Información publicada por el Instituto Nacional Estadísticas y Censos (INEC) (2017), manifiesta que existió un crecimiento del número de Pymes, micro 65.310, pequeña 5.612 y mediana 693 empresas en el año 2015 con relación a tres años anteriores.

Es necesario resaltar la constitución legal de las empresas, debido a que en Ecuador son numerosas las Pymes que no están suscritas en la Superintendencia de Compañías, organismo regulador de estas, sin embargo, mantienen actividades económicas que generan ingresos por ello INEC (2017), publica los indicadores nacionales del sector manufacturero en el cual se expone que 66.913 empresas en el año 2015 se han constituido como personas naturales, mientras que 5.883 tienen personería jurídica.

Con base en información estadística se considera a las Pymes como parte fundamental del desarrollo de la economía del Ecuador, estas tienen la capacidad de adecuarse a varios escenarios, a su vez debe aceptar desafíos para mejorar la planificación estratégica, adopción de tecnologías y lograr estabilidad en el mercado.

1.3.2 Contextualización Meso

La economía de la provincia de Tungurahua cada vez tiene mayor fortalecimiento siendo generadora de empleo y riqueza a través del desarrollo del sector industrial y comercial. El sector de manufactura está compuesto en gran parte por Pymes, según datos estadísticos publicados en INEC (2017), durante el año 2015 hubo 65.310 micros, 5.612 pequeñas y 693 medianas empresas las cuales generaron alrededor de 13.288 empleos, superando las 7.515 fuentes de empleo que originaron las grandes empresas.

En gran parte las Pymes de Tungurahua son emprendimientos familiares, en una investigación realizada por Moreta (2017), explica que el 80% de recursos económicos de la provincia se generan en Ambato, considerándolo el centro

manufacturero. A su vez el sector del cuero es uno de los más destacados debido a que allí se producen seis de cada diez pares de zapatos que se venden a escala nacional de acuerdo con el Banco Central del Ecuador.

La provincia de Tungurahua se destaca por el sector curtiembre y la producción de calzado siendo una industria pilar para el desarrollo económico. El Ministerio de Industrias y Productividad (2017), expresan que existen 123 curtiembres en Tungurahua, entre las cuales se encuentran microempresas, pequeñas, medianas y grandes empresas.

1.3.3 Contextualización Micro

El caso de análisis se centra en una Pyme familiar como es Tenería Inca, la cual se encuentra en la industria curtiembre. Ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato la cual está constituida como una Pyme mediana de personería natural y que genera ventas anuales alrededor de 300.000 dólares.

Se encuentra en el mercado alrededor de 30 años, durante los cuales ha sido dirigida por la familia Gordillo y este apego por la industria del cuero se ha transmitido de generación en generación, convirtiéndose en fuente de ingresos para quienes conforman la empresa.

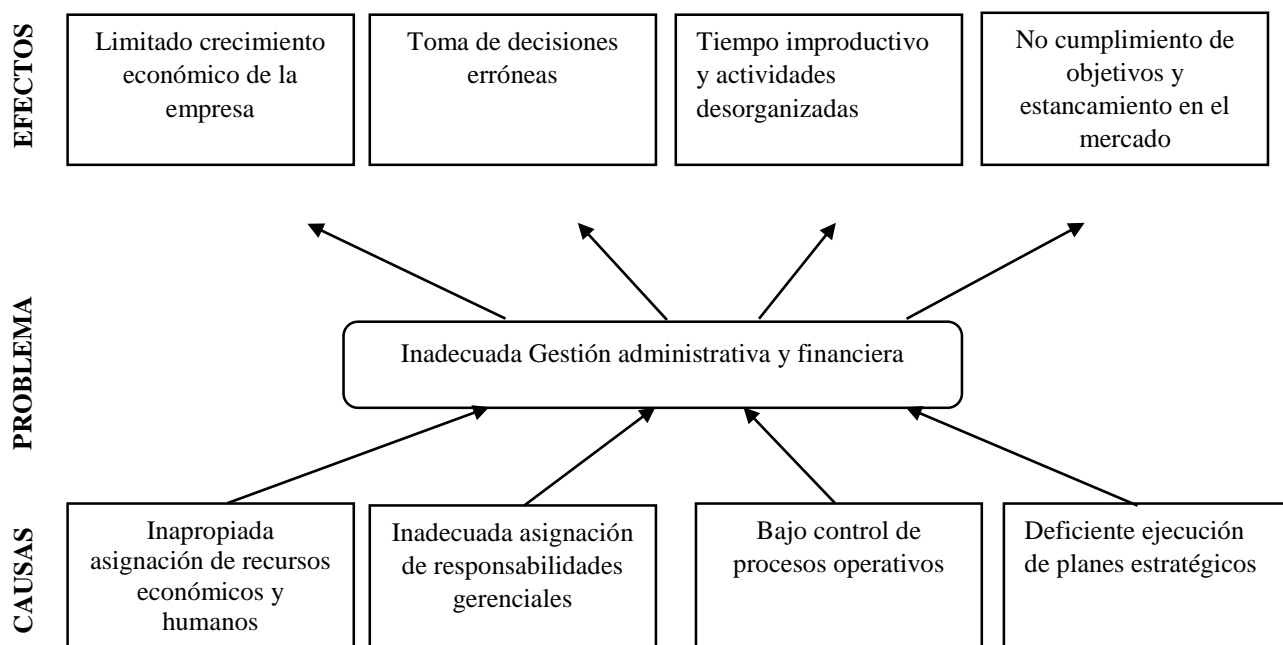
1.4 Análisis Crítico

Actualmente la auditoría de gestión juega un rol muy importante dentro de las empresas, esta debe adaptarse a varias situaciones de análisis al depender del tipo de negocio, tamaño y otras características propias de cada organización, que predisponen adecuadamente los procedimientos de evaluación a llevarse a cabo. Una visión global de la gestión en una Pyme permite entender el contexto en el que

esta desarrolla y conecta las actividades estratégicas y operativas en la cual intervienen cada miembro de la organización.

La adecuada aplicación de una auditoría de gestión permite direccionar de forma eficiente los recursos económicos y humanos para fortalecer la capacidad de gestión que encaminen a mejorar cada área de la empresa y promuevan planes estratégicos sostenibles.

Gráfico 1. 1: Árbol de problemas



Fuente: Análisis de la investigación

Elaborado por: Valeria Gavilanes

1.5 Prognosis

Los constantes cambios globales en los negocios han dispuesto a las grandes empresas ser día a día más competitivas, y porque no a las Pymes las cuales encajan perfectamente en el contexto local ya que constituyen gran parte del sector económico productivo del Ecuador y de la provincia de Tungurahua. La

actualización del conocimiento organizativo, operativo y financiero en el desarrollo de las empresas permite dirigir de forma eficiente la información y los recursos para la acertada toma de decisiones y a su vez lograr un crecimiento económico que asegure la permanencia de la empresa en el mercado.

En caso de no aplicarse una auditoría de gestión en Tenería Inca, se presentará mayores obstáculos que frenen el crecimiento económico y la consolidación de la entidad en el mercado debido a esto, es importante un análisis integral del direccionamiento estratégico y administrativo, el uso de recursos y los procesos operativos.

1.6 Formulación del Problema

¿Cómo mejorar la gestión, el control y el uso de los recursos en la Tenería Inca para lograr un crecimiento empresarial?

1.7 Preguntas Directrices

¿Por qué se origina limitantes en el crecimiento empresarial y la toma de decisiones?

Porque no existe un adecuado registro y control de procesos administrativos y de gestión.

¿Qué lo origina?

Debido a la deficiente estructura administrativa, falta de sentido estratégico e inapropiado uso de recursos económicos y humanos han originado limitantes en la toma de decisiones y el crecimiento económico.

¿Dónde se origina?

En la empresa Tenería Inca.

¿Dónde se detecta?

En las áreas operativas.

1.8 Delimitación del tema

Campo: Auditoría

Área: Auditoría de Gestión

Temporal: La investigación comprenderá con información correspondiente al año 2017.

Espacial: la investigación se realizará en la empresa Tenería Inca y una muestra del sector curtidor de la provincia de Tungurahua.

1.9 Justificación

La existencia de empresas familiares que desarrollan actividades productivas en la provincia de Tungurahua requiere de herramientas de mejora en sus procesos administrativos y de gestión que facilite la toma de decisiones para lograr una consolidación y expansión en el mercado. Para Tenería Inca, representa una necesidad inminente el apoyo de una auditoría de gestión para evaluar la estructura organizativa, los procesos operativos y el uso de recursos. En este sentido, se justifica realizar un examen de auditoría que sugieran acciones correctivas que enfatizen la toma de decisiones y por ende logre un crecimiento económico a futuro.

1.10 Objetivos**1.10.1 General**

Aplicar una auditoría de gestión que mejore el desempeño en la Pyme Familiar Tenería Inca.

1.10.2 Específicos

- Diagnosticar los problemas actuales del sector curtiembre y de Tenería Inca que influyen en la gestión de la empresa para la mejora del desempeño.
- Fundamentar teóricamente el proceso de una auditoría de gestión en una Pyme para la toma de decisiones.
- Proponer un informe de auditoría de gestión para la toma de decisiones en la Pyme Familiar.

CÁPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

El desarrollo de este proyecto de investigación se da a través de la recopilación de información bibliográfica lo cual permitirá determinar la importancia de la Auditoría de gestión y la toma de decisiones.

2.1. Antecedentes Investigativos

Hay diversas investigaciones acerca de la auditoría de gestión y la toma de decisiones, por ello se han escogido las que tengan mayor relación para sustentar esta investigación. Se tomará como referencia investigaciones relevantes al objeto de estudio:

En América Latina se ha forjado un extenso camino en cuanto a emprendimiento, inversión, comercio y producción por ello cada día nacen y se fortalecen las Pymes en diversos mercados económicos. Según una publicación por el diario Lideres (2015), existe un gran número de Pymes las cuales representan el 99% de las empresas y generan alrededor de un 70% de fuentes de empleo. Siendo Perú, Ecuador, Colombia y México donde existen más micros y pequeñas empresas. Tomando en cuenta que las Pymes son un gran aporte al desarrollo económico del país, pero con debilidades en sus estructuras organizativas que han afectado a su crecimiento y estabilidad, se considera importante que cambien su modelo empírico de gestión por herramientas de planificación estratégica que brinden más oportunidades. Por ello Mora, E., Vera, M., y Melgarejo, Z. (2014), exponen en su investigación titulada “Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPymes del sector comercio en Bogotá” que:

Las fortalezas y debilidades de una empresa se identifican cuando se evalúan los recursos y capacidades; mientras que las oportunidades y amenazas se presentan cuando se analiza el entorno en el cual está participando la institución, con esto los empresarios pueden establecer un plan o estrategia para guiar a la organización y no luchar día a día sin dirección alguna.

La importancia de formular planes estratégicos permite identificar las oportunidades que tienen en su entorno y visualizar los problemas a los que se podrían enfrentar, un plan permite desarrollar acciones para responder a los diferentes escenarios que se exponga la empresa. Una adecuada planificación estratégica permite que las actividades administrativas-operativas y procesos productivos se desempeñen en armonía y en la misma dirección. Mejorando el uso de los recursos, orientando mejor su desempeño lo cual da posibilidades de crecimiento o expansión de forma nacional e internacional.

La mayoría de las Pymes se han visto envueltas en procesos organizativos ineficientes que han limitado su expansión en el mercado, incluso han condicionado su permanencia. Sin embargo, al tomar como referencia las grandes empresas, se ha observado que estas han desarrollado su estructura jerárquica, planes estratégicos y objetivos los cuales ejercen un poder en la toma de decisiones.

Según Maldonado, Martínez y García, (2012) en su artículo científico titulado “Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes” expresa: Los resultados encontrados tras el estudio de cómo mejorar el nivel de crecimiento en las Pymes, muestran que se deben aplicar estrategias empresariales tendientes a gestionar el conocimiento existente en los trabajadores de la organización. Al respecto se puede plantear que se debe

involucrar a los empleados en el desarrollo de actividades para forjar el conocimiento, habilidades, basados en políticas y estrategias de gestión permiten mejorar el proceso operativo y estratégico.

Ecuador se visualiza como un país con gran riqueza de recursos naturales que permite la creación y fortalecimiento de diversas industrias productivas, sin embargo, existen muchas limitaciones tecnológicas y económicas por ello se puede decir que la mayor parte de las empresas son pequeñas, pero con grandes posibilidades de crecimiento. Se concuerda con Mejía y Valencia (2012), en su trabajo de titulación denominado “Auditoría de gestión en Pymes” en el cual dan a conocer: Que las Pymes representan un potencial para producir, generar empleo e ingresos, con condiciones para una participación en el mercado internacional.

Las normativas vigentes en el Ecuador no obligan a la micro, pequeña y mediana empresa a aplicar una auditoría muchas de ellas son empresas personales, familiares que no cuentan con estructuras contables y organizacionales claras. Sin embargo, existe una estructura general de auditoría sin importar el tamaño de la empresa simplemente hay que saber adaptarla a cada entorno. Por ello Quispe, G., Arellano, O. y Ayaviri, D. (2016) en su investigación titulada Aplicación de la auditoría en las MyPEs del Ecuador: un estudio de la demanda, exponen la contribución de la auditoría en las Pymes.

“Las Pymes son más vulnerables que la gran empresa, ya que se observan irregularidades en su gestión las cuales pueden ser explicadas con la falta de contar con adecuados sistemas de control interno, funciones no especificadas ya que muchas veces una persona realiza distintas tareas lo cual lleva a aumentar los riesgos. La principal limitante de no aplicar

auditoría a estas empresas es la normativa de no obligatoriedad y el costo de la auditoría.”

Los gerentes de las Pymes deben involucrarse más en el compromiso que requiere la gestión empresarial, muchas veces se requiere de un ente externo que observe todas las actividades que realiza una empresa y emita un juicio crítico y constructivo basado en evidencias que ayude a la toma de decisiones y al logro de los objetivos.

Las características de las Pymes enmarcan la apertura al cambio, entidades dinámicas, emprendedoras con nuevas ideas y aceptan los riesgos, con lo que se incrementa su permanencia en el mercado dan pie a una evaluación de la gestión. Por ello Vivanco, Aguilera y González (2011), en su artículo científico “Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las Pymes” manifiestan que: la gestión permite medir la ejecución de la contabilidad, presupuestos, estados financieros, planeación estratégica, el alcance de objetivos y la posibilidad de realizar acciones correctivas.

Tiempo atrás se creía que las Pymes no requieren de un diagnóstico. Sin embargo, es necesario la evaluación de los elementos que forman parte de su actividad económica, ya sea la estructura organizativa, el área operativa, y los lineamientos estratégicos que permitan fortalecer su actividad empresarial. De tal manera Flores Konja (2003), en su artículo científico “Auditoría a los procesos en las empresas” afirma que: es fundamental la planificación estratégica de auditoría y la orientación a los procesos al delimitar objetivos y metas a largo plazo, estrategias y un plan de acción para definir responsabilidades.

Estos enfoques no solo son base fundamental para las grandes empresas, sino sirven como cimientos para las Pymes familiares al desarrollar un adecuado plan estratégico se visualiza acciones a largo plazo que guían a la toma de decisiones.

La auditoría dentro del campo de la gestión permite a las empresas evaluar el apropiado funcionamiento de los procesos, estos no solo se basan en las tareas de desempeño del personal, sino de las herramientas y procedimientos de dirección y control que se aplican. Para Ariza (2016), en su investigación científica “Factores determinantes en los procesos de auditoría interna en las Pymes colombianas” manifiesta que: Cada organización enfoca la auditoría de acuerdo a las necesidades que tiene cada negocio, tomando en cuenta varios factores relacionados con la situación de la empresa frente al ambiente externo, interno, su imagen y valor.

Existen algunos tipos de empresas, que tienen diferentes características como el segmento, constitución y tamaño. Por ello es necesario conocer e investigar el entorno en el cual se llevan a cabo las actividades de la empresa para establecer los procedimientos de auditoría a desarrollar para la evaluación de la organización.

Para Herrera y Montilla (2005), es importante hablar de auditoría por lo cual en su artículo científico “El deber ser de la auditoría” expresa: La auditoría busca el mejoramiento del área auditada, agregando valor a la organización por medio del conocimiento y labor del auditor. Complementando la definición se puede decir que desempeña un examen eficiente, real y basado en principios éticos para dar fe del cumplimiento de las actividades que realiza la organización con la finalidad de sustentar su análisis en recomendaciones de mejora continua.

Según Egúsqiza (2014), en su investigación titulada “Técnicas y procedimientos aplicables a la auditoría académica” expone: que la auditoría tradicional – contable

aplica las técnicas de investigación empleadas por las ciencias exactas o puras, siendo una disciplina social que aplica técnicas como observación, inspección, indagación, muestreo, análisis.

Si bien es cierto, el área contable es importante en una empresa también hay que resaltar gestión de las áreas operativas que mueven las actividades productivas, las cuales deben tener un balance económico-social. Según los autores Egúsquiza C. y Egúsquiza O. (2014), en su artículo científico “Auditoría de Gestión” ejemplifican que: evaluar los recursos escasos, el plan de la organización, las funciones y responsabilidades de los funcionarios y el cumplimiento de políticas son los objetivos primordiales en la auditoría de gestión.

A través de la evaluación de aspectos organizativos y operativos sustentados en evidencias se puede plantear estrategias para contrarrestar las deficiencias encontradas y potencializar los aspectos positivos, esto se da a través de la idónea labor del auditor. Del mismo modo Flores Konja y Gutiérrez Huby (2014), en su investigación científica “Labor del auditor ante la auditoría de gestión” exponen que: la auditoría de gestión implica mayor responsabilidad del auditor al analizar si la dirección de la empresa es objetiva a la hora de tomar decisiones.

Otros factores decisivos en la auditoría de gestión están relacionados con el desempeño de y la labor que realizan los administradores en la toma de decisiones; la administración enmarca una responsabilidad por parte de la gerencia, la cual debe ejercer una actitud de liderazgo.

La auditoría y el auditor mantienen la responsabilidad de evaluar y emitir un dictamen basado en criterios éticos, normas contables y de auditoría con un secuencial proceso para su ejecución. En efecto Arens, Randal y Marks (2007), en

su libro “Auditoría un enfoque integral” exponen que: los informes son esenciales para dar fe del cumplimiento de los hallazgos de auditoría.

A su vez, Fraile (1986), en su escrito “Auditoría operativa” para la revista española de financiación y contabilidad expresa: la base para el informe de auditoría debe tomar en cuenta el sistema a auditar, los objetivos, políticas, organización, controles, información y procedimientos. Al respecto, los resultados de la revisión de estos aspectos permiten emitir recomendaciones y sugerencias para la toma de decisiones.

El surgimiento de la globalización y los constantes cambios que provoca ha creado una necesidad de la auditoría de enfocarse no solo en aspectos financieros sino el análisis de los procesos administrativos. La evaluación de los procesos administrativos, los planes estratégicos, y demás aspectos operativos no solo contribuyen a la toma de decisiones para el entorno interno de la organización, sino también influye en el entorno externo. De igual forma Serna Gómez (2014), en su libro “Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica” expone que: los procesos apoyan políticas, estrategias y la satisfacción plena de los clientes y otros grupos de interés, al generar cada vez mayor valor.

Las Pymes familiares han marcado el desarrollo empresarial en la provincia de Tungurahua, convirtiéndose en cimientos de crecimiento económico. Estas nacen de iniciativas de fundadores las cuales a menudo están desligadas de conocimientos técnicos, por tal motivo surgen problemas de gestión que conllevan a un inadecuado manejo de recursos materiales y humanos. Se concuerda con Rodríguez Mansilla (2006), en su libro “Gestión Organizacional: elementos para su estudio” cuando

afirma que: dentro de las organizaciones se debe delimitar claramente las responsabilidades, y no se debe definir los roles de forma difusa como en la familia.

2.2 Categorías Fundamentales

2.2.1 Auditoría de Gestión

- **Estudio y evolución de la auditoría de gestión**

La mayor parte de las empresas requieren de una evaluación de los procedimientos que aplican sean estos contables, financieros y de gestión los cuales permiten alcanzar las metas y objetivos propuestos. Se coincide con Franklin (2007), cuando conceptualiza a la auditoría como la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de conocer el nivel de desempeño y las oportunidades de mejora.

Por otra parte, Arens, Randal y Marks (2007), definen a la auditoría como: la acumulación y evaluación de evidencias basadas en información para determinar y reportar el grado de confiabilidad entre la información y los criterios establecidos, mientras que Sotomayor (2008), expone que la auditoría “técnicamente se conoce como un proceso debidamente sistematizado que examina evidencias y hallazgos relacionados con actividades de distinto genero e informa sobre sus resultados”. Son diversas las definiciones y los tipos de auditoría que se pueden apreciar, sin embargo, todas visualizan a esta como un examen completo o parcial que permite analizar una organización y emitir un informe para apoyar a la gerencia en la toma de decisiones.

Se han evaluado áreas contables y financieras, inclusive el desempeño del administrador con la finalidad de conocer los aciertos y desaciertos de su trabajo es

en este último donde interviene la auditoría administrativa la cual forma parte esencial de la evaluación de la gestión. En efecto, Franklin (2007), define a la auditoría administrativa como una revisión parcial o global de una organización con el objetivo de identificar el nivel de desempeño y las oportunidades de mejora para alcanzar una ventaja competitiva. Conocer el desempeño de la administración y como está influye en las actividades y procesos de un negocio para el cumplimiento de objetivos y metas han permitido el desarrollo de la auditoría de gestión.

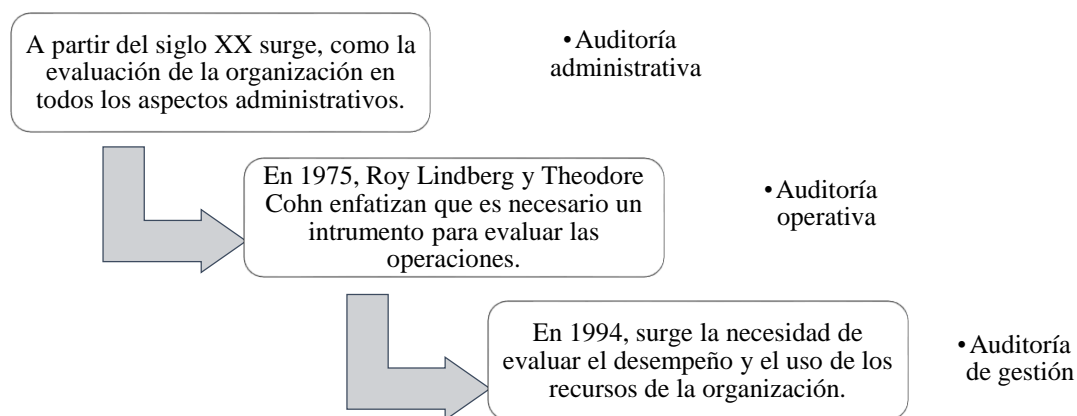
Dentro del ámbito social de las organizaciones, es relevante considerar el aporte del capital humano en el accionar de los procesos administrativos, estratégicos y económicos que se desarrollan, Por ello Mayorga, Álvarez E, Álvarez G, y Pinda (2017), manifiestan que la auditoría de gestión, se basa en el examen sistemático de planes estratégicos, operativos y tácitos conjuntamente enfocados en la eficiencia, eficacia y economía de recursos reflejados en un informe de auditoría con un balance social.

Por otro lado, Blanco (2012), define a la auditoría de gestión como “el examen que realizaremos a la sociedad con la finalidad de valorar el grado de eficiencia y eficacia con que se distribuyen los recursos y se consiguen los objetivos propuestos por la compañía” (p.41). La indagación completa que otorga la evaluación de auditoría gestión permite a la organización conocer y disponer de forma eficiente los recursos con los que cuenta una empresa en el desarrollo de las actividades productivas que realiza dentro de un periodo determinado.

La auditoría de gestión tuvo un proceso de evolución a través de los años y varios autores fueron orientando su enfoque a través del surgimiento de nuevas necesidades de las empresas, con una visión más social que influye en la toma de

decisiones. Por ello en el Gráfico 2.1 Se describe la evolución para una mejor comprensión de los cambios que suscitaron ya sea estos en su contexto de análisis como en el cambio en la denominación del término.

Gráfico 2. 1: Evolución de la auditoría de gestión



Fuente: Tomado de Vargas (2012)

• Alcance y beneficios de la auditoría de gestión

El alcance de la auditoría de gestión tiene características propias que deben adaptarse al tipo y necesidad de cada empresa. Para Blanco (2012), el alcance es: la verificación de la existencia de objetivos y planes, corroborar la confiabilidad de la información y verificar la presencia de procedimientos y controles que utilizan. Mientras que Maldonado (2006), expresa que “Puede alcanzar un sector de la economía o todas las operaciones de una empresa, incluso financieras o puede centrarse a una sola operación, sistema, actividad o proceso”. De cualquier forma, permite tener una idea clara de lo que se quiere abarcar en el desarrollo de una auditoría con la finalidad de conocer las necesidades de la entidad para encontrar oportunidades de mejora.

El análisis de las organizaciones, al valorar el desempeño de los empleados, los planes estratégicos, objetivos, metas, los procesos de cada operación de trabajo muestran la importancia del estudio profundo de la gestión de cada empresa, de tal forma que las perspectivas se han encaminado a examinar ámbitos sociales. Por esta razón en el Gráfico 2.2 se describe los beneficios de aplicar una auditoría de gestión dentro de las empresas.

Gráfico 2. 2: Beneficios de la auditoría de gestión

<i>Autor/ Fecha</i>	<i>Beneficios</i>
<i>Redondo, Llopart y Duran (1996)</i>	Mejora la transparencia y la información.
	Permite clarificar la estructura organizacional de la empresa.
	Optimiza la gestión y suministra información en la toma de decisiones.
	Mejora el control al simplificar el proceso de retroalimentación.
<i>Armas (2008)</i>	Apoya la motivación de los recursos humanos en la organización.
	Identifica las áreas problemáticas, las causas relacionadas y las soluciones para mejoras. Localiza las oportunidades para eliminar ineficiencias.
	Identifica criterios para medir el logro de metas y objetivos de la organización.
	Habilita un canal de comunicaciones entre los niveles de operación y alta gerencia.
	Permite transmitir preocupaciones del personal de operaciones a la alta gerencia.

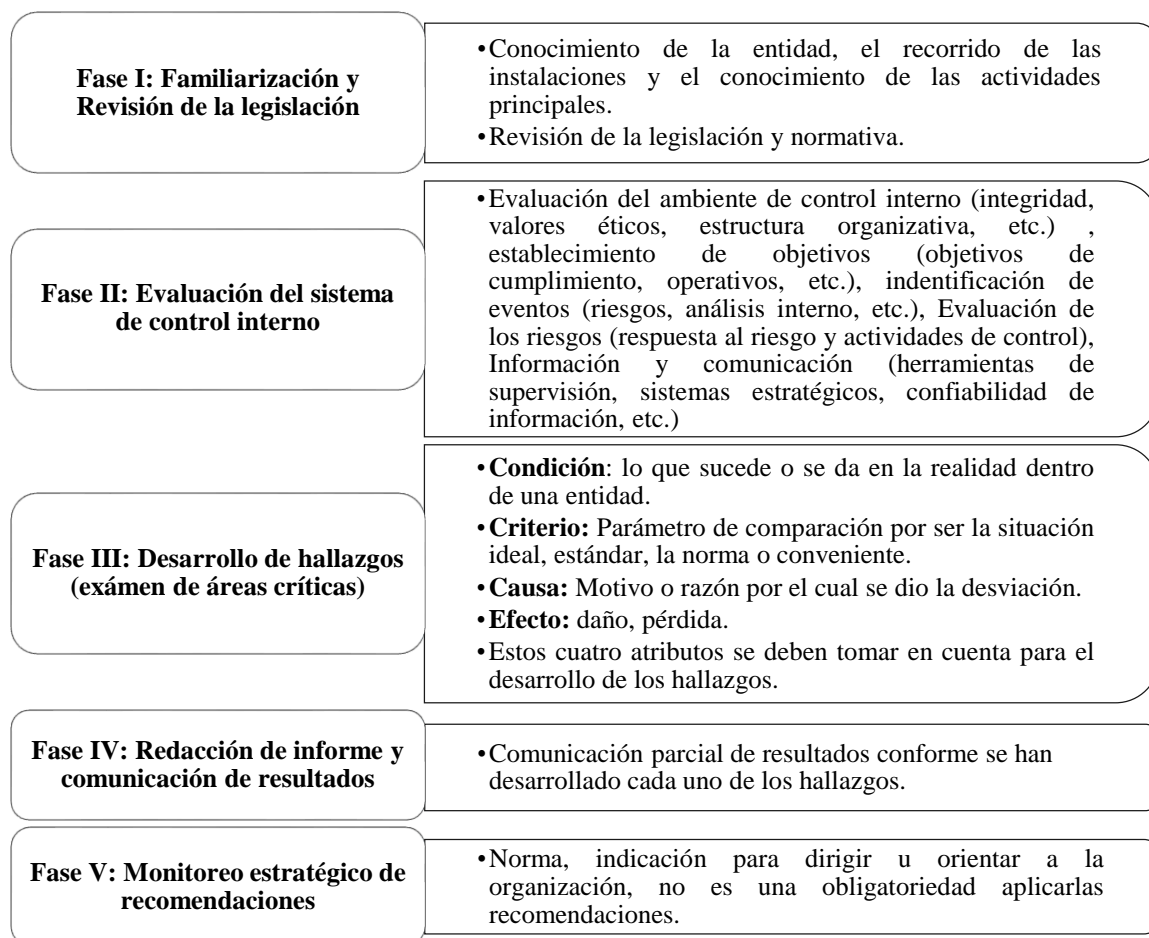
Fuente: Investigación bibliográfica

- **Proceso de ejecución de una auditoría de gestión**

El desarrollo de una auditoría dentro de las empresas requiere de un proceso que permita guiar al auditor a recolectar y analizar evidencias de forma parcial para emitir una opinión que contribuya a la toma de decisiones. El proceso debe adaptarse a la necesidad y tipo de organización, todas son diferentes y requiere ampliar u omitir ciertas actividades para una labor eficiente del trabajo. Varios autores expresan parámetros o fases que debe seguir el auditor, sin embargo, todas llegan a la emisión de un informe de auditoría. En el Gráfico 2.3 se observa el

proceso de ejecución de una auditoría de gestión desde el punto de vista del autor Maldonado, el cual destaca la fase II detalladamente la evaluación del control interno en áreas estratégicas y operativas de la empresa.

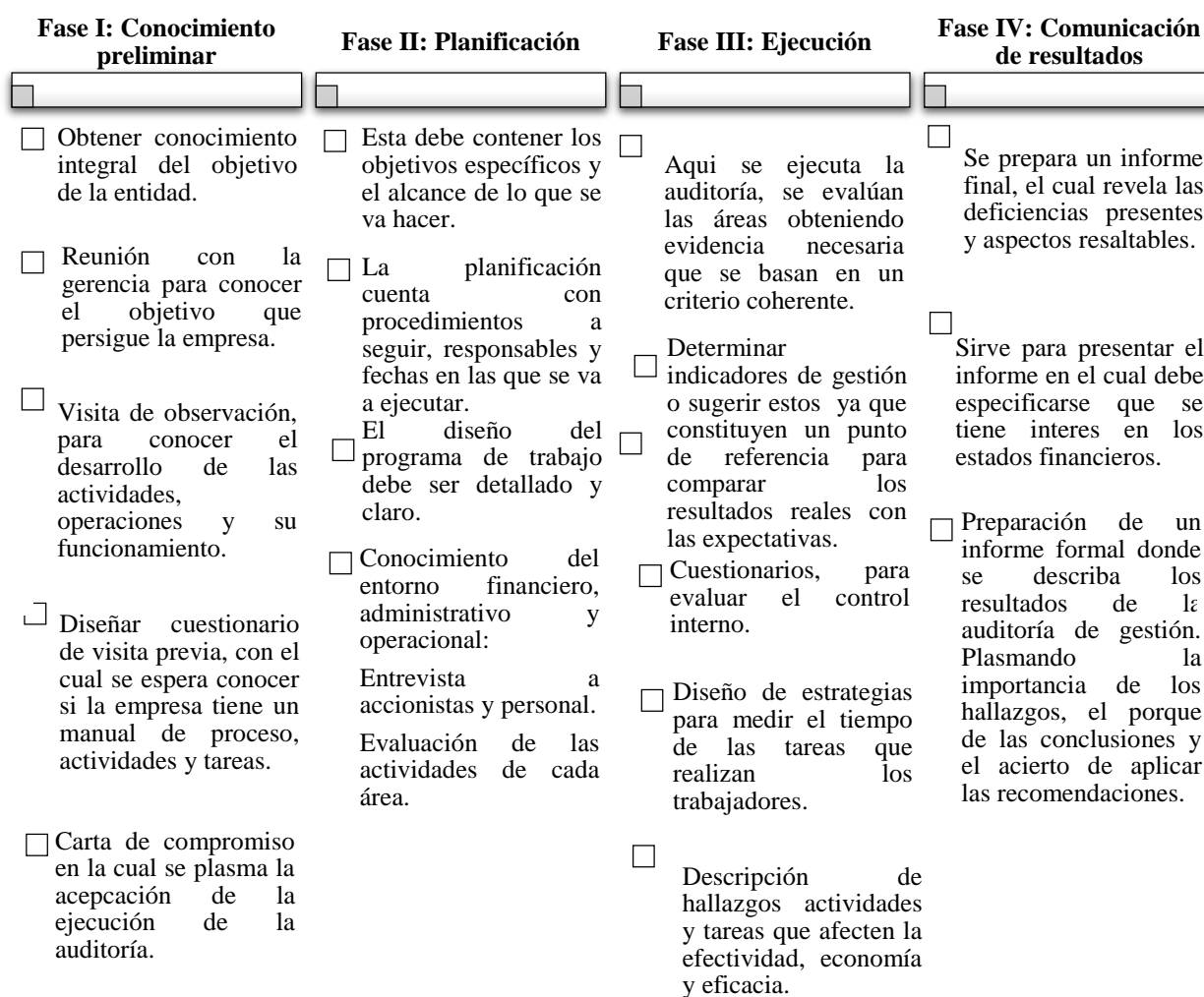
Gráfico 2. 3: Proceso de ejecución de una auditoría de gestión



Fuente: tomado de Maldonado (2011)

Por otro lado, en el Gráfico 2.4 se describe el proceso de ejecución que plantea Maldonado y Fernández los cuales destacan en la fase II la planificación de las actividades del trabajo que se va a realizar como programas y métodos de recolección de información. Las opiniones de ejecución son diversas, pero todas tienen como finalidad emitir una opinión a través del informe.

Gráfico 2. 4: Proceso de ejecución de una auditoría de gestión



Fuente: tomado de Maldonado y Fernández (2006)

- **Reconocimiento de términos relevantes de la auditoría**

Evidencias

Durante el proceso de desarrollo de una auditoría es necesario recoger información que acredite como se desenvuelven las actividades dentro de una empresa, esa información se convierte en evidencias se pueden obtener de forma física, testimonial, documental o a través de la observación. Se concuerda con Armas y Cáceres (2005), cuando define a esta: como aquella información o hechos que utiliza el auditor para comprobar si las actividades que se están auditando, se presentan o no de acuerdo con los estándares y criterios establecidos. Hechos que se tienen durante del trabajo de campo para documentar y justificar las conclusiones.

Hallazgos

Parte de la auditoría es el desarrollo de estrategias de mejora y para ello se debe encontrar las situaciones que generan deficiencias. Por ello, Armas y Cáceres (2005), definen a los hallazgos como situaciones relevantes que forman base para formar conclusiones o recomendaciones, de igual forma deben estar estructurados en condición, criterio, causa y efecto. La estructura que conlleva a identificar y desglosar los hallazgos permite conocer lo que predispone a que exista una deficiencia, cual es el modelo apropiado que debería ser, porque está siendo provocado y cuál es la reacción de esta; mostrando así el sentido objetivo y claro de la situación relevante que se encontró.

Para Maldonado (2011), existen tributos que un hallazgo de auditoría debe cumplir los cuales son: **condición:** lo que sucede dentro de una empresa, **criterio:** la comparación con una situación ideal, **causa:** motivo por que cual se dio la desviación, **efecto:** daño que provoca. El auditor debe identificar cada tributo basándose en reglamentos, conocimiento,

experiencia o sentido común y debe ser parcial al momento de emitir un comentario o recomendación.

Informe

Después del desarrollo de la auditoría se elabora un informe el cual representa el resultado del examen realizado. Para Armas y Cáceres (2005), es una forma escrita, clara y respetuosa de dar la opinión del auditor basada en los hallazgos que se encontró y se emite las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Del mismo modo, Franklin (2013), Es un documento donde se integra las observaciones relevantes que se encontró después de la ejecución de la auditoría las causas y efectos principales que se observaron, los aspectos resaltables. Este informe debe ser claro, oportuno, lógico y de utilidad para la empresa auditada ya que permite al gerente tomar decisiones que mejoren la gestión.

- **La importancia del control interno en la auditoría de gestión**

A través del adecuado control de las actividades y procesos de una empresa permite optimizar la distribución de los recursos. Al respecto, Pelazas (2015), define al control interno como: “Conjunto de métodos y procedimientos usados, para controlar los recursos de una empresa”. Asimismo, Blanco (2012) considera, que el control interno es un proceso llevado a cabo por los miembros directivos y el personal para brindar una seguridad razonable al logro de objetivos. Con lo cual, se puede percibir que el control interno contribuye a la gestión de la información para la toma de decisiones en los diferentes procesos que se ejecutan en las áreas funcionales de la organizan.

En tal sentido el control interno parte del control administrativo. Pues, dentro del control interno se ha visto importante identificar la gestión administrativa la cual debe ser evaluada para mejorar el direccionamiento de las organizaciones. Relacionado con lo expuesto, Mantilla (2013) considera, que el control administrativo se asocia con la

responsabilidad de los directivos en alcanzar objetivos no solo del plan estratégico de la organización, sino incluye procedimientos y registros relacionados con los procesos de decisiones. De tal forma una segregación apropiada de responsabilidades entre los miembros de la organización logra un acoplamiento de las actividades con la finalidad de optimizar la administración y el control de los recursos invertidos.

- **Las 3Es de la Auditoría de Gestión**

La auditoría de gestión desde sus inicios se ha enfocado claramente en el análisis conciso de la eficiencia, eficacia y economía de los recursos invertidos, una adecuada combinación de esta mejora el desempeño de las actividades y procesos de las empresas en la rama productiva que se encuentran. En el Gráfico 2.5 se conceptualiza cada una.

Gráfico 2. 5: Definiciones de las 3Es de la auditoría de gestión

Autor/ Fecha	Conceptos	
Palma y Burgos (2016)	Eficiencia	Consiste en el buen uso de los bienes directos e indirectos, recursos humanos y económicos.
	Eficacia	Verifica que los programas plasmen los objetivos y metas planteadas.
	Economía	Se refiere a los términos y condiciones en los cuales se adquieren los materiales y servicios basados en cantidad, calidad y al menor costo.
Maldonado (2006)	Eficiencia	El grado óptimo posible de utilización de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y tiempo
	Eficacia	Grado de cumplimiento de metas preestablecidas.
	Economía	Trabajar con los mejores y menores costos posibles sin desperdicios innecesarios.

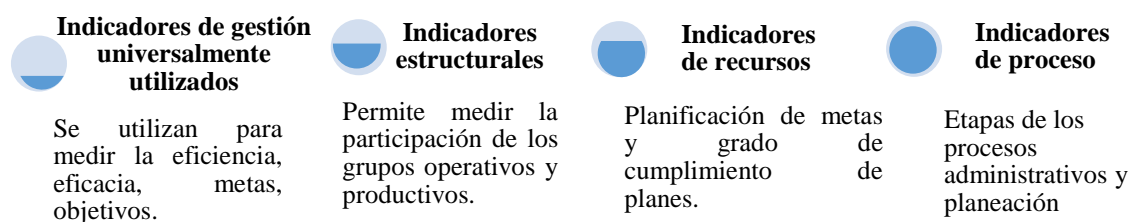
Fuente: Investigación bibliográfica

- **Evaluación de las organizaciones mediante Indicadores de gestión**

Los indicadores de gestión dan a la organización información relevante del desempeño global de la empresa. Por ello Rincón (2012), define a este como: Un indicador es la medida de la condición de un proceso o evento en un determinado momento, deben

involucrar tanto procesos productivos como administrativos en una organización y deben evaluar el desempeño basado en los objetivos estratégicos. Asimismo, Prieto (2011), manifiesta que los indicadores de gestión permiten guiar la administración de una empresa hacia el logro de objetivos y resultados. Cuando estos son establecidos apropiadamente en cualquier empresa sin importar su tamaño se convierten en una fortaleza que permite la ejecución de planes dentro del tiempo establecido minimizando riesgos y generando oportunidades de crecimiento. Son varios los parámetros para evaluar la gestión de las empresas y dependen de las características propias de cada una, otro factor influyente es la necesidad de intervención o análisis de las principales áreas estratégicas y operativas que permiten la toma de decisiones. En el Gráfico 2.6 se explica los parámetros más importantes para evaluar la gestión.

Gráfico 2. 6: Parámetros para evaluar la gestión



Fuente: tomado de Fiallos (2009)

2.2.2. Toma de decisiones

Considerada un arte, la toma de decisiones está presente en todo momento dentro de la organización y el desenvolvimiento de esta en el ambiente empresarial. Al respecto Münch (2010), define a esta como el proceso sistemático a través del cual se selecciona entre varias alternativas la óptima. Quienes poseen la capacidad de tomar decisiones posibilitan el éxito o el fracaso, por ello el conocimiento de la situación y el análisis de

cada una de las alternativas que se tenga son indispensable al momento de optar por una opción.

Por otra parte, Stoner, Freeman y Gilbert (1996), explican que cuando los individuos y las empresas toman decisiones lo hacen basándose en experiencias pasadas, las circunstancias adversas nos hacen actuar acorde a los resultados que esperamos, siendo lo ideal convertir los problemas en oportunidades, mientras que Guajardo y Andrade (2012), manifiestan que la toma de decisiones en el mundo de los negocios se basa en los intereses económicos, como se obtiene los recursos y como se utilizan. Las decisiones que se toman en el entorno empresarial tienen efecto multiplicador pues estas no afectan solo un área de la empresa sino influyen también directa o indirectamente a los demás procesos, cada elección que se toma trae consigo un efecto este puede aportar crecimiento en la organización, ser una solución, o una elección equivocada.

Por otra parte, Martínez (2016), manifiesta que las decisiones pueden ser programadas y no programadas; las primeras aportan seguridad e incremento de eficiencia en la organización, mientras que las segundas permiten adaptarse a cambios que se presenten en el ambiente y ayuda a encontrar soluciones a nuevos problemas. Las decisiones dependen mucho de la capacidad y habilidades de decisión de los directivos, como estos procesan e interpretan la información buscando la mejor opción para generar valor a la organización. Los gerentes constantemente están enfrentados a un sin número de retos, cada uno representa una posición y una manera singular en el accionar pues no siempre tendrán un desenlace favorable, influye mucho la habilidad de análisis de lo que se quiere lograr.

Existen dos clasificaciones de los tipos de decisiones importantes a tomar en cuenta dentro de las organizaciones, las cuales se relacionan con las áreas más relevantes en la

empresa y que influyen directamente en la realización de las actividades económicas, administrativas y operativas cada una implica un grado de responsabilidad y tienen como función generar estabilidad en cada proceso que se realiza, a su vez se apoyan entre sí para lograr objetivos comunes. Los tipos de decisiones se clasifican por métodos o por niveles en el Gráfico 2.7 se describen las decisiones por métodos: programadas y no programadas; por niveles: estratégicas, tácticas y operativas que expone Martínez (2016) como relevantes.

Gráfico 2. 7: Tipos de decisiones

Por métodos		Por niveles	
Programadas	Son repetitivas y rutinarias, normalmente se tiene establecido un proceso que facilita su realización.	Estratégicas	Son tomadas por directivos ubicados en la cima de la pirámide jerárquica, son decisiones de gran alcance ya que define los objetivos generales.
No programadas	Son eventos nuevos para la organización, no existe ningún método establecido para su manejo, el tratamiento es conforme a la situación.	Tácticas	Son tomadas por directivos intermedios, pueden ser repetitivas y el grado de repetición es suficiente para confiar en precedentes, los errores no implican sanciones muy fuertes.
		Operativas	Son ejecutadas por ejecutivos del nivel inferior. Habitualmente son rutinarias, se pueden considerar procedimientos automáticos, los errores se pueden corregir rápidamente.

Fuente: tomado de Martínez (2016)

- **Proceso de toma de decisiones**

Al optar por decisiones de cualquier ámbito (ya sea en temas personales o de negocios), es importante tener en cuenta el proceso de desarrollo, para así, tener una decisión más acertada, toda decisión trae consigo una consecuencia que puede ser positiva o negativa por ello se debe recurrir a un análisis prudente para una mejor selección de una posible alternativa. En las Pymes las decisiones deben ser estudiadas minuciosamente ya que, por

lo general, el escenario suele presentarse con limitados recursos económicos, insuficientes materiales y talento humano en comparación a las grandes empresas, pudiendo restringir el crecimiento interno o incluso perjudicar la permanencia en el mercado. En el Gráfico 2.8 se describe el proceso de la toma de decisiones para elegir la alternativa más acertada según Robbins (2014).

Gráfico 2. 8: Proceso de toma de decisiones

1. Identificación del objetivo o problema	2. Determinación de los criterios de decisión	3. Análisis de alternativas	4. Selección de una alternativa	5. Implementación de la alternativa
<p>Determinar cual es el objetivo a alcanzar, o determinar la discrepancia entre el la situación actual a lo que se quiere lograr.</p>	<p>Identificar cuales son los posibles caminos a seguir, considerar si cuales son importantes o relevantes.</p>	<p>Considerar los cambios en la organización que es posible que se produzcan como consecuencia de las acciones que se esperan aplicar.</p>	<p>Se presentan varias alternativas, que pueden venir de diferentes sitios y hay que seleccionar la que ayude a alcanzar nuestro objetivo o resolver el problema.</p>	<p>Comprende la aplicación, esta decisión conlleva a un resultado que sirve para retroalimentar futuras decisiones.</p>

Fuente: tomado de Robbins (2014)

- **Importancia de la toma de decisiones en las Pymes**

En América Latina y Ecuador las Pymes son empresas con ciertas características que se catalogan debido a su capital, ventas o número de empleados. Estas generan empleo y agilizan la economía de un país. Para Quispe, Padilla y Telot (2017), se consideran Pymes en Ecuador aquellas que tengan un número de empleados menor a 20 y las ventas no exceden los 400.000 dólares anuales.

La situación de las Pymes familiares en América Latina es similar, muchas de ellas han empezado el negocio con una visión de salir de la necesidad económica y no como emprendimientos. Estas no cuentan con un procedimiento y dirección adecuada la estructura jerárquica que dirige la empresa son miembros de la familia por ello la comunicación y el acogerse a procedimientos, normas que tengan un grado de

responsabilidad es complicado. Según Moreno F., Moreno S., y Guerrero (2015), algunas de las limitaciones de las Pymes familiares es no contar una planeación estratégica, su origen parte de una estructura familiar donde no se formaron para administrar un negocio y su conducta puede verse afectada por lazos familiares, los conocimientos administrativos, financieros y las herramientas tecnológicas son escasas.

Los factores que limitan el crecimiento y desenvolvimiento de las Pymes en el mundo de los negocios pueden identificarse para evaluar y corregir a través del desarrollo de una auditoría de gestión. Por ello Quispe, Arellano y Ayaviri (2016), expresan las Pymes al igual que la gran empresa enfrenta riesgos empresariales de gestión y es ahí donde la auditoría contribuye ya que ella permite que el control interno y los procesos de gestión operen efectivamente. La auditoría de una Pyme se muestra como un proceso de verificación que permite revisar las operaciones que se desarrollan dentro de la empresa, al ser esta de un tamaño pequeño conlleva una menor inversión en tiempo y recursos, sin embargo, se obtienen grandes resultados en un análisis integral.

- **La gestión en las empresas**

Las empresas buscan el desarrollo de estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos y una consolidación en el mercado, debido a que no son exentas de riesgos siempre buscan mejorar sus planes. Al respecto, Blanco (2012), define la gestión como “La actuación de la dirección y abarca lo razonable de las políticas y objetivos propuestos, los medios establecidos para su implementación y los mecanismos de control que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos”. Igualmente, Prieto (2011), manifiesta que es un “Proceso participativo en donde se dirige y se decide para beneficio común”. La gestión es un proceso donde participan todos los miembros de la organización desde los

altos mandos hasta el área operativa, por encaminar adecuadamente las estrategias de mejora permite afianzar los planes a futuro de la empresa.

- **Planeación Estratégica de las empresas**

La mayor parte de las empresas cuando deciden iniciar en el mundo de los negocios realizan un plan que les permite guiar a la organización hacia donde se quiere llegar y que se quiere lograr. A través de la planeación se puede lograr el éxito y la consolidación en un mercado al conocer las oportunidades y fortalezas de la empresa, pero también, se puede reducir los riesgos y amenazas que se encuentran en el entorno. En tal sentido, Rala (2014), define a la planeación estratégica como el inicio de un propósito organizacional que abarcan metas y objetivos de largo alcance. Asimismo, Rojas y Medina (2011), expresan que esta forma parte de un proceso administrativo en el cual establecen estrategias orientadas a cumplir acciones, objetivos y metas en aspectos sociales, económicos para beneficio de la empresa.

Por otro lado, Prieto (2011), expresa que la planeación estratégica permite a todos los miembros de la organización encaminar sus esfuerzos a conseguir los objetivos relacionados con la permanencia y el crecimiento de la entidad. Tener un plan claro permite direccionar de forma adecuada los recursos económicos, materiales y humanos para el cumplimiento de las metas que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado. No obstante, contribuye a minimizar riesgos y permite a la organización prever fracasos.

La toma de decisiones y la planeación estratégica van de la mano ya que se acoplan con una sola finalidad contribuir al desempeño organizacional. Por ello, Ramírez (2016), define el desempeño empresarial como la capacidad que tiene la empresa para cumplir metas y adaptarse a un entorno globalizado como el actual, el uso eficiente y eficaz de los recursos con el propósito de obtener un dominante rendimiento y desempeño. Siendo una

característica principal en el desarrollo de las organizaciones, en la cual se revela el actuar, el cumplimiento de metas y planes estratégicos, además la responsabilidad y liderazgo del gerente y el equipo de trabajo para alcanzar los retos empresariales propuestos.

Dentro de la planificación estratégica de una organización, representa importante definir la misión de la institución la misma que debe englobar todas las actividades. Para Palacios (2016), la misión simboliza el credo, la razón de ser de la empresa dando respuesta a interrogantes como: ¿Cuál es el negocio? ¿Para qué existe? ¿Quiénes son sus clientes y proveedores? ¿Cuáles son sus derechos y obligaciones? ¿Cuáles son sus objetivos? Dentro de un entorno competitivo las empresas deben formular su misión como parte de la identidad de la organización la misma que es una guía para su direccionamiento, esta debe ser clara, coherente, inspiradora y realista.

Dando una orientación hacia el futuro las empresas deben formular una visión como reflejo de sus aspiraciones. Por ello, Prieto (2011), lo define como un estado ambicioso, sueño o deseo de un logro relacionado con el entorno interno y externo de una organización; debe contener: ¿Cuál es el negocio? ¿Características de diferenciación? ¿Qué queremos lograr? ¿Qué huella queremos dejar? ¿En qué tiempo se proyecta? Los líderes o gerentes tienen un compromiso de alcanzar metas a largo plazo, por ello la visión representa una motivación compartida por todo el equipo de trabajo.

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Modalidad básica de la investigación

- **Investigación bibliográfica - documental**

Dentro de la presente investigación se vio necesario recabar información dada por la organización como también procedimientos expuestos por varios autores para el desarrollo de una auditoría de gestión, ya que forman base para el análisis del objeto de estudio. De tal forma, Niño (2010), manifiesta que la investigación bibliográfica se caracteriza por información registrada en documentos, libros, archivos, informes o investigaciones que ya han sido elaborados por otras personas y se encuentran guardados. La información recolectada permite al investigador tener un respaldo, evidencias y sustento para el análisis.

Para el desarrollo de la investigación bibliográfica documental se solicitó información a la gerencia de Tenería Inca en cuanto a documentos que contengan las políticas, procedimientos operativos y estratégicos si esta posee. De igual forma se tomó como referencia el proceso de ejecución de una auditoría expuesto por Maldonado Milton en su libro “Auditoría de gestión” cuarta edición, para su aplicación siendo está adaptada a las necesidades de la empresa.

Investigación de campo

Se cataloga estos como datos primarios y son fuente principal para el avance de la investigación, principalmente se aplica entrevistas, encuestas y la observación como herramientas para obtener información dentro de la empresa analizada y en empresas

representativas del sector curtiembre, para conocer como es el entorno en el que se desenvuelven las actividades. Para recolectar información de primera mano se aplicó:

- La observación por medio de una visita a las instalaciones de la empresa y conversar con el personal para conocer acerca de las actividades económicas de Tenería Inca.
- Una entrevista al gerente general y una encuesta al personal administrativo y operativo con la finalidad de recolectar información y conocer el criterio de esto respecto a interrogantes relacionadas con el objeto de estudio.
- Encuesta a cinco empresas representativas para recoger información y criterios del sector curtiembre.

Investigación descriptiva y explicativa

Los estudios descriptivos buscan detallar las características, aspectos relevantes y el perfil de un grupo, procesos u otros fenómenos que vayan a ser sometidos a análisis. Niño (2010). Para el desarrollo de una auditoría se necesita recoger información, en este caso mediante la observación se puede detallar los procedimientos administrativos, planes estratégicos, criterios del personal y administración de recursos, que conllevan al desarrollo del ciclo empresarial y la materialización de sus acciones referentes a temas organizativos, estratégicos y operativos.

Asimismo, se tiene un alcance explicativo, con la finalidad de lograr la comprensión e interpretación de las causas que dan origen a la existencia del objeto de estudio. En cuanto Niño (2010), afirma que: la explicación es un instrumento utilizado en muchos tipos de investigación, es casi el objeto final o la meta ya que busca respuesta a una pregunta fundamental “¿Por qué?” al averiguar las causas de las cosas, hechos o fenómenos. Interpretar las causas que surgen del problema de la empresa permite emitir conclusiones,

que sustentan el inadecuado uso de recursos y, falta de sentido estratégico que limitan la toma de decisiones y el crecimiento económico de Tenería Inca.

3.2 Métodos de investigación

El método empírico que se aplica es la observación directa para la obtención de información, visualizar los procesos organizativos y operativos que se desarrollan, con el propósito de identificar y analizar las falencias que se producen y potencializar los aspectos positivos de las diversas áreas auditadas. A su vez se aplica el método teórico análisis- síntesis con la finalidad de descomponer las partes de la organización a estudiar, las áreas operativas para tener un análisis minucioso para luego integrar estas a un estudio total e identificar los aspectos que causan los limitantes en la toma de decisiones empresariales.

3.3 Población y muestra

- **Población**

La población es un conjunto de individuos con características de interés para el objeto de estudio, estas aportan con información relevante el desarrollo de la investigación. Por ello Gómez (2009), manifiesta que, la población debe situarse claramente entorno a las características de la unidad de análisis y deben aclararse especificaciones de lugar y tiempo.

La población en Tenería Inca está compuesta por nueve personas que forman parte de las actividades económicas de la empresa, sin embargo por las condiciones del estudio permiten tomar únicamente como referencia la opinión de cuatro personas, el Gerente general, Jefe de producción, Jefe de ventas y Jefe de operaciones; se excluyó al contador porque su contrato es únicamente por horas, este presta servicios cuando se los requiere para trámites contables como declaraciones y pago de impuestos; y a los operarios porque

su trabajo es netamente de la producción y no tienen conocimiento de la parte administrativa y estratégica. En la Tabla 3.1 se muestra la población total de Tenoría Inca como informativa.

Tabla 3. 1: Población

N°	Nombre	Cargo
1	Guillermo Gordillo	Gerente General
2	Carmita Altamirano	Jefa de Producción
3	Francisco Gordillo	Jefe de Ventas
4	Daniel Gordillo	Jefe de Compras
5	Martha Araujo	Contadora
6	Hugo Calapiña	Operario 1
7	Byron Chimborazo	Operario 2
8	Orlando Muntza	Operario 3
9	Luis López	Operario 4

Para el análisis del sector curtiembre se solicitó información al Ministerio de Industrias y Productividad sobre número de empresas curtidoras de la provincia de Tungurahua, el dato que se obtuvo es que existen 123 empresas (microempresa, pequeña, mediana y grande) de las cuales 3 son empresas grandes, 24 son Pymes (pequeña y mediana empresa) y 96 son microempresas.

Para el análisis se tomó como referencias las Pymes curtiembres de la provincia de Tungurahua para ello se aplicó una encuesta a cinco empresas “Ceticuero”, “Curtiduría Los Tres Juanes”, “Curtiduría Pico”, “Curtiduría San Vicente” y “Pieles Puma” para tener una opinión de estas acerca de temas operativos y estratégicos. En la Tabla 3.2 se muestra Pymes curtiembres que existen dentro de la provincia de Tungurahua.

Tabla 3. 2: Pymes curtiembres de la provincia de Tungurahua

N°	Nombre	Tipo de empresa	Empresa familiar / Inversionistas	Dirección / ubicación
1	Curtiduría Pico	Mediana	Familiar	Av. Indoamérica
2	Curtiembre San Vicente	Pequeña	Familiar	La concepción- frente a la gasolinera

3	Curtiduría La Merced	Pequeña	Familiar	22 de junio/ diagonal a la Quinta la Magnolia
4	Curtiembre Carlos Ruiz	Pequeña	Familiar	Parque Industrial
5	Ceticuero	Pequeña	Familiar	Panamericana Norte Km 8 ½
6	Promepell S.A.	Mediana	Familiar	Parque Industrial
7	Curtiembre Ortiz	Pequeña	Familiar	Av. Indoamérica
8	Tenería Cumandá	Pequeña	Familiar	Pisque bajo
9	Servi Cueros S.A.	Pequeña	Familiar	Av. Bolivariana e Isidro Viteri
10	Curtiduría Suarez S.A.	Pequeña	Familiar	Pisque bajo
11	Curtiduría Los Tres Juanes	Pequeña	Familiar	Ciudadela los tres juanes
12	Curtiduría Hidalgo	Pequeña	Familiar	Pisque bajo
13	Tenería Inca	Pequeña	Familiar	Av. Indoamérica
14	Curtipiel Martínez	Pequeña	Familiar	Unamucho
15	Curtiduría Barrera	Pequeña	Familiar	Parque Industrial
16	Curtiduría José Laura	Pequeña	Familiar	La península
17	Tenería Ecuapiel	Pequeña	Familiar	Izamba
18	Tenería Amazonas	Pequeña	Familiar	Av. Tres carabelas y Sucumbíos
19	Curtiduría Gobesa Piel	Pequeña	Familiar	Av. circunvalación San Vicente de Atahualpa
20	Tenería Díaz	Mediana	Familiar	Entrada a macasto, Panamericana
21	Propiel Cía. Ltda.	Pequeña	Familiar	Av. Indoamérica
22	Curtiembre Quisapincha	Pequeña	Familiar	Quisapincha
23	Pieles Puma Curtiduría	Pequeña	Familiar	Ciudadela los tres juanes
24	Curtidora Dávila	Pequeña	Familiar	Santa Rosa

Fuente: Ministerio de Industrias y Productividad (2017)

- **Muestra**

Según Sampieri, Fernández y Baptista (2014), la muestra es un subgrupo del universo del cual se recogen los datos los cuales deben ser representativos. Esta parte de la población que se selecciona representa al conjunto y da a conocer su criterio acerca de un tema de interés.

Para el desarrollo de la presente investigación dentro de la empresa Tenería Inca se va a trabajar con la población total, debido a que está compuesta por un número reducido de personas y se considera importante conocer el criterio de todos. No se aplicó ningún tipo

de muestra. De igual forma para el análisis del sector curtiembre se tomó como referencia a 5 empresas representativas de la industria.

3.4. Plan de recolección de información

La recolección de información permite conocer las opiniones de los elementos que forman parte de la investigación y son sustento para el estudio. Para ello se aplicó una entrevista y cuestionario.

- **Entrevista**

En la investigación se aplicó la técnica de la entrevista al gerente de la empresa Tenería Inca. Para Díaz (2013), la entrevista es un instrumento útil para recoger información mediante una conversación amena entre el entrevistado y el entrevistador, previamente se estructura interrogantes acerca de un tema a tratar. A través de esta se conoce la opinión del alto mando de la empresa acerca de temas de interés que enriquezcan la investigación.

- **Cuestionario**

El cuestionario es parte fundamental de la investigación, en este caso se aplicó a la población objeto de estudio de Tenería Inca (Gerente, jefe de producción, jefe de operaciones y jefe de ventas) que aportan con conocimientos acerca del proceso y desempeño de las actividades de la empresa. De igual forma, se aplicó el cuestionario a cinco empresas del sector curtiembre para el análisis de la industria.

Por ello, Díaz (2013), expresa que:

El cuestionario es parte de la encuesta ya que es un documento formado por un conjunto de interrogantes, redactadas de forma consistente, organizada y estructurada en base a los temas a investigar con la finalidad de aportar respuestas para su análisis e interpretación. Esta técnica permite generar información para ser interpretada y emitir criterios parciales.

3.5. Plan de procesamiento e interpretación de la información

- **Procesamiento**

Después de aplicar los instrumentos de recolección de información, se ingresó los datos al programa estadístico *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, para facilitar la tabulación e interpretación de los resultados.

- **Interpretación**

A través de las observaciones, el contrarrestar opiniones y sustentar estas en el marco teórico se proporcionarán respuestas a las interrogantes.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis de los resultados

- **Análisis e interpretación de la entrevista**

Se realizó una entrevista al gerente de Tenería Inca, el señor Guillermo Gordillo, con la finalidad de conocer su opinión acerca de la situación de la empresa. La entrevista cuenta con cinco preguntas abiertas que permitan al entrevistado expresar su punto de vista y brindar más información para el análisis.

Entrevistado: Ing. Guillermo Gordillo

Cargo: Gerente-Propietario

Objetivo: Obtener más información de la organización acerca de temas operativos - estratégicos.

Pregunta 1.- ¿Qué periodo lleva funcionando la empresa?

Tenería Inca era una empresa familiar dedicada al rubro curtiembre que perteneció a los abuelos del Ing. Guillermo Gordillo, la cual se cerró por varios años por diversos motivos personales de la familia, tiempo después el Ing. Gordillo decidió iniciarse en el sector curtiembre tomando el mismo nombre de la empresa familiar de sus abuelos y bajo su administración lleva funcionando aproximadamente 30 años.

Pregunta 2.- ¿Qué considera como fortaleza en una Pyme familiar?

La fortaleza es la tradición, la experiencia, el conocimiento de cómo se mueve el mercado (proveedores – clientes), el nivel de aceptación del producto y en la parte de producción

y tecnológica se han preparado académicamente los miembros de la familia que llevan el negocio.

Pregunta 3.- ¿Se supervisa las actividades operacionales de la empresa? ¿Cómo?

Si se supervisa las actividades operacionales, el encargado del área operativa y producción tienen mayor conocimiento del tema de transformación del cuero, conocen los procedimientos, los químicos que se usan y están en constante control para producir un producto de calidad.

Pregunta 4.- ¿Se han cumplido con los objetivos y planes estratégicos en los últimos 3 años?

No se tiene una planificación estratégica, la circunstancia económica ha sido con subidas y bajadas más en el año 2000, antes se fabricaba cuero para chompas y se vendía en Cotacachi y estos exportaban a Colombia, pero con la dolarización se tuvo que reiniciar el negocio aproximadamente 17 años se ha orientado a la fabricación de cuero para el calzado el cual ha permitido a la empresa estabilizarse económicamente un poco, es importante mencionar que el sector curtiembre no es estable se depende mucho de la confiabilidad de los clientes.

Pregunta 5.- ¿Cuáles son las expectativas de la empresa a futuro?

Se desea mantenerse y crecer en el mercado y que sus hijos continúen con el negocio, de igual forma poder ubicarse en el parque industrial del cantón Ambato, ya que actualmente se encuentran en la ciudadela La Victoria- sector Izamba siendo un área urbana no apta para empresas de este tipo.

Interpretación: Después de obtener información proporcionada por el Gerente de Tenería Inca, se puede resaltar que su permanecía en el mercado ha sido por un largo periodo de tiempo y no han logrado un crecimiento, debido a que es un mercado muy

competitivo donde dependen mucho de la confianza que se entregue a los clientes ya que la gran parte de las ventas son a crédito, ese mercado con subidas y bajadas no ha permitido la aplicación de planes estratégicos por ello esto se establece de forma empírica y no se evalúa si se han cumplido o no, el principal problema es que no se tiene una visión clara, metas que incentiven al gerente a expandirse en el mercado.

- **Análisis e interpretación de la Encuesta a Tenería Inca**

Después de aplicar las encuestas se tabulo los datos y se encontró información para sustentar la investigación, los encuestados son parte fundamental de la empresa y conocen procedimientos de cada actividad que se realiza.

Se encuestó al Ing. Guillermo Gordillo (Gerente general), Ing. Daniel Gordillo (jefe de operaciones), Ing. Carmita Altamirano (jefe de producción) e Ing. Francisco Gordillo (jefe de ventas).

Por consiguiente, se presenta la tabulación, análisis e interpretación del cuestionario:

Pregunta N°1

¿La entidad tiene procedimientos que permitan el cumplimiento de objetivos de gestión?

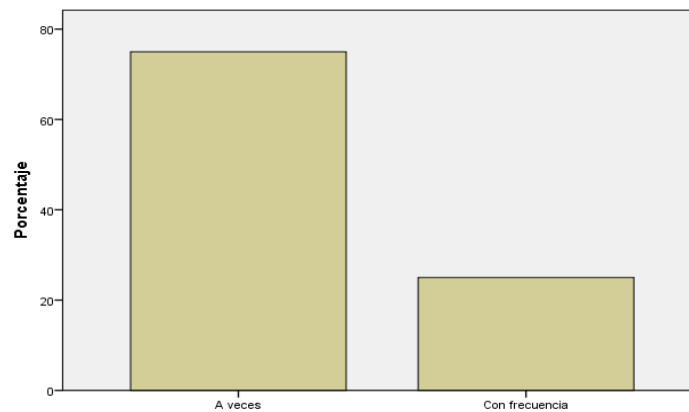
Tabla 4. 1: Cumplimiento de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	3	75,0	75,0	75,0
Válidos Con frecuencia	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 1: Cumplimiento de objetivos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 75% de las personas encuestadas manifiestan que a veces tienen procedimientos que permitan el cumplimiento de objetivos de gestión y el 25% expresan que con frecuencia.

Interpretación

Dentro de la empresa son pocos los procedimientos que se tienen para el cumplimiento de objetivos de gestión, esto muestra que la mayor parte el manejo es empírico y no se sustenta en la elaboración de procedimientos que permitan cumplir, alcanzar y medir logros.

Pregunta N°2

¿La entidad aplica un control adecuado a la realización de las actividades operativas?

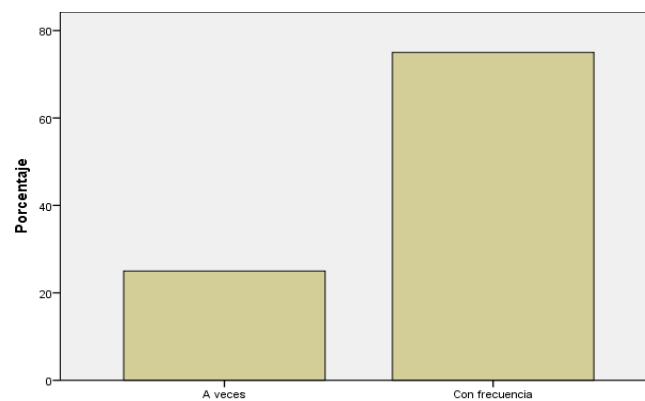
Tabla 4. 2: Control de actividades operativas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	25,0	25,0	25,0
Válidos Con frecuencia	3	75,0	75,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 2: Control de actividades operativas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 75% de las personas encuestadas manifiestan que con frecuencia la entidad aplica un control adecuado a la realización de las actividades operativas y el 25% expresan que a veces.

Interpretación

Las actividades operativas enmarcan responsabilidades de producción, compra, venta, distribución. En el caso de Tenería Inca frecuentemente se supervisan estas actividades ya que se encuentran entrelazadas para el funcionamiento de la empresa.

Pregunta N°3

¿La entidad tiene claramente definidas las responsabilidades de cada empleado?

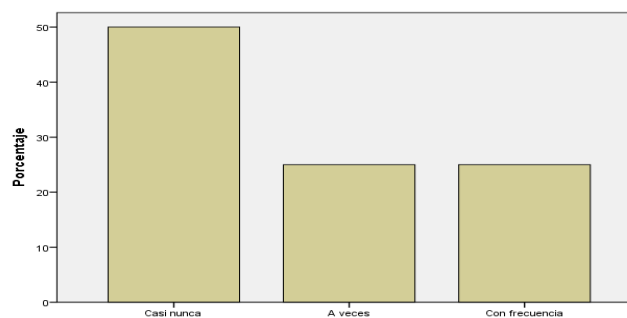
Tabla 4. 3: Definición de responsabilidades de cada empleado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	2	50,0	50,0	50,0
A veces	1	25,0	25,0	75,0
Con frecuencia	1	25,0	25,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 3: Definición de responsabilidades de cada empleado



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 50% de las personas encuestadas manifiestan que casi nunca se tiene claramente definidas las responsabilidades de cada empleado, mientras que en un 25% expresa a veces y el otro 25% con frecuencia.

Interpretación

Las responsabilidades de cada empleado deben estar definidas para delimitar sus funciones y saber si se cumplen o no, por ser una pyme pequeña y familiar Tenería Inca a menudo asume responsabilidades de otros miembros de la empresa por facilitar o colaborar con el equipo de trabajo.

Pregunta N°4

¿Ha aplicado alguna vez indicadores de gestión que facilite tomar decisiones en la empresa?

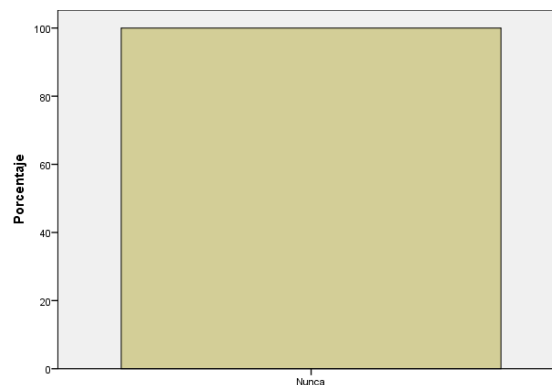
Tabla 4. 4: Indicadores de gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	4	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 4: Indicadores de gestión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 100% de las personas encuestadas manifiestan que nunca han aplicado indicadores de gestión para la toma de decisiones.

Interpretación

Los indicadores de gestión permiten conocer si la empresa se desempeña adecuadamente, si este cumple con las tareas que se establecen, si se administra correctamente los recursos (económicos, humanos, tiempo) con la finalidad de alcanzar objetivos. El personal de Tenería Inca considera que esto ayudaría a la toma de decisiones, sin embargo, nunca lo han aplicado.

Pregunta N°5

¿Cuál es la principal motivación para tomar decisiones?

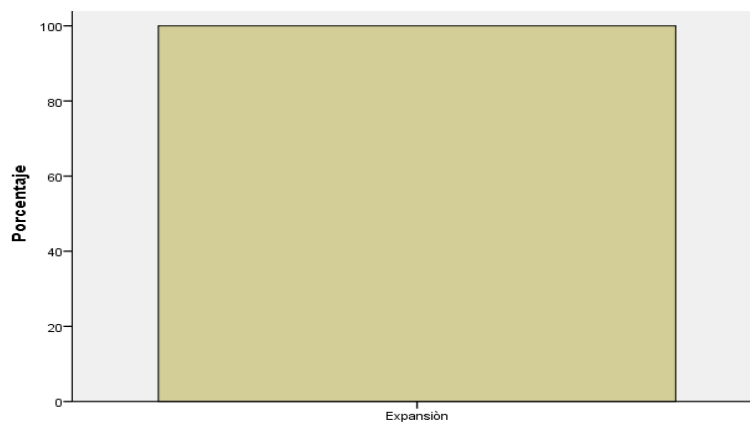
Tabla 4. 5: Motivación para la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Expansión	4	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 5: Motivación para la toma de decisiones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 100% de las personas encuestadas manifiestan que su principal motivación para la toma de decisiones es la expansión.

Interpretación

Dentro de las opciones que se plantearon fue la expansión, permanencia y rentabilidad, y todo el personal encuestado manifiesta sus deseos por crecer en el mercado y las decisiones que toman son pensadas en ello.

Pregunta N°6

¿Considera que existe una adecuada administración de los recursos económicos y humanos?

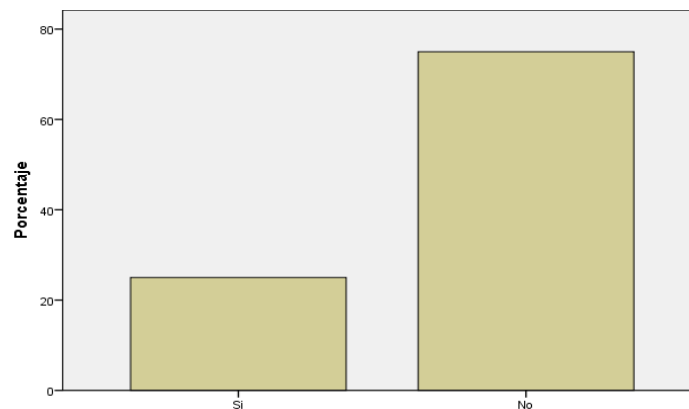
Tabla 4. 6: Administración de recursos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	1	25,0	25,0	25,0
Válidos No	3	75,0	75,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 6: Administración de recursos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 75% de las personas encuestadas manifiestan no existe una adecuada administración de los recursos económicos y humanos, mientras que el 25% manifiesta que sí.

Interpretación

Tenería Inca no tiene una buena administración de recursos debido a que no se tiene claro los movimientos económicos que realizan y como se distribuyen en cada una de las áreas operativas para su funcionamiento, de igual forma el capital humano no tiene claramente definidas las tareas.

Pregunta N°7

Se cuenta con herramientas para la planificación y ejecución de la gestión:

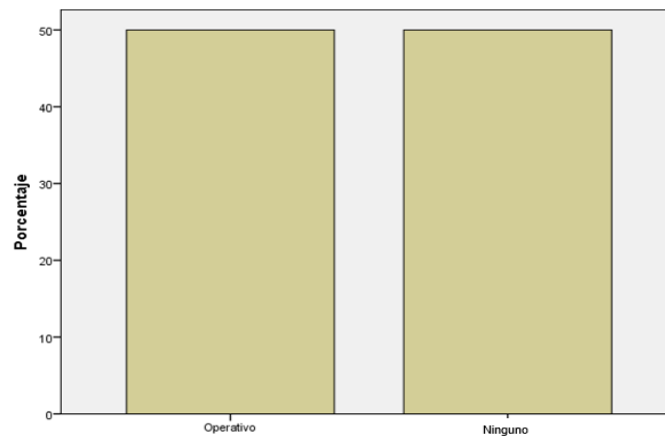
Tabla 4. 7: Herramientas de gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Operativo	2	50,0	50,0	50,0
Válidos Ninguno	2	50,0	50,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 7: Herramientas de gestión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 50% de las personas encuestadas manifiestan que no se cuenta con alguna herramienta para la planificación y ejecución de la gestión y el otro 50% manifiestan que si un plan operativo.

Interpretación

Tenería Inca cuenta con un manual operativo, sin embargo, no existe una aplicación de este, por ello parte del personal no sabía que existía. El manual es una guía permite que a la empresa desarrollar de forma eficaz cada una de sus actividades.

Pregunta N°8

¿Se realizan reuniones para tomar decisiones en asuntos estratégicos?

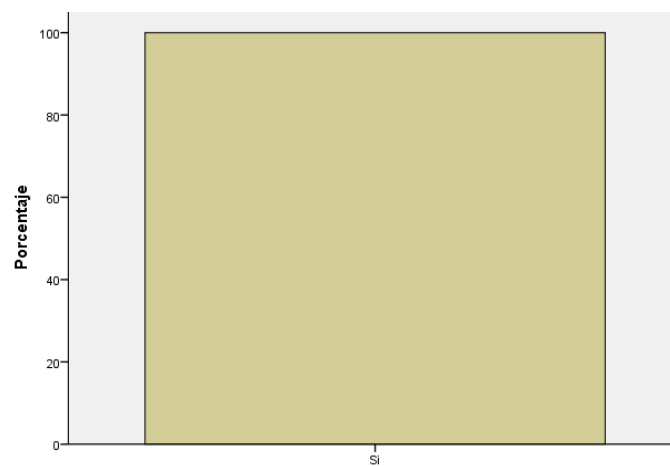
Tabla 4. 8: Reuniones para la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 8: Reuniones para la toma de decisiones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 100% de los encuestados manifiesta que si realizan reuniones para la toma de decisiones.

Interpretación

La toma de decisiones dentro del contexto pyme familiar se toma en consenso con los otros miembros de la familia para conocer si están o no de acuerdo y tener un apoyo en cada actividad que se realice. Por ello Tenería Inca se reúne para la toma de decisiones, sin embargo, estas son empíricas.

Pregunta N°9

¿Existe un registro y control de los movimientos contables?

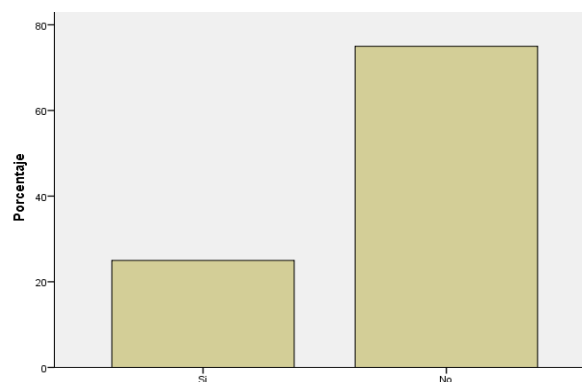
Tabla 4. 9: Registros contables

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	1	25,0	25,0	25,0
Válidos No	3	75,0	75,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 9: Registros contables



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 75% de los encuestados manifiestan que no existe un registro adecuado de los movimientos contables y el 25% manifiestan que si existe.

Interpretación

El registro de los movimientos contables permite a la empresa conocer sus ingresos y egresos, para Tenería Inca como empresa no obligada a llevar contabilidad le dificulta tener una visión clara de lo que posee, la poca información contable que lleva es para el pago de impuestos.

Pregunta N°10

¿Se planifica la producción en base a la demanda del mercado?

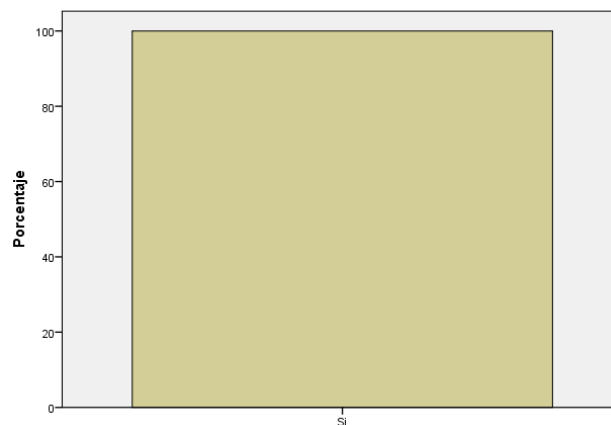
Tabla 4. 10: Planificación de la producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 10: Planificación de la producción



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 100% de los encuestados manifiestan que se planifica la producción en base a la demanda del mercado.

Interpretación

Tenería Inca produce de acuerdo con la demanda del mercado, generalmente trabajan bajo pedido y cuando no se tiene pedidos se fabrica el cuero que se vende más. Es importante planificar en base a la demanda porque permite ahorrar tiempo y recursos económicos, de igual forma las posibilidades de quedarse con productos en inventario son más bajas.

Pregunta N°11

¿Se han cumplido con los objetivos y planes de largo plazo?

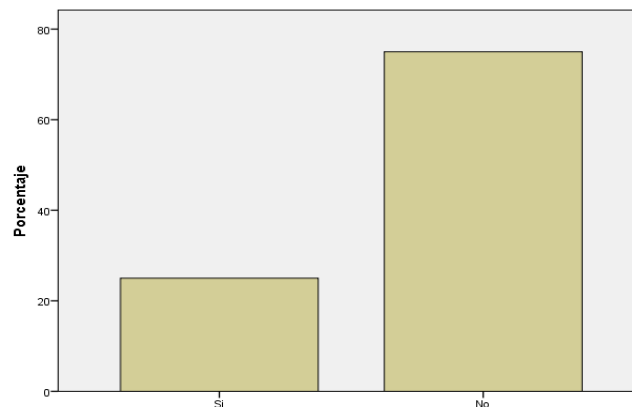
Tabla 4. 11: Cumplimiento de objetivos y planes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	1	25,0	25,0	25,0
Válidos No	3	75,0	75,0	100,0
Total	4	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 11: Cumplimiento de objetivos y planes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 75% de los encuestados manifiestan que no se han cumplido con los objetivos y planes de largo plazo y el 25 % manifiestan que sí.

Interpretación

Los objetivos y planes que proyecte una empresa motivan al crecimiento y fortalecimiento de la organización, el personal expresa que no se han cumplido debido a que se establecen de forma empírica sin darle un seguimiento y aplicar acciones correctivas.

- **Análisis e interpretación de las encuestas aplicadas al sector curtiembre**

Después de aplicar las encuestas se tabuló los datos y se obtuvo información para sustentar la investigación, los encuestados son Pymes representativas del sector curtiembre que expresan una opinión acerca de las interrogantes planteadas que enriquecen la investigación en ámbitos estratégicos y operativos. En el Gráfico 4.12 Se presenta el nombre de las Pymes, persona encuestada y el cargo de quien respondió las interrogantes.

Gráfico 4. 12: Empresas encuestadas

Empresa	Persona Encuestada	Cargo
Ceticuero	Carlos Tigi	Gerente- propietario
Curtiduría Los Tres Juanes	Santiago Lema	Jefe de producción
Curtiduría Pico	Gilberto Alonso Pico	Gerente- propietario
Curtiduría San Vicente	Betty Delgado	Gerente- propietario
Pielés Puma	Teresita Álvarez	Gerente- propietario

Por consiguiente, se presenta la tabulación, análisis e interpretación del cuestionario:

Pregunta N°1

¿La entidad tiene procedimientos que permitan el cumplimiento de objetivos de gestión?

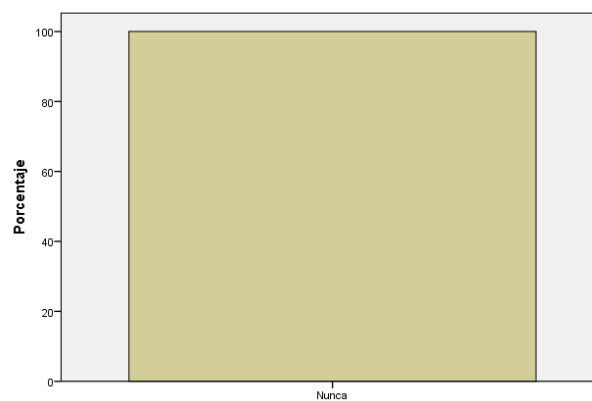
Tabla 4. 12: Procedimientos para el cumplimiento de objetivos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Nunca	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 13: Procedimientos para el cumplimiento de objetivos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 100% de los encuestados manifiestan que no tienen procedimientos que permitan el cumplimiento de objetivos.

Interpretación

Gran parte de las Pymes desarrollan la parte estratégica de forma empírica, sin embargo, si se aplicaran estos procedimientos se tendría más claro las responsabilidades de tareas, la distribución de recursos y se incentivarían a alcanzar objetivos que permitan consolidación en el mercado.

Pregunta N°2

¿La entidad aplica un control adecuado a la realización de las actividades operativas?

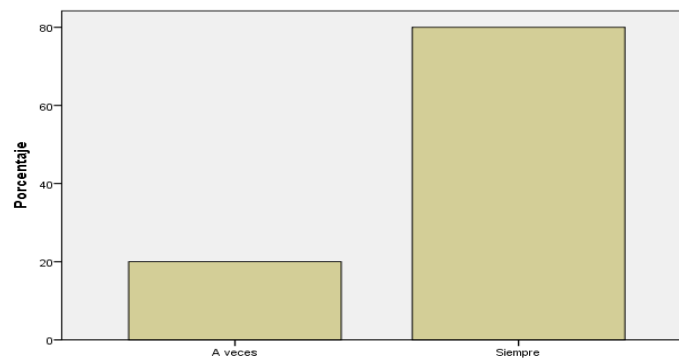
Tabla 4. 13: Control de actividades operativas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A veces	1	20,0	20,0	20,0
Válidos Siempre	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 14: Control de actividades operativas



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 80% de las personas encuestadas manifiestan que siempre la entidad aplica un control adecuado a la realización de las actividades operativas y el 20% expresan que a veces.

Interpretación

Las Pymes del sector curtiembre consideran importante supervisar las actividades operativas debido a que estas están presentes en todo el ciclo del negocio y si no se tiene un control adecuado podría afectar a toda la organización, las áreas más sensibles son la producción porque la supervisión permite ofrecer un producto de calidad y cobranzas debido a que muchos de los negocios que se hacen son a crédito.

Pregunta N°3

¿La entidad tiene claramente definidas las responsabilidades de cada empleado?

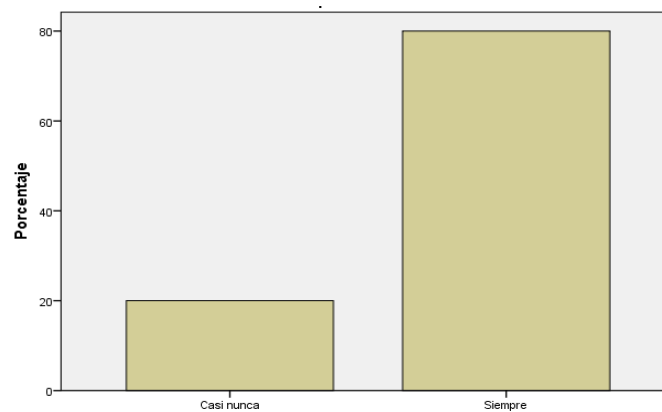
Tabla 4. 14: Definición de responsabilidades de cada empleado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Casi nunca	1	20,0	20,0	20,0
Válidos Siempre	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 15: Definición de responsabilidades de cada empleado



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 80% de las personas encuestadas manifiestan que siempre se tiene claramente definidas las responsabilidades de cada empleado, mientras que en un 20% casi nunca.

Interpretación

Las Pymes encuestadas expresan que es importante tener definidas las responsabilidades de cada empleado debido a que esto permite una adecuada distribución de actividades que permite a la empresa ser eficiente en el desempeño de todas las áreas operativa.

Pregunta N°4

¿Ha aplicado alguna vez indicadores de gestión que facilite tomar decisiones en la empresa?

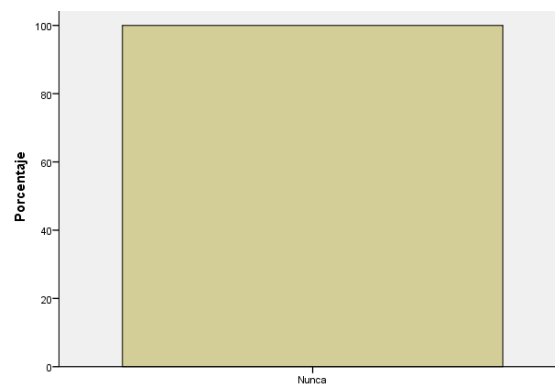
Tabla 4. 15: Indicadores de gestión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 16: Indicadores de gestión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 100% de las personas encuestadas manifiestan que nunca han aplicado indicadores de gestión para la toma de decisiones.

Interpretación

Se tiene desconocimiento de cómo aplicar indicadores de gestión y cuáles son los beneficios de estos para la toma de decisiones

Pregunta N°5

¿Cuál es la principal motivación para tomar decisiones?

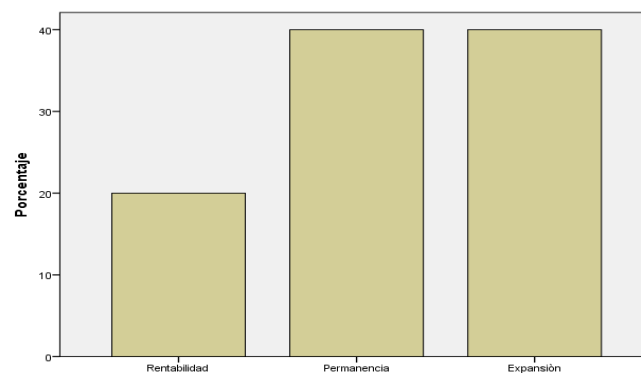
Tabla 4. 16: Motivación para la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Rentabilidad	1	20,0	20,0	20,0
Permanencia	2	40,0	40,0	60,0
Expansión	2	40,0	40,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 17: Motivación para la toma de decisiones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 40% de las personas encuestadas manifiestan que su principal motivación para la toma de decisiones es la expansión, otro 40% la permanencia y un 20% la rentabilidad.

Interpretación

Debido a ser parte de un sector competitivo y que la mayor parte de las ventas son a crédito tienen mayor riesgo de cerrar, deben permanecer en constante alerta para lidiar con este escenario muchas curtiembres buscan únicamente seguir en el mercado. Por otro lado, también existen Pymes que han invertido en tecnología y capital humano para lograr una expansión en el mercado, muchas están ingresando en mercados internacionales.

Pregunta N°6

¿Considera que existe una adecuada administración de los recursos económicos y humanos?

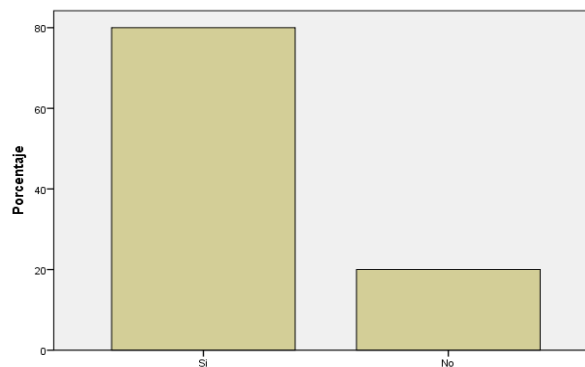
Tabla 4. 17: Administración de recursos económicos y humanos

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	4	80,0	80,0	80,0
No	1	20,0	20,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 18: Administración de recursos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 80% de las personas encuestadas manifiestan que existe una adecuada administración de los recursos económicos y humanos, mientras que el 20% manifiestan que no.

Interpretación

Las Pymes del sector curtiembre consideran que, si tienen una adecuada administración de sus recursos económicos y humanos, esto puede deberse a que tienen una planificación de producción bajo pedido ahorrando recursos y teniendo una adecuada asignación de tareas a los empleados.

Pregunta N°7

Se cuenta con herramientas para la planificación y ejecución de la gestión:

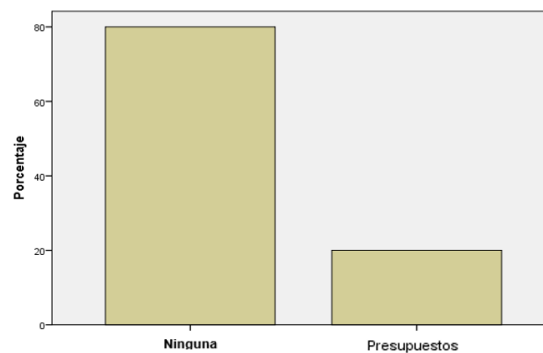
Tabla 4. 18: Herramientas de gestión

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Presupuestos	1	20,0	20,0	20,0
Válidos Ninguna	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 19: Herramientas de gestión



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 80% de las personas encuestadas expresan que no cuentan con una herramienta para la planificación y ejecución de la gestión y un 20% manifiestan que utilizan un presupuesto.

Interpretación

La mayor parte de las Pymes no aplican herramientas de gestión por ello tiene dificultades en la asignación de recursos, estas decisiones se toman en el momento y no existe una planificación con anterioridad que permitan buscar e idear mejores alternativas para lograr un buen desempeño.

Pregunta N°8

¿Se realizan reuniones para tomar decisiones en asuntos estratégicos?

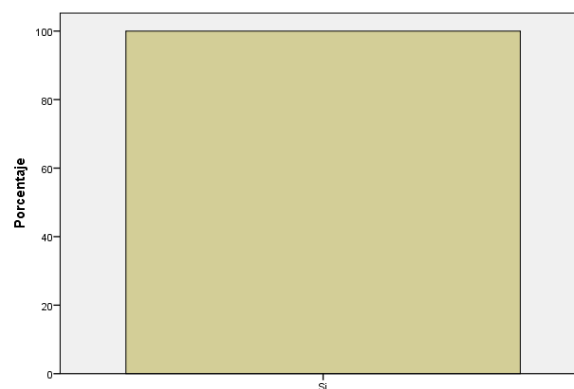
Tabla 4. 19: Reuniones para la toma de decisiones

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4.20: Reuniones para la toma de decisiones



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 100% de los encuestados manifiesta que si realizan reuniones para la toma de decisiones.

Interpretación

La toma de decisiones es fundamental para guiar el rumbo del negocio, se deben analizar las mejores alternativas y compartir en reuniones entre los directivos para tener el apoyo para ejecutarlas, las Pymes encuestadas son de tipo familiar por ello todos buscan aportar con alternativas para salvaguardar sus intereses.

Pregunta N°9

¿Existe un registro y control adecuado de los movimientos contables?

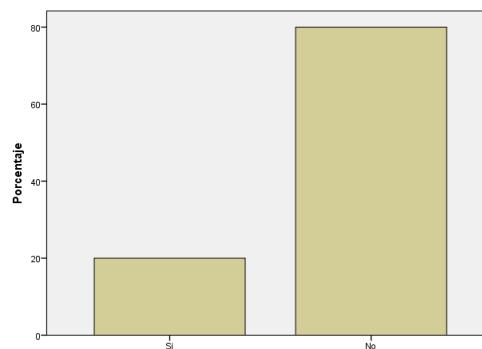
Tabla 4. 20: Registro contables

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	1	20,0	20,0	20,0
Válidos No	4	80,0	80,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4. 21: Registros contables



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 80% de los encuestados manifiestan que no existe un registro adecuado de los movimientos contables y el 20% manifiestan que si existe.

Interpretación

Las Pymes pequeñas generalmente están constituidas con personería natural no obligada a llevar contabilidad es por ello, que no manejan registros contables o un sistema contable.

La contabilidad permite a las empresas llevar de forma ordenada sus ingresos y egresos, conocer lo que posee y la mejor forma de distribuirlos.

Pregunta N°10

¿Se planifica la producción en base a la demanda del mercado?

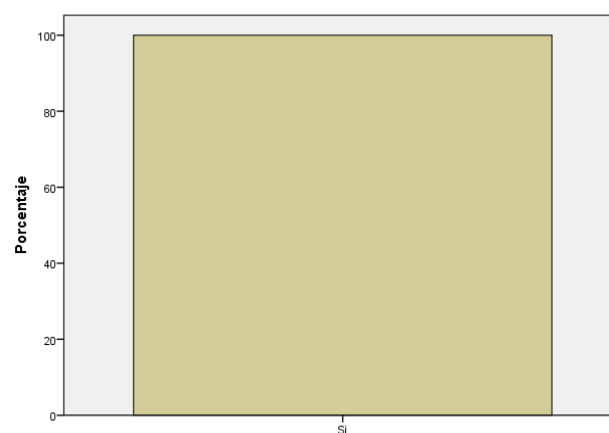
Tabla 4. 21: Planificación de la producción

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Si	5	100,0	100,0	100,0

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4.22: Planificación de la producción



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 100% de los encuestados manifiestan que se planifica la producción en base a la demanda del mercado.

Interpretación

En su gran mayoría las Pymes curtiembres trabajan bajo pedido y con ventas a crédito, de igual forma existen temporadas altas y bajas de producción como también dependen mucho de las tendencias de moda y deben adaptar su producción a estos cambios.

Pregunta N°11

¿Se han cumplido con los objetivos y planes de largo plazo?

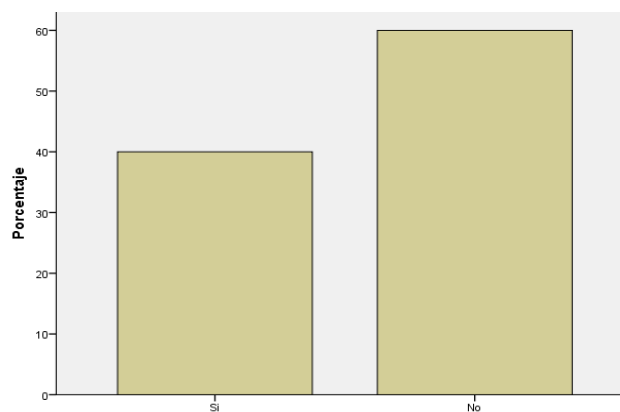
Tabla 4. 22: Cumplimiento de objetivos y planes

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	2	40,0	40,0	40,0
Válidos No	3	60,0	60,0	100,0
Total	5	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Gráfico 4.23: Cumplimiento de objetivos y planes



Fuente: Encuesta

Elaborado por: Valeria Gavilanes

Análisis

El 60% de los encuestados manifiestan que no se han cumplido con los objetivos y planes de largo plazo y el 40 % manifiestan que sí.

Interpretación

La industria del cuero es muy competitiva dentro de la provincia lo cual dificulta los objetivos o planes a futuro muchas de las Pymes trabajan solo pensando en el ahora. Los objetivos y planes permiten buscar herramientas de mejorar la tecnología, abrirse a nuevos mercados, incrementar la producción y para ello se requiere de mayor esfuerzo.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

Luego de haber realizado la investigación dentro de la empresa Tenería Inca se obtuvo como conclusiones lo siguiente:

- La auditoría de gestión es una herramienta indispensable de análisis del entorno económico, operativo y estratégico de una empresa no existe un condicionamiento para que esta no sea desarrollada en Pymes. Su objetivo principal es aportar con parámetros de análisis para sustentar un criterio para la toma de decisiones.
- Las principales deficiencias que se encontraron en Tenería Inca abarcan la asignación de funciones y responsabilidades a cada área administrativa, la distribución de los recursos económicos y el planteamiento de objetivos y planes para el logro de objetivos.
- Las Pymes del sector curtiembre identifican como el principal problema que afecta su desempeño es el no contar con procedimientos para el cumplimiento de objetivos. La administración empírica de las empresas, la falta de herramientas contables e indicadores de gestión no muestran la situación económica real por lo cual las decisiones que se tomen son poco confiables.
- La aplicación de una estructura básica de control interno es indispensable en cualquier empresa sin importar su tamaño, siendo una guía que engloba los procedimientos operativos, planteamiento de objetivos y metas a mediano y largo plazo, identificación y evaluación de riesgos, comunicación y monitoreo. Esta estructura básica logra tener una visión real de la situación de la empresa y contribuye a tomar decisiones apropiadas y sustentadas en la realidad.

5.2 Recomendaciones

Con el propósito de aportar bienestar de la empresa y alcanzar los objetivos se proponen las siguientes recomendaciones:

- Aplicar una auditoría de gestión por lo menos una vez al año con la finalidad de tener información relevante que ayude a la toma de decisiones.
- Las principales deficiencias que se encontraron en Tenería Inca abarcan la asignación de funciones y responsabilidades a cada área administrativa, la distribución de los recursos económicos y el planteamiento de objetivos y planes para el logro de objetivos.
- Elaborar un manual donde se establezcan las funciones y responsabilidades de cada empleado del área administrativa. A su vez realizar una planificación económica y estratégica cada año.
- Las Pymes del sector curtiembre de la provincia de Tungurahua requieren de establecer herramientas contables básicas que permitan tener una contabilidad organizada y real con la finalidad de conocer la situación económica, a su vez desarrollar procedimientos e indicadores de gestión acorde a las necesidades de cada pyme para tener fiabilidad en la toma de decisiones y que estas logren cumplir con los objetivos propuestos.
- Diseñar y aplicar una modelo de control interno acorde a la necesidad y entorno de la empresa, que promueva la adecuada administración de cada área y recurso.

CAPITULO VI

6. PROPUESTA

6.1. Datos informativos

6.1.1. Tema

Informe de auditoría de gestión para la toma de decisiones en la Pyme Familiar Tenería Inca.

6.1.2. Institución ejecutora

Tenería Inca

6.1.3. Beneficiarios

Los beneficiarios serán: la empresa Tenería Inca, el personal administrativo que conforma la pyme, debido a que el informe de auditoría es la opinión sugerida por parte del auditor después de un análisis parcial sustentando en evidencias que contribuyen a la toma de decisiones.

6.1.4. Ubicación

La pyme se encuentra ubicada en la provincia de Tungurahua, cantón Ambato, sector Izamba, en la calle

6.1.5. Tiempo estimado para la ejecución de la propuesta

La propuesta tendrá la estimación de 3 meses, en el transcurso del año 2018-2019.

6.1.6. Equipo técnico responsable

Gerente: Ing. Guillermo Gordillo

Jefe de ventas: Ing. Francisco Gordillo

Jefe de producción: Ing. Carmita Altamirano

Jefe operativo: Ing. Daniel Gordillo

Tutor: Dr. Mario Moreno

Investigador: Valeria Gavilanes

6.2. Antecedentes

Tenería Inca es una pyme familiar que se constituyó con personería natural no obligada a llevar contabilidad desde el año 1988, por tal motivo no cuenta con el área contable durante este tiempo ha logrado mantenerse estable en este sector curtiembre.

Existe un sin número de Pymes dentro de la provincia de Tungurahua dedicadas a la transformación del cuero, las mismas que guían sus actividades de forma empírica lo cual es un limitante a la hora de distribuir los recursos, definir funciones y la toma de decisiones; y esto lleva a un conflicto dentro de la empresa por falta de información.

Para definir la propuesta se realizó un examen previo a través del desarrollo de una auditoría de gestión dentro de la cual se aplicó herramientas que permitan recoger información relevante para su análisis e interpretación lo cual permitió identificar los factores más importantes que limitan la toma de decisiones y frenan el crecimiento económico de la empresa.

Por ello la propuesta es un informe de auditoría en el cual se establezcan los puntos resaltables de la gestión de la empresa y las acciones correctivas que se deben tomar en

cuanto a los limitantes que se encontraron y no permiten cumplir con el logro de las metas empresariales.

6.3. Justificación

Tomando en cuenta la necesidad de obtener información oportuna y real que facilite la toma de decisiones, se propuso aplicar una auditoría de gestión en Tenería Inca, este examen refleja cómo se encuentra la organización en: procedimientos y políticas internas, si se distribuyen adecuadamente los recursos, como se controlan las actividades, las responsabilidades y funciones de cada empleado, si se cumplen con los objetivos.

La propuesta es factible debido a que el informe de auditoría permite a la gerencia analizar las recomendaciones que se proponen y tomar la decisión de aplicarlas para obtener resultados de mejora.

6.4. Objetivos

6.4.1. Objetivo General

Proponer un informe de auditoría de gestión con la finalidad de emitir recomendaciones que contribuyan a la toma de decisiones y el crecimiento de la empresa Tenería Inca.

6.4.2. Objetivo específico

Emitir recomendaciones de mejora que contribuyan a la gestión de la empresa.

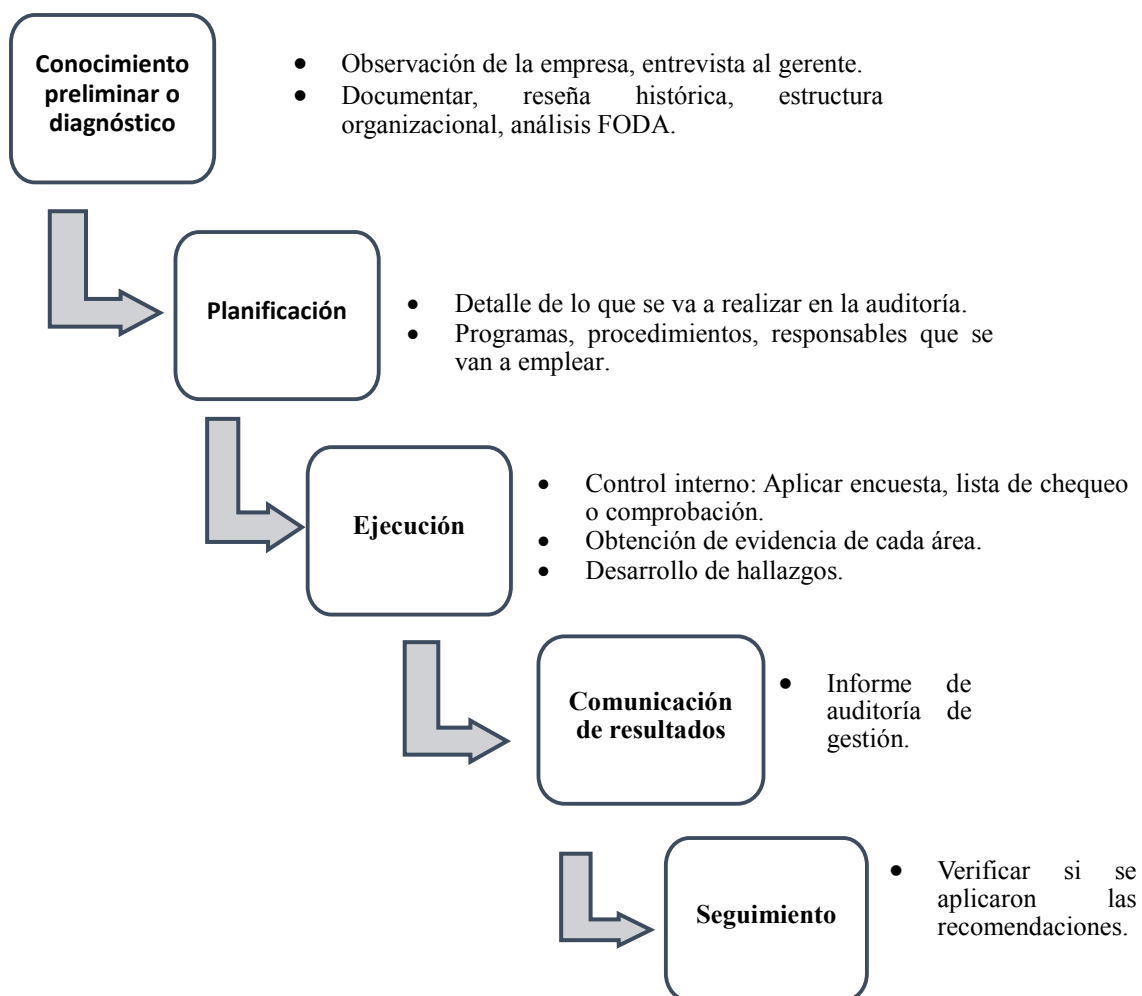
6.5. Plan de desarrollo de auditoría de gestión

Para el desarrollo de la auditoría de gestión se tomó como referencia el proceso de ejecución que plantea Maldonado en su libro “Auditoría de gestión” y lo que expone Fernández y Maldonado en su investigación “Auditoría de gestión como instrumento para valorar los procesos que se desarrollan en las Pymes”. Estos autores establecen el


cumplimiento de cuatro fases que enmarcan todo el proceso que se debe seguir, las mismas que se adaptaron a las necesidades de la Pyme Tenería Inca. Para mayor comprensión se describe en el Gráfico 6.1 las cuatro fases y las principales características de cada una: la primera fase: conocimiento preliminar o diagnóstico, segunda fase: evaluación de control interno, tercera fase: desarrollo de hallazgos y cuarta fase: comunicación de resultados.

Se siguió una estructura guía para identificar y conocer los aspectos con los que cuenta y no cuenta la empresa, al analizar estos, se logra tener claro el entorno en el cual desarrollan sus actividades económicas.

Gráfico 6. 1: Fases de auditoría de gestión en Pyme Tenería Inca




Fuente: Elaboración propia

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	AI
---	---	-----------

MARCAS DE AUDITORÍA:


A	Auditoría
P	Planificación
Pro/A	Programa de auditoría
E	Ejecución
H	Hallazgos
In/A	Informe final de auditoría
S	Seguimiento
✓	Cotejo de documentos
X	No cumple
✓✓	Cumple

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	<p style="text-align: center; color: red;">P1 1/2</p>
---	--	---

PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA			
Objetivo: Verificar el cumplimiento de las políticas y controles establecidos en Tenería Inca para el desarrollo de su gestión.			
Fase 1: Diagnóstico o conocimiento preliminar			
Nº	ACTIVIDADES	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Visita de conocimiento a la empresa.	Valeria Gavilanes	Pro/A.1
2	Solicitar documentación necesaria para la evaluación (revisión de leyes, reglamentos, políticas internas de la institución).	Valeria Gavilanes	Pro/A.2
Fase 2: Planificación			
Nº	ACTIVIDADES	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Elaboración de un memorándum de planificación con recursos y tiempos estimados y el cronograma de trabajo.	Valeria Gavilanes	Pro/A.3
Fase 3: Ejecución			
Nº	ACTIVIDADES	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Análisis de la normativa que posee la empresa.	Valeria Gavilanes	Pro/A.4
2	Evaluación de control interno de Tenería Inca.	Valeria Gavilanes	Pro/A.5

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno


	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	<p style="text-align: center;">P1 2/2</p>
---	--	---

PLANIFICACIÓN DE AUDITORÍA			
Objetivo: Verificar el cumplimiento de las políticas y controles establecidos en Tenería Inca para el desarrollo de su gestión.			
Fase 3: Ejecución			
Nº	ACTIVIDADES	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
3	Identificación del estilo de liderazgo de la gerencia.	Valeria Gavilanes	Pro/A.6
4	Evaluación al área de ventas.	Valeria Gavilanes	Pro/A.7
5	Evaluación al área de compras.	Valeria Gavilanes	Pro/A.8
6	Evaluación al área producción.	Valeria Gavilanes	Pro/A.9
Fase 4: Comunicación de resultados			
Nº	ACTIVIDADES	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Desarrollo del informe de auditoría de gestión.	Valeria Gavilanes	In/A.1 1/5 2/5 3/5 4/5 5/5
Fase 5: Seguimiento			
Nº	ACTIVIDADES	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Verificación de la aplicación de las recomendaciones.	Valeria Gavilanes	S.1 S.2

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno


Primera fase: Conocimiento preliminar o diagnóstico

Dentro de la primera fase existen procedimientos que se deben ejecutar con la finalidad de obtener información o evidencias que sustenten el análisis y permitan al investigador emitir una opinión parcial. El primer trabajo del auditor es conocer la empresa o hacer un diagnóstico de esta, eso quiere decir que debe conocer a que se dedica, el tipo de empresa, las instalaciones, el personal, observar el entorno y como se desarrollan las actividades, por consiguiente, debe preparar una entrevista para el gerente o el personal que se desempeñe en las áreas operativas a evaluar. También informarse de las políticas, reglamentos que la empresa posea y conocer si se están aplicando.

	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	<p>Pro/A.1</p>
---	--	----------------

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
VISITA DE CONOCIMIENTO				
Actividad: Recorrido por las instalaciones de la empresa				
Objetivo: Conocer a la empresa con la finalidad de familiarizarse con las actividades que realiza.				
N°	PROCEDIMIENTO	FECHA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Entrevista al gerente de Tenería Inca.	15/02/2018	Valeria Gavilanes	P.1
2	Presentación del equipo de trabajo de Tenería Inca.	22/02/2018	Valeria Gavilanes	P.2
3	Recorrido por las instalaciones y descripción de la visita.	23/02/2018	Valeria Gavilanes	P.3
4	Elaboración del FODA, con la experiencia del jefe de ventas de la empresa.	26/02/2018	Valeria Gavilanes	P.4

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.1
---	---	------------


1. ENTREVISTA AL GERENTE DE TENERÍA INCA

Se preparó una entrevista al Gerente de Tenería Inca para conocer su opinión acerca de cinco interrogantes establecidas en un cuestionario que permiten obtener información de las actividades empresariales, expectativas y surgimiento de la empresa. Se presenta el cuestionario de entrevista donde se describen las preguntas que se aplicó, las respuestas se muestran en el capítulo IV de Análisis e interpretación.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	
Entrevista a la empresa Tenería Inca	
Trabajo de Titulación:	“Auditoría de Gestión para una Pyme familiar caso: Tenería Inca”
Cuestionario:	
1	¿Cuántos años lleva funcionando la empresa?
2	¿Qué considera como fortaleza en una Pyme familiar?
3	¿Se supervisa las actividades operacionales de la empresa?
4	¿Se han cumplido con los objetivos y planes estratégicos en los últimos 3 años?
5	¿Cuáles son las expectativas de la empresa a futuro?




Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.2
---	---	------------

2. PRESENTACIÓN DEL EQUIPO DE TRABAJO DE TENERÍA INCA

Tenería Inca cuenta con la dirección del gerente general el Ing. Guillermo Gordillo, el área de ventas se encuentra a cargo del Ing. Francisco Gordillo, el área de compras está dirigido por el Ing. Daniel Gordillo y el área de producción por la Ing. Carmita Altamirano, la cual cuenta bajo su mando a 4 operarios que realizan la transformación de la materia prima.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno


	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	<p style="text-align: center; color: red;">P.3 1/3</p>
---	--	--

3. RECORRIDO POR LAS INSTALACIONES ADMINISTRATIVAS Y DE PRODUCCIÓN

Para la ejecución del primer procedimiento se contactó con el jefe de ventas, el mismo que guio el recorrido por las instalaciones y proporciono información general de la empresa. Tenería Inca está constituida con personería natural no obligada a llevar contabilidad, es una pyme pequeña familiar ubicada en el cantón Ambato – sector Izamba – ciudadela La Victoria, dedicada al curtido de pieles para transformarlo en cuero el proceso de este inicia con el trabajo de ribera (remojo, descarnado, depilado, lavado de piel para quitar restos y el desengrasado) se continua con la curtición, escurrido, rebajado, y acabados, cada una de las actividades es supervisada y controlada por el jefe de producción con la finalidad de obtener un producto de calidad.

Tenería Inca fabrica el cuero que tiene mayor demanda entre sus clientes de igual forma se maneja con ventas a crédito como es muy común en esta industria, por ello depende mucho del cumplimiento y seriedad de estos. En pocas ocasiones trabaja bajo pedido, los principales clientes de Tenería Inca están dentro de la provincia de Tungurahua se vende a los fabricantes de calzado del cantón Cevallos, también se cuenta con un pequeño mercado en la ciudad de Quito, Cotacachi y Cuenca.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	<p style="text-align: center;">P.3 2/4</p>
---	--	--

Se recorrió el área administrativa y de producción para entender cómo se desarrollan las actividades, se presentan fotos de la visita a las instalaciones:


GERENCIA



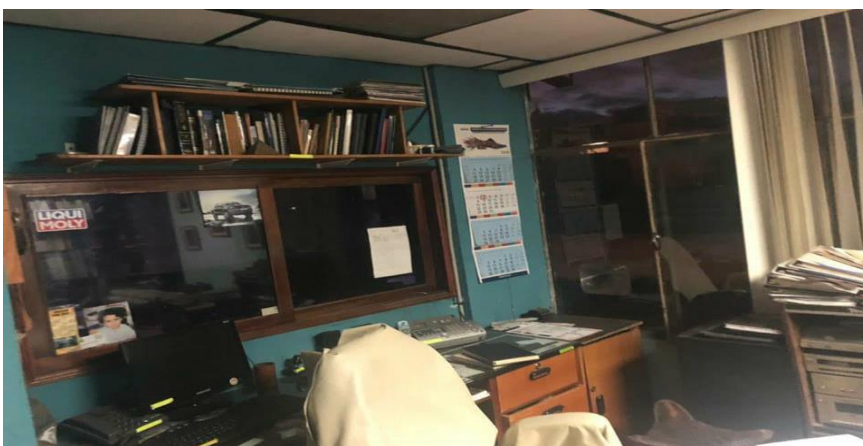
VENTAS



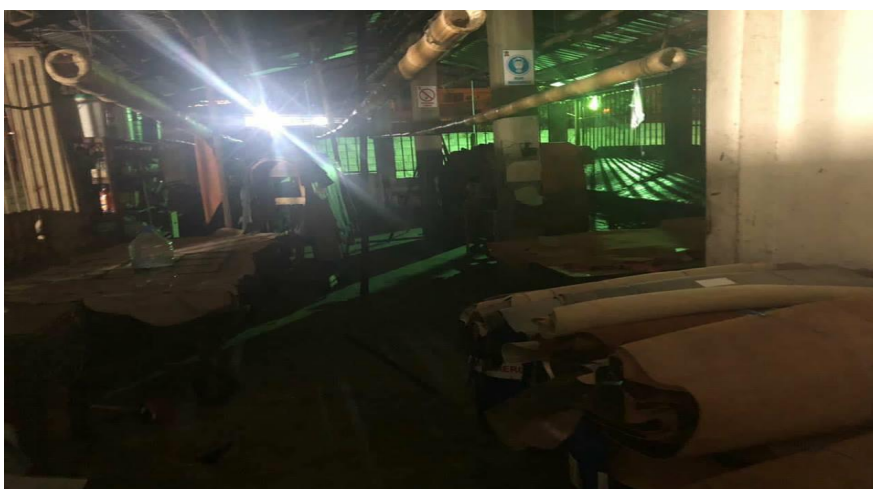
Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	<p>FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	<p>P.3 3/4</p>
---	---	---------------------


COMPRAS



PRODUCCIÓN




Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	<p>FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 gavilanesvale@gmail.com Ambato- Ecuador</p>	<p>P.3 4/4</p>
---	---	--------------------

ALMACENAJE



Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.4
---	---	------------


4. DESARROLLO DEL FODA

Con la finalidad de obtener más información se elaboró un análisis FODA con el jefe de ventas, su experiencia, conocimiento del sector curtiembre y del entorno interno y externo de la empresa permitió el análisis. Se presenta el análisis FODA de Tenería Inca.

FODA


Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la industria curtiembre. • Tener experiencia en la transformación de pieles en cuero. • Preparación académica del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos a la producción nacional. • Creación de nuevas empresas que fabrican calzado, generan nuevos clientes. • Desarrollo de nuevas tecnologías.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Inadecuada distribución de recursos. • No contar con liquidez, para inversión. • No contar con herramientas que faciliten la toma de decisiones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las normativas ambientales, debido a que no se tiene los recursos para cumplir. • El surgimiento de nuevas empresas existe gran competencia. • Regulaciones ambientales que no permitan que la empresa siga funcionando en un área poblada.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	<p>Pro/A.2</p>
---	--	----------------

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
SOLICITUD DE DOCUMENTACIÓN				
Actividad: Solicitar a la gerencia los reglamentos con los que cuenta la empresa.				
Objetivo: Conocer el reglamento interno que maneja Tenería Inca.				
Nº	PROCEDIMIENTO	FECHA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Presentación de una carta de autorización para solicitar documentos a la gerencia.	26/02/2018	Valeria Gavilanes	P.5
2	Elaboración de una tabla con los documentos solicitados.	26/02/2018	Valeria Gavilanes	P.6
3	Recepción de documentos.	28/02/2018	Valeria Gavilanes	P.7

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.5
---	---	------------

1. CARTA DE AUTORIZACIÓN AL GERENTE

Ambato, 26 de febrero de 2018

Señor,

Guillermo Gordillo

Gerente de Tenería Inca

Presente,

De mi consideración:


Yo, Valeria Gavilanes López con cédula de identidad N° 1500923139, al encontrarme realizando mi proyecto de investigación en su distinguida empresa, solicito de la manera más comedida se me facilite la documentación necesaria para la ejecución de mi trabajo.

Por la atención a la presente, anticipo mi agradecimiento.

Atentamente,

Valeria Gavilanes López


Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.6
---	---	------------

2. TABLA DE DOCUMENTOS A SOLICITAR

Nº	DOCUMENTOS	MARCA
1	Políticas de la empresa	X
2	Plan operativo	X
3	Plan estratégico	X
4	Misión, visión y valores	✓✓
5	Manual de funciones del empleado	X
6	Manual de salud y seguridad ocupacional	X
8	Manual de procedimientos	X

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.7 1/2
---	---	--------------------------

1. RECEPCIÓN DE INFORMACIÓN DE DOCUMENTOS


Misión

“Tenería Inca se dedica a la transformación del cuero, laborando con los mejores procesos de producción, trabajadores con experiencia y capacitados, utilizamos materiales de primera, los mejores insumos, apoyando con políticas de investigación y desarrollo para la satisfacción plena de los clientes y así lograr las metas de crecimiento, productividad y rentabilidad”

Visión

Tenería Inca, consciente en la satisfacción de sus clientes, garantiza proporcionar al mercado un cuero con altos índices de calidad, trabajando con los mejores productos e insumos, mediante el mejoramiento continuo de los procesos de producción, planes de inversión de capital para la ampliación en la capacidad productiva para en un futuro; desarrollar fortalezas necesarias para competir en los cambiantes y competitivos mercados del mundo”

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.7 2/2
---	---	--------------------------

Valores

Calidad: ofrecer productos de alta calidad que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes.

Responsabilidad: promover un ambiente de trabajo justo y seguro para el desarrollo de las actividades.


Trabajo en equipo: combinar las habilidades del personal de la empresa para lograr un ambiente de trabajo participativo que logren obtener buenos resultados.

Nota: la entidad no cuenta con manuales de funciones y procedimientos, planes estratégicos, planes operativos, manual de salud y seguridad ocupacional. La única información que poseen es misión, visión y valores.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno


Segunda Fase: Planificación

Esta fase establece elaborar programas de auditoría donde se detallen los procedimientos que se van a seguir para la ejecución, a su vez pueden ser flexibles conforme a las necesidades de cada área.

	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	Pro/A.3
---	--	----------------


PROGRAMA DE AUDITORÍA				
PLANIFICACIÓN				
Actividad: Recorrido por las instalaciones de la empresa				
Objetivo: Conocer a la empresa con la finalidad de familiarizarse con las actividades que realiza.				
N°	PROCEDIMIENTO	FECHA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Elaboración un memorándum de planificación con recursos y tiempos estimados.	07/03/2018	Valeria Gavilanes	P.8
2	Elaboración del cronograma de trabajo.	08/03/2018	Valeria Gavilanes	P.9

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.8
---	---	------------

MEMORÁNDUM DE PLANIFICACIÓN	
Auditoría de Gestión a los principales componentes de Tenería Inca: Periodo: Enero a diciembre 2017 <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia • Ventas • Compras • Producción 	
Preparado por: Valeria Gavilanes	Fecha: 07 /marzo/2018
Revisado por: Doc. Mario Moreno	Fecha: 12/marzo/2018
REQUERIMIENTO DE AUDITORÍA	
Evaluar el cumplimiento de objetivos, el control interno y la gestión de cada área de la empresa.	
ASPECTOS	FECHA ESTIMADA: 30/abril/2018
<ul style="list-style-type: none"> • Inicio del trabajo • Finalización de trabajo • Determinación de hallazgos • Elaboración del informe 	
EQUIPO DE TRABAJO	
Auditor: Valeria Gavilanes López	
DATOS PRESUPUESTADOS	
El trabajo se distribuye en 60 días: Fase I: Conocimiento preliminar Fase II: Planificación de auditoría Fase III: Ejecución Fase IV: Comunicación de los resultados Fase V: Seguimiento	10 días 5 días 30 días 10 días 5 días
ENFOQUE:	
<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la normativa • Evaluación del control interno • Evaluación de la gerencia • Evaluación a ventas • Evaluación a compras • Evaluación a producción 	
OBJETIVOS:	
Analizar el desempeño de las áreas de la empresa con la finalidad de emitir recomendaciones de mejora.	

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.9
---	---	------------


CRONOGRAMA DE TRABAJO													
N°	ACTIVIDADES	DIAS DE TRABAJO											
		SEMANA 1	SEMANA 2	SEMANA 3	SEMANA 4	SEMANA 5	SEMANA 6	SEMANA 7	SEMANA 8	SEMANA 9	SEMANA 10	SEMANA 11	SEMANA 12
1	Conocimiento preliminar												
2	Planificación												
3	Ejecución												
4	Comunicación de resultados												
5	Seguimiento												

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

Tercera Fase: Ejecución


Esta fase establece la obtención de evidencias necesarias para el desarrollo de la auditoría, por ello se aplican herramientas o técnicas de recolección de información:

- Análisis de la normativa y aspectos que posea la empresa para su interpretación.
- Para evaluar el control interno de la organización, se desarrolla una lista de comprobación (checklist) que nos permitan recoger información sobre el ambiente de control (integridad y valores de la organización, bases para la toma de decisiones, asignación responsabilidades, administración del talento humano), establecimiento de objetivos (estratégicos, operativos), identificación de eventos (conocimiento e identificación de factores externos e internos que influyen en la organización), evaluación y respuesta de los riesgos (principales riesgos, como evitar, reducir o aceptar estos), actividades de control (controles físicos, gestión de la tecnología, estructura, controles de áreas operativas), y comunicación (informar a todos los niveles de la organización).
- Desarrollo de hallazgos en el cual se identifican los principales aspectos de gestión con los que cumple la empresa y si estos se desarrollan adecuadamente, a su vez permite identificar las deficiencias o condiciones con los que no cuenta la empresa y como afectan estos al entorno empresarial de Tenería Inca.

	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	Pro/A.4
---	--	----------------

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
REVISIÓN DE LA NORMATIVA				
Actividad: Análisis de la normativa				
Objetivo: Analizar la normativa con la que cuenta Tenería Inca				
N°	PROCEDIMIENTO	FECHA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	<ul style="list-style-type: none"> - Información de la normativa - Misión - Visión - Organigrama estructural 	19/03/2018	Valeria Gavilanes	P.10 1/4 2/4 3/4 4/4


Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.10 1/4
---	---	---------------------------

1. Información de la normativa

Se solicitó a la gerencia proporcionar los reglamentos y manuales que posean para su funcionamiento para una breve revisión, la gerencia supo manifestar que no cuentan con manuales de procedimientos o reglamentos internos. Dentro de la información que pudieron proporcionar se encuentra la visión, misión, valores éticos y organigrama estructural que poseen.


Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.10 2/4
---	---	---------------------------

Se realizó un análisis e interpretación de la visión de Tenería Inca el cual se muestra para conocer si este cumple o responde a las interrogantes de los ejes estratégicos, se tomó como referencia lo que plantea Prieto en su libro “Gestión estratégica organizacional”.

Visión de Tenería Inca	
<p>“Tenería Inca, consciente en la satisfacción de sus clientes, garantiza proporcionar al mercado un cuero con altos índices de calidad, trabajando con los mejores productos e insumos, mediante el mejoramiento continuo de los procesos de producción, planes de inversión de capital para la ampliación en la capacidad productiva para en un futuro; desarrollar fortalezas necesarias para competir en los cambiantes y competitivos mercados del mundo”.</p>	
¿En qué tiempo se proyecta?	No existe un tiempo definido de proyección.
¿Cuál es el negocio?	Mercado del cuero.
¿Características de diferenciación?	Altos índices de calidad, trabajando con los mejores productos e insumos.
¿Qué se quiere lograr?	Ampliación en la capacidad productiva.
¿Qué huella quiere dejar?	No existe definido el precedente que quiere dejar.
<p>Interpretación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se debe especificar el tiempo en el cual se espera alcanzar sus aspiraciones, este debe ser específico (años). • Establecer que huella quiere dejar estas pueden basarse en: mejorar el ambiente laboral, ser amigable con el medio ambiente, integración con la comunidad, etc. • Se recomienda ser más claro, concreto y motivante en la definición de la visión. 	


Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.10 3/4
---	---	---------------------------

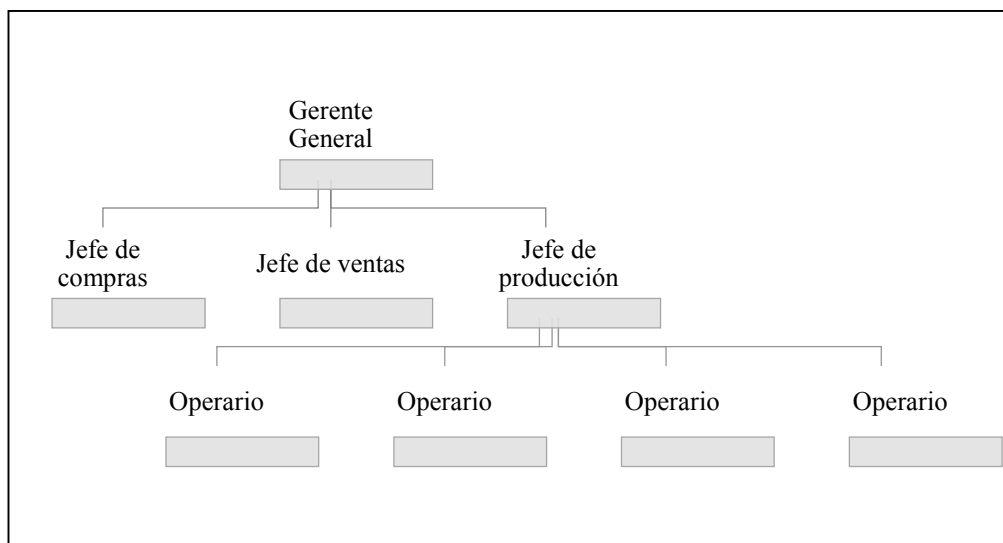
De igual forma, se solicitó la misión con la finalidad de conocer si se describe el rol que desempeña la pyme siendo un factor importante de la planificación estratégica, se tomó como referencia lo que expresa Palacios en su libro “Dirección Estratégica”.

Misión de Tenería Inca	
<p>“Tenería Inca se dedica a la transformación del cuero, laborando con los mejores procesos de producción, trabajadores con experiencia y capacitados, utilizamos materiales de primera, los mejores insumos, apoyando con políticas de investigación y desarrollo para la satisfacción plena de los clientes y así lograr las metas de crecimiento, productividad y rentabilidad”</p>	
¿Cuál es el negocio?	Transformación del cuero.
¿Cuáles son sus objetivos?	Apoyar con políticas de investigación y desarrollo para la satisfacción plena de los clientes y así lograr las metas de crecimiento, productividad y rentabilidad.
¿Quiénes son sus clientes y proveedores?	No se encuentra especificado.
¿Cuáles son sus derechos y obligaciones?	Trabajadores con experiencia y capacitados, utilizamos materiales de primera, los mejores insumos.
¿Dónde se encuentra?	No se encuentra especificado.
Interpretación: <ul style="list-style-type: none"> • Especificar quienes son sus clientes y proveedores. (cualidades o características de diferenciación). • Detallar mejor sus derechos y obligaciones. (compromiso con el medio ambiente, insumos de calidad, brindar seguridad laboral, libertad de comercio, etc.) • Especificar si es empresa local, nacional o internacional. 	


Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.10 4/4
---	---	---------------------------

El capital humano juega un rol importante este debe estar organizado acorde a la necesidad de cada empresa. Actualmente, Tenería Inca cuenta con ocho empleados a tiempo completo, debido a que no es obligado a llevar contabilidad cuenta con un empleado que trabaja por horas una contadora externa para declaraciones y pago de impuestos. La empresa cuenta con área administrativa y de producción, se muestran el organigrama estructural de Tenería Inca del personal a tiempo completo.




Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	Pro/A.5
---	---	----------------

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
EVALUACIÓN DEL CONTROL INTERNO				
Actividad: Evaluación del control interno mediante una lista de chequeo				
Objetivo: Analizar los aspectos de control interno de Tenería Inca				
Nº	PROCEDIMIENTO	FECHA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Elaboración y aplicación de un cuestionario de control interno.	23/03/2018	Valeria Gavilanes	P.11 1/2 2/2
2	Evaluación del nivel de riesgo.	26/03/2018	Valeria Gavilanes	P.12
3	Análisis del cuestionario de control interno.	26/03/2018	Valeria Gavilanes	P.13 1/1 1/2 1/3
4	Contrarrestar la estructura de control interno actual con un modelo recomendado.	28/03/2018	Valeria Gavilanes	P.14

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.11 1/2
---	---	---------------------------


1. Elaboración y aplicación de un cuestionario de control interno

El control interno requiere de procedimientos para ello se desarrolla una lista de comprobación (*checklist*) que nos permitan recoger información sobre el ambiente de control (integridad y valores de la organización, bases

para la toma de decisiones, asignación responsabilidades, administración del talento humano), establecimiento de objetivos (estratégicos, operativos), identificación de eventos (conocimiento e identificación de factores externos e internos que influyen en la organización), evaluación y respuesta de los riesgos (principales riesgos, como evitar, reducir o aceptar estos), actividades de control (controles físicos, gestión de la tecnología, estructura, controles de áreas operativas), y comunicación (informar a todos los niveles de la organización).


Se elaboró un formato de lista con veintitrés requisitos o criterios a inspeccionarse acerca de control interno para aplicar en Tenería Inca, el mismo que permite verificar y conocer con lo que cuenta la empresa para el desarrollo de sus actividades.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.11 2/2
---	---	---------------------------

Checklist para en Tenería Inca			
Evaluación de control interno			
	SI	NO	N/A
Ambiente de control			
Posee objetivos, misión, visión y valores éticos	X		
Cuenta con una estructura jerárquica	X		
Existe responsabilidad y funciones claramente definidas en cada área operativa de la empresa		X	
Cuenta con políticas de personal (se define comportamiento, horarios, remuneración, etc.)		X	
Establecimiento de objetivos			
Se plantean objetivos de ventas		X	
Se plantean objetivos de producción		X	
Identificación de eventos			
<i>Se identifican los riesgos internos de la entidad:</i>			
Calidad de empleados		X	
Procesos de producción	X		
Capacidad instalada		X	
Cambios en la dirección de la empresa		X	
<i>Se identifican los riesgos externos de la entidad:</i>			
Avances tecnológicos		X	
Gustos y preferencias de los clientes	X		
Nuevos reglamentos ambientales para el funcionamiento		X	
Competencia	X		
Evaluación y respuesta a los riesgos			
Se idean mecanismos para evitar riesgos internos		X	
Se idean mecanismos para evitar riesgos externos		X	
Actividades de control			
Conocimiento de resultados (comparación de ventas mes a mes o anuales para evaluar en qué medida se alcanzan los objetivos)		X	
Se realizan controles de los ingresos y egresos de dinero		X	
Se controla y verifica el uso de insumos de producción	X		
Controles y constataciones físicas del inventario de productos terminados	X		
Aplican indicadores de rendimiento		X	
Comunicación			
Se comunica a las áreas de la empresa información importante que permita desarrollar las actividades (cambios, sugerencias, mejoras que se han optado)		X	
Monitoreo			
Seguimiento del cumplimiento de objetivos		X	

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.12
---	---	-------------

2. Evaluación del nivel de riesgo

Se estableció siete parámetros de control interno para ser evaluados mediante una ponderación de 10 como el tope lo cual quiere decir que sería excelente, tomando en cuenta las respuestas de la lista de chequeo se asignó una calificación que puede ir de 0 a 10 analizando el cumplimiento de cada parámetro.

Para examinar el riesgo de la empresa en cuanto a control interno se estableció tres calificaciones:


- Riesgo alto (15% - 50%): casi no cumple con los parámetros.
- Riesgo medio (51% - 75%): cumple con algunos parámetros.
- Riesgo bajo (76% - 100%): cumple con casi todos los parámetros.

Componentes	Ponderación	Calificación
Ambiente de control	10	5
Establecimiento de objetivos	10	0
Identificación de eventos	10	5
Evaluación y respuesta a los riesgos	10	0
Actividades de control	10	4
Comunicación	10	0
Monitoreo	10	0
	70	14

$$\text{Porcentaje} = 14 * 100 / 70 = 20\% \text{ alto}$$

Riesgo		
Alto	Medio	Bajo
15% - 50%	51% - 75%	76% - 100%

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	<p style="text-align: center; color: red;">P.13</p>
---	--	---


3. Análisis del cuestionario de control interno

Ambiente de control: dentro de este se observó que Tenería Inca cuenta con objetivos, misión, visión, valores éticos los mismos que se establecieron hace tres años y no han sido actualizados. A su vez, la estructura jerárquica no ha variado en los últimos cinco años se mantienen cuatro personas en el área administrativa y cuatro operarios, las responsabilidades de cada área se han explicado de forma verbal, pero tiene inconvenientes en la claridad de las funciones por ello afecta al cumplimiento. Existe una deficiencia en cuanto a políticas de personal no posee un manual donde se establezca comportamiento, horario y remuneración, sin embargo, los operarios de producción cuentan con un contrato legal establecido que formaliza la relación laboral.

Establecimiento de objetivos: se observó que no poseen objetivos de producción y ventas por ello se dificulta conocer las metas que traza cada área para conocer si esta ha incrementado o disminuido en cuanto a su función.

Identificación de eventos: dentro de los riesgos internos en la organización se puede identificar de forma perceptiva que el principal riesgo es la producción debido a que el proceso de transformación de la piel del ganado requiere de mucho control y seguridad, un adecuado uso y administración de químicos para elaborar un producto de calidad y al mismo tiempo contar con todos los implementos necesarios para salvaguardar la integridad física de los operarios.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno


	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.13 2/2
---	---	---------------------------

Por otro lado, los riesgos externos identificados son los gustos y preferencias de los clientes estos cambian constantemente debido a las nuevas tendencias de moda que influye a cambiar texturas, tintes para el cuero para permanecer vigente en el mercado. La competencia, en la provincia de Tungurahua existe gran número de microempresas, pequeñas y medianas empresas que incursionan en el sector curtiembre por lo cual hay mayor presión por calidad, precios bajos, facilidades de pago que limitan el mercado.

Evaluación y respuesta a los riesgos: no se idean mecanismos para minimizar los riesgos internos y externos, no se cuenta con un plan para prevenir estos.

Actividades de control: no se cuenta con reuniones para tratar si se han alcanzado objetivos, los ingresos por ventas, de igual forma no se conoce claramente los ingresos y egresos debido a que no llevan contabilidad esto limita el direccionamiento de la empresa en temas económicos. En cuanto a los insumos de producción se controla y verifica constantemente debido a que se requiere de cantidades exactas para una producción de calidad. El inventario de cuero se verifica con frecuencia, la producción se direcciona por producir el tipo y color de cuero que tiene mayor salida.


Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.13 1/3
---	---	---------------------------

Comunicación: no existe comunicación entre los jefes de áreas para aportar con sugerencias, mejoras o comunicar cambios que se realicen, lo cual limita a la toma de decisiones y el planteamiento de metas.

Monitoreo: al no tener claros los objetivos, no permite conocer si la empresa ha crecido o se ha limitado económicamente por ello estanca su crecimiento en el mercado, el monitoreo no se aplica.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno


	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.14
---	---	-------------

4. Contrastar la estructura de control interno actual con un modelo recomendado

Para el desarrollo de este procedimiento se elaboró un cuadro comparativo donde se observa un modelo apropiado o los requisitos mínimos de evaluación de control interno de una pyme, el cual se elaboró con base en la información que presenta Castañeda en su artículo científico “Los sistemas de control interno en las MiPymes y su impacto en la efectividad empresarial” y los aspectos con los que cuenta Tenería Inca.


Requisitos o aspectos de evaluación de control interno en una Pyme	Requisitos o aspectos de evaluación de control interno que aplica Tenería Inca
Un plan organizacional que contenga: misión, visión, objetivos a mediano y largo plazo.	Posee misión, visión y objetivos a largo plazo que fueron establecidos hace tres años, sin embargo, lo ideal es actualizar esto cada año con la finalidad de tener una visión realista de la situación actual de la empresa e ir comparando y mejorando ciertos aspectos.
Manual de procedimientos y funciones del personal, manual de operaciones, reglamentos de conducta.	No aplica
Medidas que permitan conocer con exactitud datos contables.	No aplica
Ejecución de los planes	No aplica
Control del grado de cumplimiento	No aplica
Comunicación de los resultados que permitan tomar medidas o acciones para encaminar al logro de objetivos.	No aplica
Monitoreo de las actividades	No aplica

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	<p style="text-align: center; color: red;">Pro/A.6</p>
---	--	--

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
ANÁLISIS DEL TIPO DE GERENCIA				
Actividad: Analizar e identificar el estilo gerencia mediante un cuestionario.				
Objetivo: Identificar el estilo de la gerencia.				
N°	PROCEDIMIENTO	FECHA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Establecer los parámetros para determinar el estilo de liderazgo.	04/04/2018	Valeria Gavilanes	P.15
2	Elaborar y aplicar un cuestionario al gerente de Tenería Inca.	06/04/2018	Valeria Gavilanes	P.16
3	Analizar e interpretar del resultado.	09/04/2018	Valeria Gavilanes	P.17

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.15
---	---	-------------


1. Análisis del tipo de Gerencia

Para establecer el tipo de gerencia se elaboró un cuestionario, el cual se aplicó al Gerente de Tenería Inca el Ing. Guillermo Gordillo, basándose en 4 tipos de gerente el líder autocrático, burocrático, centrado en las actividades, centrado en las relaciones.



Para determinar el estilo de liderazgo de gerencia se tomara en cuenta dos variables que se representaran en una cuadrícula donde Y son personas y X tareas, para realizar los trazos que nos permiten interpretar las respuestas los valores se deben multiplicar por 0.2.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno


	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.16
---	---	-------------

2. Elaboración y aplicación del cuestionario para determinar el estilo de liderazgo.

<i>Cuestionario para determinar el estilo de liderazgo</i>							
Nombre: Ing. Guillermo Gordillo							
N°	Pregunta	Nunca	A veces			Siempre	
		0	1	2	3	4	5
1	Implementa sugerencias e ideas de mejora de los responsables de otras áreas			X			
2	Es prioridad completar una tarea					X	
3	Supervisa y evalúa los tiempos de las tareas					X	
4	Anima al equipo de trabajo a cumplir con las tareas				X		
5	Analiza problemas					X	
6	Lo más importante es trabajar en un ambiente laboral armónico			X			
7	Respeto las decisiones de los demás			X			
8	Deja que los responsables solucionen a su criterio problemas que puedan surgir en el desarrollo de las tareas		X				
9	Soy mediador para solucionar diferencias en el equipo de trabajo	X					
10	No estoy de acuerdo con modificar las tareas				X		
11	Me gusta que las actividades se desarrollen a un ritmo acelerado					X	
12	Represento a la empresa en el ambiente externo						X
13	Si es necesario que el personal trabaje fuera de su horario laboral estoy de acuerdo			X			
14	Tengo dudas de dar libertad para que el personal tome decisiones a problemas en su área de trabajo				X		
15	Mi objetivo es el progreso					X	
16	Me es fácil realizar varias tareas a la vez						X

Tareas	2	3	4	8	10	11	13	16
Personas	1	5	6	7	9	12	14	15

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.17
---	---	-------------

3. Analizar e interpretar el resultado


Total tareas: $26 \times 0.2 = 5.20$

Total personas: $22 \times 0.2 = 4.40$

PERSONAS	9									
	8	ENFOCADO EN LAS PERSONAS					ENFOCADO EN PERSONAS			
	7						Y TAREAS			
	6									
	5									
	4	INDIFERENTE					ENFOCADO EN LAS TAREAS			
	3									
	2									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	TAREAS									


Interpretación: después de la aplicación del cuestionario se identifica al gerente de Tenería Inca como un líder enfocado en el desarrollo de tareas como principal rasgo.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	Pro/A.7
---	--	----------------

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
ANÁLISIS DEL ÁREA DE VENTAS				
Actividad: Descripción del área de ventas				
Objetivo: Conocer el proceso que realiza el departamento de ventas de Tenería Inca.				
Nº	PROCEDIMIENTO	FECHA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Detallar el proceso de ventas.	11/04/2018	Valeria Gavilanes	P.18 1/3 2/3 3/3

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.18 1/3
---	---	---------------------------

1. Proceso de ventas de Tenería Inca

Departamento de ventas

El departamento de ventas se encuentra a cargo del Ing. Francisco Gordillo

Objetivo: Desempeñar adecuadamente el proceso de venta logrando que las actividades que se realicen cumplan con las expectativas de la empresa y la satisfacción de los clientes.


Alcance: Empieza con la visita del cliente hasta la entrega del producto y el cobro.

Procedimientos de la venta:

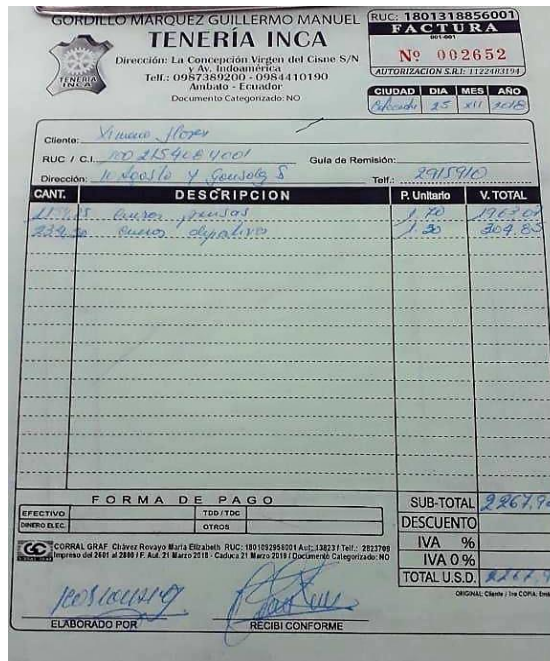
Responsable: Jefe de ventas

1. Este se encarga de contactar vía telefónica y agenda una cita con el cliente, de acuerdo a la disponibilidad de este.
2. Se visita al cliente y se procede a tomar nota del pedido: cantidad, tipo, color, precio, fecha de entrega, plazo y condición de pago del cliente (cheque o efectivo).
3. Se informa al jefe de producción los requerimientos del cliente (cantidad, tipo y color del cuero) para conocer si se tiene en stock para la venta.
4. De contar con el producto en stock se contacta con el cliente para realizar la entrega.
5. Se traslada el pedido a las oficinas del cliente.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.18 2/3
---	---	---------------------------

6. Se emite una factura física: se coloca los datos del cliente, cantidad, descripción, precio y firmas de conformidad. Se adjunta un ejemplo de facturación.



GORDILLO MARQUEZ GUILLERMO MANUEL
TENERIA INCA
 Dirección: La Concepción Virgen del Cisne S/N
 y Av. Independencia
 Telf.: 0987389200 - 0984410190
 Ambato - Ecuador
 Documento Categorizado: NO

RUC: 1801318856001
FACTURA
 No 002652
 AUTORIZACION S.R.L. 112243194

CIUDAD DIA MES AÑO
 Ambato 25 XII 2018

Ciudad: *Vinuesa, 16/07*
 RUC / C.I.: *1802154084001* Guía de Remisión:
 Dirección: *La Concepción y Gausobas S* Telf.: *2915940*

CANT.	DESCRIPCION	P. Unitario	V. TOTAL
<i>11.115</i>	<i>Carson... mason</i>	<i>1.10</i>	<i>1227.00</i>
<i>222.22</i>	<i>Carson... deplativo</i>	<i>1.35</i>	<i>304.83</i>

FORMA DE PAGO
 EFECTIVO TDD / TDC
 DINERO ELEC. OTROS

SUB-TOTAL *2267.92*
 DESCUENTO
 IVA %
 IVA 0 %
 TOTAL U.S.D. *2267.92*


ELABORADO POR *[Signature]* RECIBI CONFORME *[Signature]*

Procedimiento de cuentas por cobrar y cobro:

Responsable: Jefe de ventas


1. Este se encarga de revisar diariamente las notas de los clientes donde se establece el plazo y la condición de pago.
2. Se gestiona el cobro de las facturas que vencen el plazo.
3. Se realiza la visita a los clientes para recibir el pago ya sea efectivo o cheque.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.18 3/3
---	---	---------------------------


4. Se registra en la nota de pedido la palabra cancelada y firman ambas partes para constancia.
5. Se procede a realizar el depósito en la cuenta bancaria.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	<p>Pro/A.8</p>
---	--	----------------

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
ANÁLISIS DEL ÁREA DE COMPRAS				
Actividad: Descripción del área de compras				
Objetivo: Conocer el proceso que realiza el departamento de compras de Tenería Inca.				
Nº	PROCEDIMIENTO	FECHA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Detallar el proceso de compras.	17/04/2018	Valeria Gavilanes	P.19 1/2 2/2

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	<p style="text-align: center; color: red;">P.19 1/2</p>
---	--	---

1. Proceso de compras de Tenería Inca

Departamento de compras

El departamento de compras se encuentra a cargo del Ing. Daniel Gordillo

Objetivo: Asegurar la calidad de la materia prima y aditivos químicos para un proceso de transformación seguro para el equipo de trabajo operativo y la obtención de un producto terminado que cumplan con las expectativas de los clientes.


Alcance: empieza con la búsqueda de proveedores y la adquisición de insumos de calidad.

Procedimientos de la compra de materia prima:

Responsable: Jefe de compras

1. Con el pedido de materia prima del jefe de producción, este procede a contactar a los proveedores para conocer cual tiene disponibilidad de entrega inmediata.
2. Se visita al proveedor para la negociación (número de cueros, precio, y plazo de pago).
3. Se llega a un acuerdo y se solicita la facturación y el traslado de la compra a las instalaciones de la empresa.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	<p style="text-align: center; color: red;">P.19 2/2</p>
---	--	---


Procedimiento de la compra de otros insumos:

1. Con el pedido del jefe de producción, se procede a diseñar una lista de los insumos.
2. Se contacta con los proveedores para solicitar una cotización.
3. Se toma una decisión de compra y se procede a comunicarse con el proveedor para acordar la forma y el plazo de pago. Si el monto de los insumos adquiridos por la empresa no supera los \$200 son cancelados al contado, caso contrario se negocia un plazo de 30 a 45 días.
4. Una vez llegado a un acuerdo se visita al proveedor para retirar los productos y recibir la factura.

Procedimiento de pago:


1. En el caso de la materia prima el pago se realiza mediante cheques los cuales son girados a 15 o 30 días, según acuerdo con el proveedor y son entregados el día de la recepción de la compra.
2. Los insumos que no superan los \$200 son cancelados al momento de la recepción del producto y la factura.
3. Los insumos que superan el monto son cancelados con cheques girados para la fecha de pago establecida con el proveedor.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	<p style="text-align: center;">FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador</p>	<p style="text-align: center; color: red;">Pro/A.9</p>
---	--	--

PROGRAMA DE AUDITORÍA				
ANÁLISIS DEL PRODUCCIÓN				
Actividad: Descripción del área de producción				
Objetivo: Conocer el proceso que realiza el departamento de producción de Tenería Inca.				
Nº	PROCEDIMIENTO	FECHA	REALIZADO POR	REFERENCIA P/T
1	Detallar el proceso que realiza el departamento de producción	20/04/2018	Valeria Gavilanes	P.20 1/4 2/4 3/4 4/4

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.20 1/4
---	---	-------------------------------

2. Proceso de producción de Tenería Inca

Departamento de producción

El departamento de producción se encuentra bajo la dirección de la Ing. Carmita Altamirano

Objetivo: Realizar la transformación de la piel del ganado vacuno mediante la aplicación responsable de sustancias químicas, bajo la supervisión de varios procesos recorte, lavado, remojo, teñido, secado, engrase que permitan obtener un producto terminado de calidad y listo para la venta.

Alcance: Empieza con la recepción de las pieles y concluye con la transformación de esta en cuero.


Procedimientos del departamento de producción:

Responsables: Jefe de producción

Operario 1, operario 2, operario 3, operario 4


1. El jefe de producción se encarga del inventario de materia prima y suministros químicos.
2. Este se comunica personalmente con el jefe de compras para solicitar la compra de insumos que se requieran para producción.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.20 2/4
---	---	-------------------------------


3. El jefe de producción se encarga de dirigir las actividades del proceso de transformación de las pieles, tasar y mezclar los aditivos químicos que van a ser usados en cada proceso de transformación.
4. El operario 1 y 2 se encargan de la recepción de la materia prima, si las pieles van a empezar el proceso de transformación pasan a la siguiente etapa caso contrario para su conservación estas deben ser saladas con sal y bicarbonato de sodio.
5. El operario 3 y 4 proceden al descarte de las pieles, lo cual consiste en quitar las carnosidades que se encuentran en la piel.
6. El operario 1 y 2 continúan con el proceso de lavado para el cual se traslada a las pieles a un tambor que permite la entrada y salida de agua con la finalidad de eliminar sangre, sal y demás residuos, este proceso tarda entre 5 horas.
7. El operario 3 y 4 proceden con el proceso de remojo en el cual las pieles se exponen la humectación y ablandado mediante la mezcla de varios químicos durante 6 horas.
8. El operario 1 y 2 realizan el proceso de pelambre el cual consiste en retirar el pelo de la epidermis con la aplicación de químicos que deben actuar por 24 horas para su total depilación.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.20 3/4
---	---	-------------------------------

9. El operario 3 y 4 realizan el encalado, este proceso trata de dar un baño de agua de cal para dar mayor flexibilidad a la piel y favorecer la concentración de otros líquidos.
10. El operario 1 y 2 proceden a colocar las pieles en unos rodillos para descamar la piel y eliminar las carnosidades, grasas con la finalidad de dejar la piel más limpia y uniforme.
11. El operario 3 y 4 proceden a colocar las pieles en un tambor para el desencalado, el cual consiste en la mezcla de ácidos fuertes para retirar la cal de la piel y continuar con los siguientes procesos.
12. El operario 1 y 2 continúan con el proceso de curtido en la cual utilizan curtientes vegetales para obtener un cuero más fino y resistente.
13. El operario 3 y 4 realizan el proceso de escurrido, en él se deja reposar el cuero en unos caballetes mientras unos rodillos giran alrededor para dejar a la piel estirada y sin arrugas.
14. El operario 1 y 2 continúan a colocar las pieles en una maquina rebajadora con la finalidad de tener un calibre exacto en todo la piel.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno


	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	P.20 4/4
---	---	-------------------------------

15. El operario 3 y 4 proceden al recurtido y teñido de la piel mediante l aplicación de químicos para dar resistencia y colorantes para lograr una pigmentación deseada.
16. El operario 1 y 2 trasladan la piel a una de las fases finales secado y ablandado en la cual una plancha estira y ablanda el cuero para tener una textura más natural.
17. El operario 3 y 4 colocan al cuero en la fase final de pintado y acabado en la cual se da el color deseado y la textura lisa o grabada al cuero.
18. El jefe de producción procede a verificar la calidad y características del cuero y dispone que sea almacenado y es aprobado para su venta.

Realizado por:	Valeria Gavilanes
Revisado por:	Dr. Mario Moreno

Cuarta Fase: Comunicación de resultados

Esta fase establece la identificación de los principales aspectos de gestión con los que cumple la empresa y si estos se desarrollan adecuadamente, a su vez permite identificar las deficiencias o condiciones con los que no cuenta la empresa y como afectan estos al entorno empresarial de Tenería Inca. Se elabora un informe donde se presente como se desarrolló la auditoría detallando los hallazgos y recomendaciones pertinentes que contribuyen a la toma de decisiones dentro de la empresa. El mismo debe ser coherente, respetuoso y entendible para facilitar su interpretación.

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	H.1
---	---	------------

1. Identificar los aspectos resaltables de gestión

A través de la aplicación de los instrumentos de recolección de información (observación, entrevista, encuesta, lista de chequeo o comprobación) que se desarrollaron en la fase I: conocimiento preliminar o diagnóstico y fase II: evaluación de control interno se logró identificar cierta información resaltable de la gestión de Tenería Inca.

- El gerente de Tenería Inca cuenta con experiencia y conocimiento del mercado curtiembre.
- El jefe de producción realiza un control en el uso de los insumos que utilizan, las cantidades que invierten en la transformación de la piel y se guía a los operarios para la realización de cada proceso.




FIRMA DE AUDITORÍA VG
 032856130 /0984588885
gavilanesvale@gmail.com
 Ambato- Ecuador

H.2


2. Cuadro comparativo con los hallazgos

Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
Problema en la asignación de funciones y responsabilidades en el área administrativa.	Las empresas deben elaborar un manual de funciones, con la finalidad de tener claridad en las responsabilidades de cada puesto de trabajo (metas del cargo, listado de actividades que se deben cumplir, etc.)	Descuido y desconocimiento de por parte de la gerencia y el jefe operativo de los beneficios en productividad al tener un manual de funciones claro que pueda darse seguimiento a su cumplimiento.	Actividades desorganizadas, tiempo improductivo, información incompleta, no se puede valorar el nivel de desempeño de los empleados.	Elaborar un manual de funciones y concientizar al personal de los beneficios de tener las actividades de cada empleado claramente definidas y establecidas.
Inadecuada asignación y determinación de los recursos económicos	Para determinar los recursos económicos de una empresa y administrar acorde a lo que se posee es necesario llevar contabilidad permite conocer la situación económica real de la empresa, tener información del patrimonio, ingresos y egresos para la toma de decisiones.	Las normativas vigentes en el país no obligan a todas las empresas a llevar contabilidad, por ello muchos empresarios no lo consideran importante.	No se conoce con exactitud el patrimonio que posee la entidad. Existe información desorganizada de cuánto dinero en efectivo posee, las cuentas por cobrar, los costos de producción, etc.	Implementar el proceso contable como herramienta de gestión para la toma de decisiones.
No cuenta con un plan estratégico. La misión y visión de la organización no son actuales.	La planeación estratégica permite identificar y analizar los puntos fuertes y débiles de la organización con la finalidad de plantear estrategias para el logro de objetivos.	Descuido y desconocimiento por parte de la gerencia de los beneficios que pueden tener al desarrollar un plan estratégico.	No se puede establecer un sentido de dirección de la empresa, los planes a futuro y aspiraciones debido a que no cuenta con metas y objetivos ni el desarrollo de estrategias para lograrlos.	Diseñar un plan estratégico acorde a la situación actual de la empresa con la finalidad de trazar metas que promuevan el desarrollo de la organización.
No establece indicadores de gestión.	Los indicadores de gestión permiten medir la productividad de la empresa.	Desconocimiento de su aplicación.	No se puede establecer estándares de mejora de productividad.	Recoger información pertinente para construir indicadores que faciliten la toma de decisiones.

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	H.3
---	---	------------

2. Cuadro comparativo con los hallazgos

Condición	Criterio	Causa	Efecto	Recomendación
Las ventas no cuentan con un control, ni aprobación por parte de la gerencia.	Cada empresa debe diseñar un mecanismo de control y supervisión que se adapte a las necesidades de su entorno. Porque cual sea el giro del negocio la permanecía de esta depende directamente de sus ventas o ingresos.	Desinterés por parte de los miembros de la empresa de conocer el volumen de ventas que realizan.	Limitaciones para conocer el volumen de ventas en cantidad y dinero.	Llevar un registro mensual en Excel con la información de la venta para un control interno.
Falta de documentos que respalden la solicitud de compra del área de producción y los gastos incurridos mensualmente.	Las empresas requieren generar reportes por cada área que poseen con la finalidad de lograr consolidar información, tener una supervisión y la aprobación de gerencia para dar continuidad a sus actividades.	Costumbre y facilidad de realizar cada pedido verbalmente sin respaldo y constancia alguna.	Desconocimiento de cuanto se compró en el mes o un periodo y por ende cuales fueron sus gastos.	Diseñar un esquema de solicitud de compra donde se detalle el requerimiento y como medida de control el mismo se sugiere que sea autorizado por gerencia con una rúbrica de conocimiento y aprobación de la compra.
Falta segregación de funciones, para mitigar los riesgos debido a que no es recomendable que una persona abarque varios procesos.	Las empresas requieren asignar responsabilidades para lograr el cumplimiento y un control en cada proceso.	No contar con el personal, no querer involucrar personas externas a la empresa.	Afecta a la efectividad de la toma de decisiones, frena el trabajo de la persona contable externa.	Se sugiere definir un apoyo en cobros y pagos con la finalidad de llevar un control del ingreso, la salida de dinero y la recuperación de cartera vencida
Se debe definir un método de control de materia prima y suministros químicos.	Las empresas de producción y comercialización requieren de un control de inventarios, con la finalidad de administrar adecuadamente los recursos.	No dispone de tiempo, falta de conocimiento de cómo realizar esta actividad.	Quedarse sin insumos para continuar con producción, lo cual detendría las actividades, comprar insumos en exceso.	Se recomienda diseñar un esquema para tener constancia del inventario físico que posee la empresa y los consumos que se van realizando a medida que se va produciendo.

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	In/A 1/5
---	---	---------------------------

INFORME DE AUDITORÍA

Ing. Guillermo Gordillo

Gerente de Tenería Inca

Presente. –

Por medio de la presente, yo Valeria Gavilanes auditora independiente quiero expresarle un grato saludo y desearle éxitos en la gestión de su empresa. El motivo de esta comunicación es para informar acerca del proceso de auditoría que se llevó a cabo dentro de su organización.

Por ello se desea informar que los procedimientos que se utilizaron tienen bases en las Normas de Auditoría Generalmente Aceptadas, a su vez se contó con la entera colaboración de la parte administrativa de la empresa que aportaron con información necesaria para realizar la investigación; con el propósito de analizar a la organización, las actividades y demás. Se encontró ciertos hallazgos y por ello se procede a informar:

Motivo del Examen

El motivo de la ejecución de una auditoría fue para conocer los puntos más resaltables de la organización, a su vez identificar las áreas más vulnerables y cuáles son los principales factores que han limitado la toma de decisiones y el crecimiento de la empresa.

Objetivos de la Auditoría

Objetivo General

Proponer un informe de auditoría de gestión con la finalidad de emitir recomendaciones que contribuyan a la toma de decisiones y el crecimiento de la empresa Tenería Inca.

Objetivo específico


Emitir recomendaciones de mejora que contribuyan a la gestión de la empresa.

Alcance de la Auditoría

La evaluación se realizó en toda la empresa Tenería Inca, llevando a cabo cada paso de auditoría para identificar los principales problemas y emitir recomendaciones que logren un cambio en la gestión de la empresa al ejecutar estas se puede mejorar las actividades, el desempeño y administrar de mejor forma los recursos económicos; con ello se obtendrá guías para la toma de decisiones que encamine al crecimiento en el mercado del cuero.

Visita preliminar a la curtiembre:

El primer paso que se ejecuto fue la visita a las instalaciones de la entidad para conocer cómo se desarrollan cada una de las actividades operativas, el personal con el que cuentan.

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	In/A 2/5
---	---	---------------------------

De igual forma, se recolectó información a través de la aplicación de herramientas de auditoría que fueron útiles para determinar los hallazgos que generaran recomendaciones.

Hallazgos:

Hallazgo 1: problema en la asignación de funciones y responsabilidades en el área administrativa, no se tiene claramente definidas las actividades que debe cumplir cada empleado. Existe confusión, actividades incompletas, retraso de información.

Recomendación: se aconseja elaborar un manual de funciones, donde se establezcan las actividades que deben cumplir cada empleado y las metas de cada área para poder evaluar el desempeño y evitar la confusión de quien debe ser responsable de cumplir con cada actividad.

Hallazgo 2: inadecuada asignación de recursos económicos, no se conoce con claridad el dinero en efectivo que posee, las cuentas por cobrar y por pagar, el dinero que destina a comprar insumos. Esto afecta la toma de decisiones debido a que no se puede obtener un informe económico real para ser analizado y optar por acciones a mediano y largo plazo.

Recomendación: se recomienda incorporar el área contable en la empresa, lo cual permitirá tener un registro de cada transacción económica que se realiza a diario, teniendo el conocimiento de la situación económica la asignación de recursos será responsable y eficiente.

Hallazgo 3: No cuenta con un plan estratégico, por ello no se conoce los planes y metas que tienes la empresa a mediano y largo plazo y cuáles son sus estrategias para lograr mejoras en su mercado. La misión y visión de la empresa no son actuales y claros se debe reestructurar acorde a su entorno actual.


Recomendación: Diseñar un plan estratégico acorde a la situación actual de la empresa. Las metas que se trazan son estándares que se quieren alcanzar a través del desarrollo de estratégicas, motivación y trabajo en equipo. De igual forma actualizar su misión y visión siendo está más concreta e inspiradora.

Hallazgo 4: No establece indicadores de gestión.

Recomendación: Recoger información pertinente para construir indicadores que faciliten la toma de decisiones.

Debido a que no se cuenta con un medidor de ventas se puede establecer un indicador que permita analizar la eficiencia de estas comparando un mes con otro de tal forma que se permita implementar estrategias para mantener niveles óptimos de ventas, mejorar la captación de clientes, organizar un cronograma de visitas para la satisfacción y cumplimiento con estos. Se recomienda aplicar periódicamente este indicador:

- Eficiencia de ventas: (número de ventas mensuales/ número de visitas) * 100

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	In/A 3/5
---	---	---------------------------

En cuanto a la producción no se ha optimizado los recursos humanos con relación a la fabricación de cueros al mes para ello se debe contabilizar el número de estos y analizar mes a mes para establecer tiempos, actividades que perfeccionen cada proceso de fabricación. Se recomienda aplicar periódicamente este indicador:

- Productividad: (número de cueros producidos al mes/ número de trabajadores) *100

Después de establecer un plan estratégico donde se expresen los objetivos y metas que se proponen alcanzar a corto, mediano y largo plazo se debe medir su cumplimiento y los cambios que han proporcionado a la organización.

- Eficacia: (número de objetivos cumplidos/ número de objetivos propuestos)


Hallazgo 5: Las ventas no cuentan con un control, ni aprobación por parte de la gerencia.

Recomendación: Llevar un registro mensual en Excel con la información de la venta para un control interno. Se sugiere tomar en cuenta el formato recomendado para conocer el volumen de venta mensual en cantidad e ingreso económico, el mismo que debe ser compartido con gerencia para la toma contribuir a la toma de decisiones. Formato sugerido:

Fecha	Factura	Ruc o cédula	Cliente	Ciudad	Teléfono	Cantidad (kg)	Precio unitario	Total	Fecha de cobro

Hallazgo 6: Falta de documentos que respalden la solicitud de compra del área de producción y los gastos incurridos mensualmente.

Recomendación: Diseñar un esquema de solicitud de compra donde se detalle el requerimiento y como medida de control el mismo se sugiere que sea autorizado por gerencia con una rúbrica de conocimiento y aprobación de la compra. Se presenta un modelo

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	In/A 4/5
---	---	---------------------------

TENERIA INCA

Solicitud de Compra

 N°:

 Fecha:

 Materia
 prima

 Otros
 insumos

Cantidad:

 Descripción:

Realizar un seguimiento a las compras realizadas mensualmente a través de un cuadro de Excel, que permita tener la información de los bienes adquiridos y el valor económico que se destinó para ello.


Fecha	Factura	Ruc o cédula	Proveedor	Materia prima o insumo	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Plazo	Fecha de pago

Hallazgo 7: Falta segregación de funciones, para mitigar los riesgos debido a que no es recomendable que una persona abarque varios procesos.

Recomendación: Se sugiere definir un apoyo en cobros y pagos con la finalidad de llevar un control del ingreso, la salida de dinero y la recuperación de cartera vencida. Esto ayudaría al área de ventas y compras a consolidar información mensual y por ende facilita el trabajo contable externo que posee la empresa y la toma de decisiones de gerencia.

Hallazgo 8: Se debe definir un método de control de materia prima y suministros químicos.

Recomendación: Se recomienda diseñar un esquema para tener constancia del inventario físico que posee la empresa y los consumos que se van realizando a medida que se va produciendo. Se plantea como sugerencia un esquema para materia prima y otro para suministros.

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	In/A 5/5
---	---	---------------------------


Materia prima									
Fecha de entrada	Descripción	Cantidad	V. unitario	Total	Fecha de salida	Cantidad	V. unitario	Total	Saldo materiales

Insumos químicos									
Fecha de entrada	Descripción	Cantidad	V. unitario	Total	Fecha de salida	Cantidad	V. unitario	Total	Saldo materiales

El presente informe fue elaborado con el propósito de que sirva como informativo para la gerencia de Tenería Inca, y permita la toma de decisiones que generen mejoras dentro de la gestión de la organización.

Se desea, que este trabajo sea satisfactorio y al ponerlo en práctica se logre un cambio positivo para beneficio de la empresa.

Atentamente,




Valeria Gavilanes

1500923139


Quinta fase: seguimiento o monitoreo

En esta fase se debe verificar si se aplicaron las recomendaciones y si se obtuvieron resultados favorables, el monitoreo a las actividades correctivas que se aplicaron permite saber si se han cumplido con los objetivos.

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	S.1
---	---	------------

Seguimiento:

Hallazgo	Recomendación	Aplicación
<p>Problema en la asignación de funciones y responsabilidades en el área administrativa, no se tiene claramente definidas las actividades que debe cumplir cada empleado. Existe confusión, actividades incompletas, retraso de información.</p>	<p>Se aconseja elaborar un manual de funciones, donde se establezcan las actividades que deben cumplir cada empleado y las metas de cada área para poder evaluar el desempeño y evitar la confusión de quien debe ser responsable de cumplir con cada actividad.</p>	<p>Pendiente</p>
<p>Inadecuada asignación de recursos económicos, no se conoce con claridad el dinero en efectivo que posee, las cuentas por cobrar y por pagar, el dinero que destina a comprar insumos. Esto afecta la toma de decisiones debido a que no se puede obtener un informe económico real para ser analizado y optar por acciones a mediano y largo plazo.</p>	<p>Se recomienda incorporar el área contable en la empresa, lo cual permitirá tener un registro de cada transacción económica que se realiza a diario, teniendo el conocimiento de la situación económica la asignación de recursos será responsable y eficiente.</p>	<p>Pendiente</p>
<p>No cuenta con un plan estratégico, por ello no se conoce los planes y metas que tienes la empresa a mediano y largo plazo y cuáles son sus estrategias para lograr mejoras en su mercado. La misión y visión de la empresa no son actuales y claros se debe reestructurar acorde a su entorno actual.</p>	<p>Diseñar un plan estratégico acorde a la situación actual de la empresa. Las metas que se trazan son estándares que se quieren alcanzar a través del desarrollo de estratégicas, motivación y trabajo en equipo. De igual forma actualizar su misión y visión siendo está más concreta e inspiradora.</p>	<p>Pendiente</p>
<p>No establecer indicadores de gestión</p>	<p>Construir indicadores que faciliten la toma de decisiones.</p>	<p>Pendiente</p>

	FIRMA DE AUDITORÍA VG 032856130 /0984588885 <u>gavilanesvale@gmail.com</u> Ambato- Ecuador	S.2
---	---	------------

Seguimiento:

Hallazgo	Recomendación	Aplicación
Las ventas no cuentan con un control, ni aprobación por parte de la gerencia.	Llevar un registro mensual en Excel con la información de la venta para un control interno.	Pendiente
Falta de documentos que respalden la solicitud de compra del área de producción y los gastos incurridos mensualmente.	Diseñar un esquema de solicitud de compra donde se detalle el requerimiento y como medida de control el mismo se sugiere que sea autorizado por gerencia con una rúbrica de conocimiento y aprobación de la compra.	Pendiente
Falta segregación de funciones, para mitigar los riesgos debido a que no es recomendable que una persona abarque varios procesos.	Se sugiere definir un apoyo en cobros y pagos con la finalidad de llevar un control del ingreso, la salida de dinero y la recuperación de cartera vencida	Pendiente
Se debe definir un método de control de materia prima y suministros químicos.	Se recomienda diseñar un esquema para tener constancia del inventario físico que posee la empresa y los consumos que se van realizando a medida que se va produciendo.	Pendiente

6.6 Evaluación preliminar

Se realizó la socialización con el gerente y el área administrativa sobre la ejecución de la auditoría, los hallazgos y recomendaciones que permitirán mejoras en su gestión al ser aplicadas. Fue favorable informar el proceso y como se obtuvieron las diferentes evidencias trabajando con la información que se pudo encontrar debido a que existen varias herramientas, manuales que no se han establecido. Sin embargo, se encontró positivo el desarrollo de la auditoría ya que se aportó con recomendaciones que mejoran el área operativa y con ello se desempeñan de mejor forma las diferentes actividades lo cual administra de forma correcta los recursos y la asignación de tareas.

El personal administrativo se encontró satisfecho con las recomendaciones y consideran importante aplicar cada una de ellas con la finalidad de lograr una mejora en su gestión, debido a su manejo empírico no se ha podido planificar ni trazar metas que motiven su crecimiento. En el anexo 4 se muestra el acta de reunión como documento de respaldo del cumplimiento de la actividad.

BIBLIOGRAFÍA

- Arens, A., Randal, J., y Marks, B. (2007). Auditoría un enfoque integra. Recuperado de <http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/08/Auditor%C3%ADa-11ed-Alvin-A.-Arens-Randal-J.-Elder-y-Mark-S.-Beasley.pdf>
- Ariza, L. (2016). Factores determinantes en los procesos de auditoría interna en las pymes colombianas (Artículo). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá. Recuperado de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/15797/1/ARIZARAMIREZLUZEDITH2016.pdf>
- Armas, R. (2008). Auditoría de Gestión: conceptos y métodos. Recuperado de <http://site.ebrary.com/lib/pucesp/reader.action?docID=10431121>
- Armas, G. R. D., y Cáceres, M. M. (2005). Auditoría de gestión: conceptos y métodos. Recuperado de <https://ebookcentral-proquest-com.pucesa.idm.oclc.org>
- Arellano, O., Ayaviri, D. y Quispe, G. (2016). Aplicación de la auditoría en las MyPEs del Ecuador: un estudio de la demanda. Recuperado de <https://dialnet-unirioja-es.pucesa.idm.oclc.org/servlet/articulo?codigo=5763185>
- Blanco, L. (2012). Auditoría integral: normas y procedimientos (2da. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Díaz, M. (2013). Metodología de la investigación. México: Trillas.
- Egúsquiza, C. (2014). Técnicas y procedimientos aplicables a la auditoria académica. Recuperado de http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/NMSM_025fd5b0fb8d771342ebbd4aa30fc31a
- Egúsquiza, C., y Egúsquiza, O. (2014). Auditoria de Gestión. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/view/5699/493>

- Enríquez, C. (2015). En América Latina el 99% de las empresas son pymes. Recuperado de <http://www.revistalideres.ec/lideres/america-latina-cifras-empresas-pymes.html>
- Fiallos, M. (2009). Herramientas de la auditoría de gestión. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:P88a6pGyJPUJ:https://belenfiallos.wikispaces.com/file/view/Herramientas%2Bde%2Bla%2BAudioria%2Bde%2BGesti%25C3%25B3n.ppt+%&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Flores, A. (2003). Auditoria a los procesos en las empresas. Revistas de investigación Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/quipukamayoc/2003/primer/auditoria.htm>
- Flores, J., y Gutiérrez, A. (2014). Labor del auditor ante la auditoría de gestión. Revista de Investigación Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Recuperado de http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/NMSM_85c76cffa30cf997ced9dd58f3b943f8
- Fraile, A. (1986). Auditoria Operativa. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/43903.pdf>
- Franklin, E. (2007). Auditoria Administrativa. Gestión estratégica del cambio. Recuperado de <http://biblioteca.soymercadologo.com/wp-content/uploads/2016/08/Auditor%3%ADa-administrativa-2ed-Enrique-Benjam%3%ADn-Franklin.pdf>
- Gómez, M. (2009). Introducción a la metodología de la investigación científica. Argentina: Editorial Brujas.
- González, J. (29 de junio de 2017). En Ecuador hay más de un millón de Mipymes, según el ministerio de industrias. El Universo. Recuperado de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/06/29/nota/6255031/ecuador-hay-mas-millon-mipymes-segun-ministerio-industrias>
- Guajardo, G. y Andrade, N. (2012). Contabilidad para no contadores.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. Recuperado de https://trabajosocialudocpno.files.wordpress.com/2017/07/metodologc3a3c2ada_de_la_investigac3a3c2b3n_sampieri_6ta_edicion1.pdf

- Herrera, L., y Montilla, O. (2005). El deber ser de la auditoría. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232006000100004
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2017). Visualizador de estadísticas productivas. Recuperado de http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true
- Maldonado, M. (2011). Auditoría de gestión.
- Maldonado, G., Martínez, M., y García, R. (2012). Gestión del conocimiento y crecimiento en la Pyme manufacturera de Aguascalientes. Scielo, 12.
- Maldonado, L. y Fernández J. (2006). Auditoría de gestión como herramienta para evaluar los procesos administrativos, financieros y operativos de las PYMES empresas de servicio. Recuperado de <http://www.dspace.espol.edu.ec/xmlui/handle/123456789/15855>
- Mantilla, S. (2013). Auditoría del control interno (3ra. ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Martínez, A. (2016). Acercamiento al proceso de toma de decisiones en las pymes del sector industrial de la ciudad de Duitama, Boyacá, Colombia. Recuperado de http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/view/2080/1405
- Mayorga, M., Álvarez, E., Álvarez, G., y Pinda, B. (2017). Procedimiento para el diagnóstico del enfoque social en la auditoría de gestión. Recuperado de <http://runachayecuador.com/refcale/index.php/didascalia/article/view/1784/955>
- Mejía, K., y Valencia, J. (2012). Auditoría de Gestión. Recuperado de <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1330/1/tcon629.pdf>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2017). Información del sector curtiembre.
- Mora, E., Melgarejo, Z. y Vera, M. (2014). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPymes del sector comercio en Bogotá. Recuperado de <https://dialnet-unirioja-es.pucesa.idm.oclc.org/servlet/articulo?codigo=5036447>
- Moreno, F., Moreno, S., y Guerrero, C. (2015). Planeación estratégica y gestión del conocimiento en las pequeñas y medianas empresas, (pymes), herramienta básica para su permanencia y consolidación. Recuperado de <http://eujournal.org/index.php/esj/article/view/6603/6307>

- Moreta, M. (2017). Comercio y calzado mueven a Tungurahua. Recuperado de <http://www.elcomercio.com/actualidad/comercio-calzado-mueven-tungurahua.html>
- Münch, L. (2010). Administración.
- Niño, V. (2010). Metodología de la Investigación: Diseño y ejecución. Recuperado de <http://roa.ult.edu.cu/bitstream/123456789/3243/1/METODOLOGIA%20DE%20LA%20INVESTIGACION%20DISENO%20Y%20EJECUCION.pdf>
- Palma, V. y Burgos, J. (2016). La auditoría integral: un enfoque hacia el cumplimiento de los objetivos corporativos en las empresas. Recuperado de <http://www.eumed.net/rev/caribe/2016/09/objetivos.html>
- Palacios, L. (2016). Dirección estratégica. (2da. Ed.) Ecoe Ediciones. Recuperado de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=7K5JDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA60&dq=como+formular+la+vision+de+una+empresa&ots=CCVHy_dENv&sig=FK0wS_kZH5Dr_oYKQ59IBcytBYI#v=onepage&q&f=true
- Pelazas, M. (2015). Planificación de la auditoría. España: Ediciones Paraninfo S.A.
- Pietro, J. (2011). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Quispe A., Padilla M., y Telot, J. (2017). Los recursos empresariales de las pequeñas y medianas empresas comerciales (PYMES) de la ciudad de Ambato. Recuperado de <http://retos.mes.edu.cu/index.php/retojs/article/view/249/211>
- Quispe, G., Arellano, O. y Ayaviri, D. (2016). Auditoría en las MyPEs del Ecuador: Un estudio de la demanda. Recuperado de <http://huajsapata.unap.edu.pe/ria/index.php/ria/article/view/241/224>
- Rala, A. (2014). Administración por objetivos (3ra edición). México: Trillas.
- Ramírez, T. (2016). La auditoría de gestión como herramienta de control: una alternativa para la administración moderna y su enfoque al performance empresarial en las PYMES (Trabajo de titulación). Universidad Técnica de Machala, Machala. Recuperado de <http://repositorio.utmachala.edu.ec/handle/48000/8825>
- Redondo, R., Llopart, X. y Durán, D. (1996). Auditoría de gestión. Recuperado de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:gpKq-zlcjdIJ:diposit.ub.edu/dspace/handle/2445/13223+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>

- Rincón, R. (2012). Los indicadores de gestión: una guía para su definición. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104>
- Robbins, S. y Coulter M. (2014). Administración. México: Pearson.
- Rodríguez, D. (2006). Gestión Organizacional: elementos para su estudio. México D.F: México: Alfaomega.
- Rojas, M. y Medina, L. (2011). Planeación estratégica. Bogotá: Ediciones la U.
- Serna, H. (2014). Gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica (3era edición). Bogotá: Panamericana Editorial.
- Sotomayor, A. (2008). Auditoría Administrativa. México D.F, M: Mc Graw Hill.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración. Recuperado de <https://www.docdroid.net/qTdJwnK/administracion-6ta-edicion-j-a-f-stoner-r-e-freeman-d-r-gilbert-jr-bypriale-fl.pdf>
- Vargas, M. (2012). Auditoría de gestión. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:mQFrs68XFC8J:https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/2/CAPITULO%25201.pdf+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ec>
- Vivanco, J., Aguilera, L., & González, M. (2011). Los sistemas de control de gestión y la cultura organizacional en las pymes. Recuperado de <http://revistascientificas.udg.mx/index.php/MYN/article/view/5166/4824>

ANEXOS

Anexo 1: Formato de la entrevista

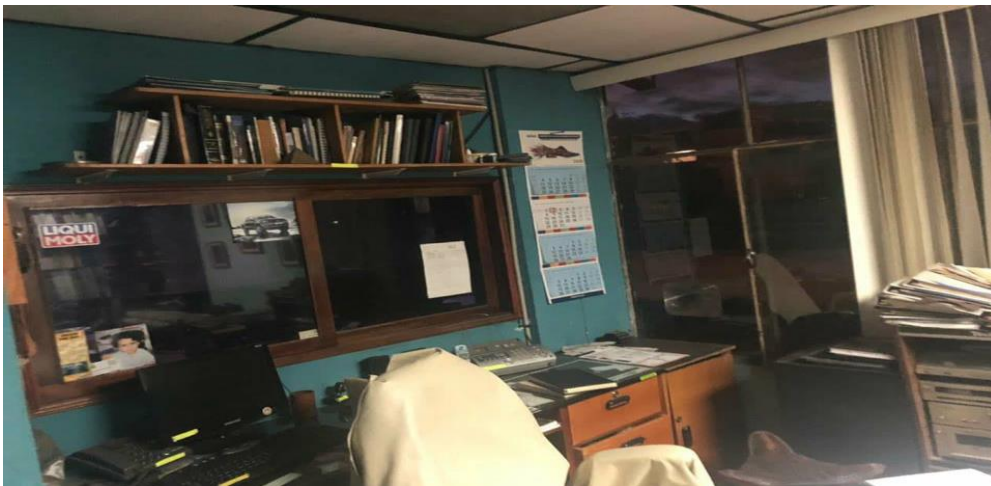
Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato	
Entrevista a la empresa Tenería Inca	
Trabajo de Titulación:	“Auditoría de Gestión para una Pyme familiar caso: Tenería Inca”
Cuestionario:	
1	¿Qué periodo lleva funcionando la empresa?
2	¿Qué considera como fortaleza en una Pyme familiar?
3	¿Se supervisa las actividades operacionales de la empresa?
4	¿Se han cumplido con los objetivos y planes estratégicos en los últimos 3 años?
5	¿Cuáles son las expectativas de la empresa a futuro?

Anexo 2: Formato encuesta

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato
Encuesta para recolección de información del sector curtiembre
Empresa:
Cargo de la persona encuestada:
Cuestionario:
Marque con una x una de las opciones, y explique él porque de su opción de forma obligatoria.
<p>1. ¿La entidad tiene procedimientos que permitan el cumplimiento de objetivos de gestión?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> A veces</p> <p><input type="checkbox"/> Con frecuencia</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p>
<p>2. ¿La entidad aplica un control adecuado a la realización de las actividades operativas?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> A veces</p> <p><input type="checkbox"/> Con frecuencia</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p>
<p>3. ¿La entidad tiene claramente definidas las responsabilidades de cada empleado?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> A veces</p> <p><input type="checkbox"/> Con frecuencia</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p>
<p>4. ¿Ha aplicado alguna vez indicadores de gestión que facilite tomar decisiones en la empresa?</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> <p><input type="checkbox"/> Casi nunca</p> <p><input type="checkbox"/> A veces</p> <p><input type="checkbox"/> Con frecuencia</p> <p><input type="checkbox"/> Siempre</p>
<p>5. ¿Cuál es la principal motivación para tomar decisiones?</p> <p><input type="checkbox"/> Rentabilidad</p> <p><input type="checkbox"/> Permanencia</p> <p><input type="checkbox"/> Expansión</p>
<p>6. ¿Considera que existe una adecuada administración de los recursos económicos y humanos?</p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>

--

7. Se cuenta con herramientas para la planificación y ejecución de la gestión: <input type="checkbox"/> Estratégico <input type="checkbox"/> Operativo <input type="checkbox"/> Presupuestos <input type="checkbox"/> Todas las anteriores <input type="checkbox"/> Ninguna de las anteriores
8. ¿Se realizan reuniones para tomar decisiones en asuntos estratégicos? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
9. ¿Existe un registro y control adecuado de los movimientos contables? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
10. ¿Se planifica la producción en base a la demanda del mercado? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
11. ¿Se han cumplido con los objetivos y planes de largo plazo? <input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No
Nota: la información proporcionada por los encuestados será utilizada solo para fines académicos, se agradece la colaboración.





Anexo 4: Acta de reunión con Tenería Inca

ACTA DE REUNIÓN CON EL AREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA

Ambato, 7 de junio de 2018

Asistencia

Asistentes:

Ing. Guillermo Gordillo - Gerente General

Ing. Carmita Altamirano - Jefa de Producción

Ing. Francisco Gordillo - Jefe de Ventas

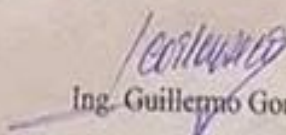
Ing. Daniel Gordillo - Jefe de Operaciones

Orden del día:

- Saludo cordial con los miembros de la empresa.
- Socialización de temas relevantes que se trataron en el desarrollo de la auditoría:
 - Áreas que se evaluaron
 - Herramientas que se aplicaron para la recolección de información
 - Hallazgos
 - Conclusiones
 - Recomendaciones
- Despedida y agradecimiento por su colaboración.

Deliberación y acuerdo:

Después de la comunicación de los resultados de la auditoría se extendió un compromiso de aplicar las recomendaciones y dar seguimiento a estas con la finalidad de que existan mejoras dentro de la organización.


Ing. Guillermo Gordillo

Gerente General