



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACUTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

**TESIS PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE INVENTARIOS
DEL SUPERMERCADO “LA VICTORIA” DE LA CIUDAD DE
QUITO

Autor: Edgar Renato Granda Soto

Tutor: Ing. Vinicio Carrillo

2016

Quito – Ecuador

APROBACIÓN POR EL TUTOR

Yo, Ing. Vinicio Carrillo, tutor designado por la Universidad Internacional del Ecuador UIDE para revisar el proyecto de investigación científica con el tema: “AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE INVENTARIOS DEL SUPERMERCADO “LA VICTORIA” DE LA CIUDAD DE QUITO” del estudiante **Renato Granda**, alumno de la Escuela de Contabilidad y Auditoría, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos de fondo y los méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del Comité Examinador designado por la Universidad.

Quito, 12 de julio del 2016

EL TUTOR



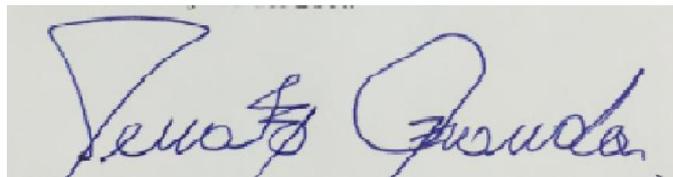
Ing. Vinicio Carrillo

***AUTORÍA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA**

Yo, Renato Granda, declaro que el trabajo de investigación denominado: AUDITORÍA GESTIÓN EN EL ÁREA DE INVENTARIOS DEL SUPERMERCADO “LA VICTORIA” DE LA CIUDAD DE QUITO, es original, de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica, habiéndose citado las fuentes correspondientes y en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, sin restricción de ningún género o especial.

Quito, 12 de julio del 2016



Edgar Renato Granda Soto

DEDICATORIA

La presente tesis la dedico a mis padres, a mi esposa y a mis hijos. A mis padres porque me han enseñado que la constancia en la vida a lo largo del camino da sus frutos. A mi esposa por ser el apoyo incondicional y con su amor y sabiduría me ha dado fuerzas para culminar este reto.

A mis hijos por ser el aliento que me impulsa a seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme culminar este reto personal y profesional. A la Universidad Internacional del Ecuador y a todos los profesores que me guiaron en la carrera y que con paciencia, ahínco y respeto me supieron impartir sus conocimientos sin condición alguna.

A mi tutor de Tesis, Ing. Vinicio Carrillo y al Ing. Geovanny Reyes MBA por su apoyo en la culminación de este importante proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

APROBACIÓN POR EL TUTOR	ii
AUTORÍA DEL TRABAJO DE FIN DE CARRERA.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE -GRÁFICOS	xii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
ÍNDICE DE ANEXOS	xv
TEMA.....	xvi
RESUMEN	xvii
ABSTRACT	xviii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.2. Formulación del problema	4
1.3. Sistematización.....	4
1.4. Objetivos	5
1.4.1. Objetivo general	5
1.4.2. Objetivos específicos.....	5
1.5. Justificación.....	6
1.6. Metodología.....	7
1.6.1. Tipo de investigación	7
1.6.2. Diseño de investigación	7
1.6.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información.....	8
1.7. Idea a defender	9

1.7.1. Idea.....	9
1.7.2. Variable independiente.....	9
1.7.3. Variable dependiente.....	9
CAPÍTULO II.....	10
2. GENERALIDADES.....	10
2.1. Situación sectorial de los supermercados.....	10
2.2. Identificación de la Empresa.....	11
2.3. Reseña Histórica.....	12
2.4. Servicio.....	13
2.5. Planificación Estratégica.....	14
2.5.1. Misión.....	15
2.5.2. Visión.....	15
2.5.3. Objetivos.....	16
2.5.4. Localización Geográfica.....	17
2.5.5. Valores corporativos.....	18
2.5.6. Principios.....	19
CAPÍTULO III.....	21
3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	21
3.1. Marco teórico.....	21
3.1.1. Diseño de auditoría de gestión.....	21
3.1.2. Finalidad de la auditoría de gestión.....	22
3.1.3. Características de la auditoría de gestión.....	23
3.1.4. Clasificación de la auditoría de gestión.....	24
3.1.5. Control interno COSO.....	30
3.1.6. Riesgo de auditoría.....	33
3.1.7. Técnicas de auditoría.....	34
3.1.8. Procedimientos de auditoría.....	35

3.1.9.	Programas de Auditoría.....	36
3.1.10.	Marcas de Auditoría	38
3.2.	Marco conceptual	39
3.3.	Marco referencial	44
3.4.	Marco legal.....	45
3.4.1.	Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA).....	45
CAPÍTULO IV		52
4.	ANÁLISIS SITUACIONAL	52
4.1.	Antecedentes	52
4.2.	Análisis Externo	53
4.2.1.	Macro ambiente PEST	53
4.2.2.	Microambiente	64
4.3.	Análisis Interno	68
4.3.1.	Área Administrativa	68
4.3.2.	Área Financiera	70
4.3.3.	Área Comercial	71
4.4.	Población – Muestra.....	71
4.5.	Instrumentos de investigación.....	72
4.6.	Aplicación del modelo COSO.....	72
4.6.1.	Entrevista.....	72
4.6.2.	Cuestionarios de control interno COSO.....	73
4.6.2.1	Ambiente de Control.....	78
4.6.2.2	Evaluación del Riesgo	83
4.6.2.3	Actividades de control	84
4.6.2.4	Información y comunicación	96
4.6.2.5	Monitoreo y supervisión	98
4.7.	Análisis FODA	99

4.7.1.	Matriz de Impacto Externo.....	100
4.7.2.	Matriz de Impacto Interno.....	100
4.7.3.	Matriz de Vulnerabilidad	101
4.7.4.	Matriz de Aprovechabilidad.....	101
4.7.5.	Hoja de Trabajo (FODA)	102
4.7.6.	Matriz de Estrategias – (FODA)	103
4.7.7.	Síntesis – FODA - Explicación de la Matriz.....	104
4.8.	Identificación del Problema diagnóstico	105
CAPÍTULO V.....		106
5.	RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN	106
5.1.	Resultados	106
5.1.1.	Evaluación de posibles riesgos.....	106
5.2.	Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad.....	107
5.3.	Diagnóstico y conclusiones de los resultados	109
5.3.1.	Conclusión de los resultados	109
5.4.	Alternativas de solución	110
5.4.1.	Actividades de Control.....	113
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		125
Conclusiones.....		125
Recomendaciones		128
BIBLIOGRAFÍA		131
ANEXOS		135

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Estructura de un programa de auditoría	37
Tabla No. 2. Marcas de auditoría	39
Tabla No. 3. Evolución del índice de precios al consumidor	57
Tabla No. 4. Tasas de interés	60
Tabla No. 5. Codificación de las respuestas.....	74
Tabla No. 6. Cuestionario de control interno – Método COSO.....	74
Tabla No. 7. Género	76
Tabla No. 8. Antigüedad de los empleados.....	77
Tabla No. 9. Capacidad técnica del personal	78
Tabla No. 10. Personal eficiente	79
Tabla No. 11. Manual de funciones	80
Tabla No. 12. Manual de procedimientos	81
Tabla No. 13. Evaluación del personal.....	82
Tabla No. 14. Acceso al sistema	83
Tabla No. 15. Aplicación de políticas de inventarios.....	84
Tabla No. 16. Encargado de bodegas	85
Tabla No. 17. Inventarios	86
Tabla No. 18. Inventarios caducados, en mal estado o de baja rotación.....	87
Tabla No. 19. Control adecuado de las mercaderías entregadas a clientes, bajo consignación.....	88
Tabla No. 20. El control de inventarios se lo realiza bajo algún método de valuación del mismo.....	89
Tabla No. 21. Existen restricciones en la bodega para el personal en general	90
Tabla No. 22. La mercadería que sale de la bodega para clientes internos se encuentra debidamente documentada.....	91
Tabla No. 23. Se emiten informes sobre la mercadería para informar al departamento de compras sobre las existencias en bodega.....	92
Tabla No. 24. Se realiza informe sobre lo que hace falta entre la mercadería existente	93

Tabla No. 25. Se verifica la mercadería a su llegada al momento de entrega por parte de los proveedores.....	94
Tabla No. 26. Se emite un informe de la mercadería que se recibe para que se constate con las facturas entregadas por el proveedor	95
Tabla No. 27. Existe un sistema adecuado para la obtención de información sobre el control interno.....	96
Tabla No. 28. El personal que labora en el área de control de inventarios es consciente de las actividades y responsabilidades con las que cuentan dentro del mismo	97
Tabla No. 29. Existe un control de las actividades designadas al personal en un determinado período.....	98
Tabla No. 30. El nivel directivo realiza un monitoreo constante de las actividades a cumplir en el departamento	99
Tabla No. 31. Matriz de impacto externo.....	100
Tabla No. 32. Matriz de impacto interno	100
Tabla No. 33. Matriz de vulnerabilidad	101
Tabla No. 34. Matriz de aprovechabilidad.....	101
Tabla No. 35. Matriz FODA	102
Tabla No. 36. Matriz estratégica FODA	103
Tabla No. 37. Nivel de riesgo.....	106
Tabla No. 38. Indicadores de desempeño de los proveedores.....	112
Tabla No. 39. Procedimiento del ingreso de la mercadería.....	113
Tabla No. 40. Descripción de actividades.....	114
Tabla No. 41. Simbología flujograma	115
Tabla No. 42. Procedimiento de la custodia de la mercadería	117
Tabla No. 43. Descripción de actividades.....	118
Tabla No. 44. Procedimiento – salida de mercadería de bodega	120
Tabla No. 45. Descripción de actividades.....	121

ÍNDICE DE -GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Estructura de control, método COSO.....	33
Gráfico No. 2. Producto interno bruto 2009-2014	55
Gráfico No. 3. PIB de Ecuador y América Latina 2014.....	55
Gráfico No. 4. Contribución por industrias al crecimiento del PIB	56
Gráfico No. 5. Inflación anual.....	57
Gráfico No. 6. Inversión pública en Ecuador en millones de US\$	58
Gráfico No. 7. Ejecución de la inversión en 2014.....	59
Gráfico No. 8. Tasa de interés	60
Gráfico No. 9. Población económicamente activa por área de actividad....	62
Gráfico No. 10. Ocupados por rama de actividad diciembre 2012	63
Gráfico No. 11. Las 5 fuerzas de Porter	65
Gráfico No. 12. Género	76
Gráfico No. 13. Tiempo de antigüedad de empleados en la empresa	77
Gráfico No. 14. Capacidad técnica del personal	78
Gráfico No. 15. Personal eficiente	79
Gráfico No. 16. Manuales de funciones	80
Gráfico No. 17. Manuales de procedimientos	81
Gráfico No. 18. Evaluación del personal	82
Gráfico No. 19. Acceso al sistema	83
Gráfico No. 20. Aplicación de políticas de inventarios	84
Gráfico No. 21. Encargado de bodegas.....	85
Gráfico No. 22. Inventarios.....	86
Gráfico No. 23. Inventarios caducados, en mal estado o de baja rotación..	87
Gráfico No. 24. Control adecuado de las mercaderías entregadas a clientes, bajo consignación	88
Gráfico No. 25. Control adecuado de las mercaderías entregadas a clientes, bajo consignación	89
Gráfico No. 26. Existen restricciones en la bodega para el personal en general	90

Gráfico No. 27. La mercadería que sale de la bodega para clientes internos se encuentra debidamente documentada.....	91
Gráfico No. 28. Se emiten informes sobre la mercadería para informar al departamento de compras sobre las existencias en bodega.....	92
Gráfico No. 29. Se realiza informe sobre lo que hace falta entre la mercadería existente.....	93
Gráfico No. 30. Se verifica la mercadería a su llegada al momento de entrega por parte de los proveedores.....	94
Gráfico No. 31. Se emite un informe de la mercadería que se recibe para que se constate con las facturas entregadas por el proveedor	95
Gráfico No. 32. Se emite un informe de la mercadería que se recibe para que se constate con las facturas entregadas por el proveedor	96
Gráfico No. 33. El personal que labora en el área de control de inventarios es consciente de las actividades y responsabilidades con las que cuentan dentro del mismo	97
Gráfico No. 34. Existe un control de las actividades designadas al personal en un determinado período	98
Gráfico No. 35. El nivel directivo realiza un monitoreo constante de las actividades a cumplir en el departamento	99
Gráfico No. 36. Enfoque de contribución	109
Gráfico No. 37. Flujograma del ingreso de la mercadería	116
Gráfico No. 38. Flujograma de custodia de mercadería en bodega	119
Gráfico No. 39. Flujograma de salida de mercaderías	123

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1. Mapa de Localización	18
--	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1. Guía de entrevista	135
---------------------------------------	-----

TEMA

AUDITORÍA DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE INVENTARIOS
DEL SUPERMERCADO “LA VICTORIA” DE LA CIUDAD DE
QUITO

RESUMEN

Esta tesis y su investigación se efectuaron con la finalidad de evaluar el entorno de gestión del área de Inventarios, la cual es la base fundamental para que el Supermercado tenga una óptima operatividad y que cuente con el inventario apropiado y variedad necesaria para expender a sus clientes, dando el mejor servicio.

Como base de criterios se tomaron las diferentes metodologías y conceptos bajo los cuales se dan y se toman las mejores definiciones para que el proceso, los subprocesos vinculados, las actividades de control y políticas asociadas al manejo para la adecuada gestión del inventario.

Además, se ha buscado optimizar los subprocesos con el objetivo de contar con un óptimo manejo de inventarios desde la recepción en la bodega, así como la administración y la salida de la misma.

Los procesos antes detallados buscan lograr mejoras sustanciales en procesos críticos del negocio cuyas definiciones son trascendentales y buscan que estas sean transmitidas a todos los empleados que tengan relación con los subprocesos que forman parte del presente análisis.

Mediante la presente investigación se ha logrado dar un nuevo enfoque a la actividad del personal del supermercado, logrando disminuir los tiempos de sus actividades y por tanto mejorando la productividad, dando como resultado el aumento de rentabilidad.

ABSTRACT

This thesis and research were conducted in order to assess the management environment of the Inventory area, which is the fundamental basis for the supermarket optimal operation and to have the appropriate inventory and the variety they need to sell to their customers, providing the best possible service.

The basis of criteria were the different methodologies and concepts under which the best definitions are given and taken for the process, sub-processes linked, control activities and policies associated with management for proper inventory administration.

Furthermore, we have sought to optimize sub-processes in order to have an optimal inventory management from reception at the warehouse, to inventory management and release.

The above detailed processes seek to achieve substantial improvements in critical business processes whose definitions are transcendental, and seek to make that they are transmitted to all employees who participate in the sub-processes that are part of this analysis.

Through this research it has been achieved to give a new approach to the activities of the supermarket staff, decreasing the times of their activities and thus improving productivity, resulting in increased profitability.

INTRODUCCIÓN

Actualmente las empresas se ven inmersas en una serie de toma de decisiones a corto plazo que deben ser resueltas por sus directivos, por lo que las herramientas administrativas – financieras les proporcionan datos elementales al momento de realizar dichas actividades, el tema del presente trabajo de investigación basa su desarrollo en la aplicación del cuestionario de control interno COSO, mismo que proporciona la información necesaria a los administrativos de la empresa para tomar las medidas correctivas necesarias.

El contenido del presente estudio hace referencia a:

- En el primer capítulo se presenta el planteamiento del problema de investigación, mismo que refleja la necesidad del desarrollo de la misma, por otro lado se pueden observar los objetivos en los cuales se basa la investigación y la hipótesis que se comprobará a lo largo del desarrollo de la misma.
- En el capítulo dos se establecen las generalidades de la empresa, en dicho acápite se muestra de manera amplia los aspectos relevantes del área administrativa de la organización en estudio, lo cual permite realizar un diagnóstico de la misma.
- Más adelante se desarrolla la fundamentación teórica del proyecto, en dicho apartado se disiparán las dudas existentes al respecto de las conceptualizaciones utilizadas a lo largo del desarrollo del estudio y para su respectiva aplicación en una empresa, además de su importancia.
- A continuación se da a conocer acerca de la empresa en estudio, aquí se podrá conocer sus antecedentes filosofía, costos de producción, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA), entre otros mismos que permitirán analizar de cerca cada uno de los detalles existentes en la actualidad en la compañía.

- Por último se encuentra el capítulo en el que se presentan los resultados obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos mencionados y analizados en capítulos anteriores.

Los presentes resultados son de suma importancia para la empresa puesto que podrán ser tomados por los directivos para generar alternativas de solución frente a lo que se viene suscitando en el interior de la misma, además para la Universidad Internacional del Ecuador, ya que podrá ser utilizado como un referente bibliográfico para futuras investigaciones similares.

Para culminar se debe indicar que se utilizó una metodología exploratoria, descriptiva; puesto que esta facilita la formulación y desarrollo de los diferentes puntos establecidos para el desarrollo del estudio.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1.1. Planteamiento del problema

Las empresas a lo largo de su permanencia en el mercado, generan varios documentos en los que se sustenta su actividad económica, sus ingresos, gastos y demás obligaciones, razón por la que el sistema de información debe ser eficiente y eficaz, es decir se debe mantener un orden adecuado para que el desarrollo de la actividad contable se la pueda realizar con absoluta libertad y exactitud.

El área de inventarios de una empresa comercializadora de varios productos como es el caso de un supermercado, deberá mantener un registro ordenado y sistemático de proveedores y otra información de importancia para la administración al momento de rendir cuentas y pagar impuestos.

Por tal razón es importante generar una política de control en la que se establezcan periódicamente auditorías, esto proporcionará al personal la imagen de evaluación constante y como consecuencia la obtención de un mejor rendimiento en sus plazas laborales.

La falta de planificación de éste tipo de auditorías ha determinado que no exista un adecuado enfoque de la labor, por tanto no existe un constante tratamiento de riesgos en la organización de acuerdo a la planificación estratégica, lo que ocasiona que estos logros no puedan ser cumplidos y medidos, tanto en el corto como en el largo plazo y por tanto limiten la competitividad de la Compañía en el mercado en el que se desenvuelve.

La presente investigación se encuentra enfocada en la realización de una auditoría de gestión en el Supermercado “La Victoria”, puesto que se pretende encontrar las falencias existentes en el departamento y de esta

manera poder corregirlas, y a su vez determinar las acciones positivas para fortalecerlas a través del tiempo.

Este análisis se realizará en función del Modelo COSO, mediante el cual se contará con la base conceptual necesaria para su elaboración, y de esta manera obtener los resultados exactos. Con este enfoque y evaluación que se definirá en función del ambiente de control, gobierno corporativo y demás argumentos, se logrará adecuar el resultado a un mejor camino para que los riesgos de negocio sean tratados de una forma eficiente.

1.2. Formulación del problema

- ¿Será posible realizar una auditoría de gestión en el área de inventarios del Supermercado “La Victoria” de la ciudad de Quito?

1.3. Sistematización

- ¿Se contará con la información necesaria para un correcto desarrollo de la auditoría de gestión?
- ¿Existirá la disponibilidad por parte de las personas que laboran en el área de inventarios, para facilitar la ejecución de la auditoría?
- ¿Cuáles serán las debilidades encontradas en el área de inventarios?
- ¿Qué disposiciones darán los respectivos encargados, al personal para que faciliten el proceso de auditoría de gestión?
- ¿Cómo se presentarán los resultados de la auditoría realizada en el área de inventarios?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

- Diagnosticar las actividades que se realizan en el área de inventarios del Supermercado “La Victoria”, mediante una auditoría de gestión, para determinar el grado de cumplimiento de objetivos y el eficiente manejo de la información.

1.4.2. Objetivos específicos

- Conocer la información relevante con la empresa, mediante un análisis de su situación interna, para determinar posibles falencias en dichas estructuras filosóficas.
- Realizar una revisión bibliográfica que permita despejar cualquier duda sobre las definiciones o procesos a seguir en dicha investigación, para de esta manera desarrollar un estudio preciso y eficiente.
- Elaborar un detalle de los procesos y subprocesos de la Compañía, para identificar posibles riesgos mediante el conocimiento a nivel macro del ambiente de control, la participación del personal, el involucramiento de sistemas para la generación de reportes de información y demás aspectos normativos aplicados a los procesos.
- Evaluar de acuerdo a los componentes del COSO, cada uno de los riesgos asociados a los procesos y subprocesos de negocio, para determinar las principales observaciones de acuerdo a la operatividad del negocio.

1.5. Justificación

En la actualidad todas las empresas buscan que las actividades que desempeñan en cada uno de sus departamentos sean realizadas de la mejor manera siempre manteniendo niveles óptimos de calidad en los procesos que se realizan en los mismos, esto se logra con un control periódico de las actividades que se realizan de manera interna.

Es por esto que, el tema de la presente investigación hace referencia a una auditoría de gestión, tema que adquiere gran importancia en el medio en que se lo desarrollará, puesto que se proporcionarán resultados que permitirán a los directivos de la empresa realizar una toma de decisiones de manera eficaz, siempre buscando la mejora en el rendimiento del departamento evaluado.

La presente investigación es muy importante, analizándola desde el ámbito social, puesto que un mejor manejo de los procesos en el departamento de inventarios del Supermercado “La Victoria”, facilitará la adquisición de productos y por lo tanto su existencia en perchas.

El Modelo COSO en la actualidad resulta imprescindible en la planificación de la auditoría de gestión de la compañía, ya que la misma debido a su aporte y soporte metodológico coopera a que el enfoque de esta se centre en los principales riesgos operativos, financieros y administrativos de la compañía, ayudando a que sus objetivos planteados sean cumplidos.

De acuerdo a la base metodológica y conceptual del modelo a aplicar, existen varios componentes que determinan que el sistema de control interno a ser aplicado sea eficaz, estos definen que de una u otra forma se sustente la planificación, misma que en consecuencia determinará el ambiente de control en el que se desenvuelve la organización, la cultura de control y gobierno corporativo que se haya implementado y por tanto delimite los planes de acción y el compromiso que haya de parte del nivel ejecutivo y por ende el

ver como este replica a sus colaboradores, con la finalidad de crear una cultura de control que ayude a mitigar riesgos.

1.6. Metodología

1.6.1. Tipo de investigación

La presente investigación es exploratoria y de campo. Exploratorio ya que permite formular un problema, que en este caso son los procesos existentes en el área de inventarios del Supermercado “La Victoria”, lo que permitirá la formulación de una hipótesis que será la que se defenderá en el transcurso de la investigación con el apoyo de la información obtenida mediante fuentes primarias y secundarias.

1.6.2. Diseño de investigación

La investigación se basará en la aplicación de los siguientes métodos de investigación:

1.6.2.1. Métodos teóricos

Para la presente investigación se utilizarán diferentes métodos, los mismos que permitirán la obtención de la información necesaria para su desarrollo, por ejemplo se realizará la aplicación de encuestas y entrevistas. Por otro lado, cabe señalar que mediante la consulta bibliográfica se pretende conocer más detalles sobre de la auditoría de gestión y su aplicación en una empresa comercial.

- Analítico sintético

Según López (2010):

“Con éste método se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. A

partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas”. (pág. 60)

Será utilizado en el procesamiento de la información, es decir, analizar los datos encontrados sobre los procesos de auditorías, mediante encuestas y entrevistas, que permitirán la obtención de la información necesaria, para el normal desarrollo de la presente investigación.

- Método inductivo

Según Ruiz (2009) el método inductivo “estudia los fenómenos o problemas desde las partes hacia el todo, es decir analiza los elementos del todo para llegar a un concepto o ley. También se puede decir que sigue un proceso analítico-sintético”. (pág. 62)

Para una mejor estructuración del procedimiento del método inductivo en la realización de una auditoría de gestión, se tomará en cuenta la observación, la experimentación, la comparación, la abstracción y la generalización

1.6.2.2. Métodos empíricos

- Recolección de información

Por medio de los diferentes cuestionarios se recogerá, sintetizará y procesará los datos relevantes necesarios para cumplir el objetivo de la investigación.

1.6.3. Técnicas e instrumentos de recolección de información

Las técnicas de investigación a utilizarse son:

Cuestionario método COSO: Utilizado para recolectar información sobre los datos necesarios para la realización de una auditoría, se lo hará a través de preguntas cerradas y previamente validadas.

Entrevistas: Se las realizará a directivos de la empresa y del departamento a ser auditado, es decir personas que puedan proporcionar sistemáticamente información relevante sobre el tema de estudio.

Observación: Esta técnica es muy importante al momento de realizar una auditoría de gestión, puesto que de ella partirá cualquier criterio que se genere en relación a la auditoría que se realice.

1.7. Idea a defender

1.7.1. Idea

- La auditoría realizada refleja que los procesos realizados en el área de inventarios del Supermercado La Victoria, son eficientes y correctos en cuanto al manejo de información, archivo y productos en general.

1.7.2. Variable independiente

- Los procesos realizados en el área de inventarios del Supermercado “La Victoria”.

1.7.3. Variable dependiente

- Son eficientes y correctos en cuanto al manejo de información, archivo y productos en general.
- **Variable Interviniente:** La auditoría.

CAPÍTULO II

2. GENERALIDADES

2.1. Situación sectorial de los supermercados

Según León (2001), fue a comienzos del siglo XX cuando las empresas empiezan a buscar nuevas maneras de satisfacer a sus clientes, es así que pequeños negocios de expendio de provisiones alimenticias en general, empiezan a innovar su presentación y poco a poco crean a los llamados supermercados, cambiando de forma radical la forma de comercialización hasta ese momento conocida, lo que implicó cambios importantes en la negociación con los proveedores de sus productos, e incluso con los habituales consumidores.

Esta temática de los supermercados se encontraba basado básicamente en los autoservicios existentes en otros países como Estados Unidos por ejemplo, y con el cual se proporcionaba a los clientes la facilidad de encontrar una amplia gama de productos de diferente clase en una misma tienda.

Una de las características que ayudaron para que este modelo de comercialización sea muy exitoso con el paso del tiempo, es que el cliente o consumidor podía tener un contacto directo con el producto que deseaba adquirir, proporcionando la facilidad de comprar por impulso además eliminaba por completo la forma habitual de realizar los mandados, ya que en un mismo lugar se podía adquirir productos de almacén, cárnicos, panadería, licores, entre otros.

Si bien este nuevo modelo de comercialización facilitaba la labor de la ama de casa, quien ahorra tiempo en sus compras habituales también se perdía la posibilidad que en muchas tiendas existía de pagar sus adquisiciones en abonos, aunque esto no fue un problema al compararlo con los mayores beneficios que ese sistema proporcionaba.

Esto era una gran ventaja a la actividad económica de sus propietarios puesto que al recibir solo compras al contado existía la posibilidad de una reinversión de sus utilidades y así fueron creciendo y ganando mercado hasta hoy en día en que existen grandes cadenas de supermercados e hipermercados a nivel mundial.

En el Ecuador los supermercados se crearon alrededor de 1930, cuando visionarios decidieron implementarlos en las grandes ciudades con el objetivo de competir con las nombradas tiendas de abarrotes. Actualmente estos han implementado a los productos que comercializan una gran variedad de líneas diferentes a las de alimentos, brindando a sus clientes la facilidad de adquirir todo en un solo lugar, permitiéndoles así incrementar de una manera abrumante sus márgenes brutos globales.

De acuerdo a lo expuesto por Matthew Oster, analista de investigación de la empresa Euromonitor Internacional, mencionado en la Revista Líderes (2013), la participación de los supermercados actualmente en el país asciende al 68%, principalmente situados en las principales ciudades puesto que “se ubican en sitios altamente poblados, y la idea es evitar que las personas se movilicen largas distancias, que tengan un fácil acceso a productos de calidad a un precio más bajo que las tiendas. Estos supermercados compiten directamente con las tiendas de barrio”. (pág. 8)

Este tipo de negocios se encuentran en pleno auge por la novedad de su modalidad de comercio, además porque proporcionan mejores utilidades a sus propietarios, es así que en el 2013 presentó un crecimiento del 15% con relación al 2012, convirtiéndose en una de las industrias más solventes e importantes del país.

2.2. Identificación de la Empresa

Es importante determinar los datos que identifican a la empresa en el mercado, los mismos se presentan a continuación:

- **Nombre de la empresa:** La razón social de la empresa es Supermercado “La Victoria”.
- **Ruc:** El Registro Único de Contribuyentes entregado por el Servicio de Rentas Internas para el funcionamiento de la empresa es 1796523149001.
- **Ubicación:** La empresa se encuentra ubicada en:
 - o **Provincia:** Pichincha
 - o **Cantón:** Quito
 - o **Dirección:** Av. 6 de diciembre y Av. El Inca
- **Representante Legal:** Sr. Víctor Esparza – Gerente General

2.3. Reseña Histórica

Supermercado “La Victoria” es una empresa privada, fundada en 1960 exactamente el 17 de enero, con el aporte de capital de su único propietario Sr. Carlos Espinel quién invierte un capital moderado y alza una tienda de abarrotes en el sector de El Inca, en un local de 18 metros cuadrados.

Poco a poco fue incrementando los productos de venta al público hasta que en 2001, después de superar la crisis bancaria del país, en donde el Sr. Carlos perdió una alta cantidad de dinero, decidió acoger a un par de socios que le inyectaron capital a su negocio y salvarlo de una inminente quiebra.

El Sr. Espinel se asocia con el Sr. Cifuentes y la Sra. León e invierten capital para levantar el negocio de los problemas económicos que mantenían y deciden renovar su imagen, es entonces en el 2003 que pasa de ser una tienda de abastos a un supermercado, en donde la modalidad de los grandes se hace

presente y cambiando su área física lo amplían a 250 m², ya no solo se comercializan alimentos sino diferentes accesorios como de limpieza, cocina, menaje de casa, línea blanca, entre otros.

El negocio empieza a crecer y se ve la necesidad de organizar su estructura legal por lo que en el año 2010 se lo registra en la Superintendencia de Compañías como una Sociedad Anónima y se contrata personal suficiente para cubrir las plazas existentes en el área operativa y administrativa.

Hoy Supermercados “La Victoria” cuenta con más de 20 empleados, distribuidos en la gerencia, jefes de área, cajeros y percheros. (Esparza, 2016, pág. 1)

2.4. Servicio

De acuerdo a lo indicado por Esparza (2016) Supermercado “La Victoria” es una empresa comercializadora de diferentes productos, pertenecientes a áreas como alimentos, electrodomésticos, belleza, menaje de casa, entre otras.

Actualmente en la ciudad de Quito existen varias cadenas de supermercados que ofrecen productos y servicios similares, pero la diferenciación que caracteriza a la empresa es la atención personalizada que brindan a sus clientes, esto hace que la fidelización y memorización de la marca se conviertan en una ventaja competitiva en el sector económico en el que se desarrolla.

Cabe señalar que la organización maneja precios estables y moderados para todos sus clientes sin necesidad de que cuenten con alguna tarjeta de afiliación, manteniendo descuentos especiales sin distinción alguna.

A fin de dar una mayor cobertura y satisfacción al cliente en el momento oportuno, la entidad ofrece los siguientes productos-servicios:

Supermercado: Se cuenta con la más variada selección de productos en las categorías: víveres, limpieza, panificados, licores, cuidado personal, entre otros; con elevados estándares de calidad y precios justos.

Línea vestuario: Esta línea es considerada la más importante luego de la actividad del supermercado, puesto que llama mucho la atención de las madres de familia, quienes por lo general realizan las compras para el hogar de manera regular.

Además, se dispone de un completo stock de calzado de reconocidas marcas y accesorios.

Línea hogar: Se posee artículos de alta calidad para hogar y oficina con un estilo propio. También hay novedosos muebles y artículos de excelente calidad que le encantarán y le permitirán crear ambientes internos y externos con armonía.

Línea electrodomésticos: La empresa cuenta con una gama importante de electrodomésticos pequeños como de cocina por ejemplo, además aquellos de belleza mantenimiento y cocción de alimentos.

2.5. Planificación Estratégica

“El direccionamiento estratégico de la organización se enfoca a partir de la formulación de políticas, la misión, la visión y objetivos que la alta dirección y la organización misma se hayan planteado”. (Bautista, 2007, pág. 143)

Bajo esta perspectiva, el direccionamiento se centra en integrar la gerencia con las demás unidades o departamentos a fin de alcanzar el éxito de la empresa. El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para un futuro mejor.

El direccionamiento estratégico lo conforman un grupo de elementos sobre los cuales la organización centra todos sus esfuerzos, sin los cuales no se podrían alcanzar sus objetivos. (Esparza, 2016, pág. 4)

2.5.1. Misión

Según David (2008) “La misión son las expresiones duraderas de los propósitos que distinguen a una empresa de otras similares. Una declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones en términos del producto y del mercado”. (pág. 75)

La misión debe cumplir con los siguientes requerimientos:

- Resaltar las cualidades de la organización.
- Clara y fácil de recordar.
- Debe servir de motivación y desafío.
- Flexible y creativa.

Bajo los parámetros dados, la misión de Supermercados “La Victoria”, se lo definirá de la siguiente manera:

“Somos una empresa dedicada a satisfacer la demanda de las familias quiteñas, a través de la provisión de productos y servicios con beneficios especiales”. (Esparza, 2016, pág. 2)

2.5.2. Visión

“La visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano plazo, y debe servir de norte a las acciones de sus miembros” (Francés, 2006, pág. 41). Entre los elementos claves sobre los cuales se realiza una adecuada declaración de la visión, se enlista a los siguientes:

- Segmento de mercado
- Posicionamiento
- Tiempo
- Portafolio de productos y/o servicios
- Valores y principios de la organización

Tomando en cuenta estos lineamientos se presenta la visión del Supermercado “La Victoria” de la siguiente manera:

“Para el 2019, ser una empresa líder en la comercialización al por mayor y por menor de productos de diferentes clases como alimenticios, vestimenta, electrodomésticos, entre otros. Con el fin de satisfacer la necesidades de las familias quiteñas, brindándoles un excelente servicio al cliente”.

2.5.3. Objetivos

Objetivo General:

- Realizar la comercialización de productos que satisfagan las necesidades de los consumidores, para generar utilidades que mantengan en el mercado a la empresa.

Objetivos específicos:

La empresa se ha fijado los siguientes objetivos:

1. Lograr un óptimo posicionamiento en el mercado mediante la excelencia en atención al cliente y precios accesibles de los productos que se oferten.
2. Mantener excelentes relaciones laborales con los empleados, puesto que ellos son el motor primordial del dinamismo de la empresa.
3. Capacitar regularmente al personal en el área de ventas y atención al cliente.
4. Evaluar constantemente los procesos internos de la empresa, lo que le permitirá su mejorar continua.
5. Mantener un buen manejo de inventarios y stock, lo que permitirá evitar la escases y cubrir las necesidades del cliente.
6. Reinvertir el 50% de las utilidades netas, esto permitirá el mejoramiento continuo de la empresa y su expansión en el mercado.

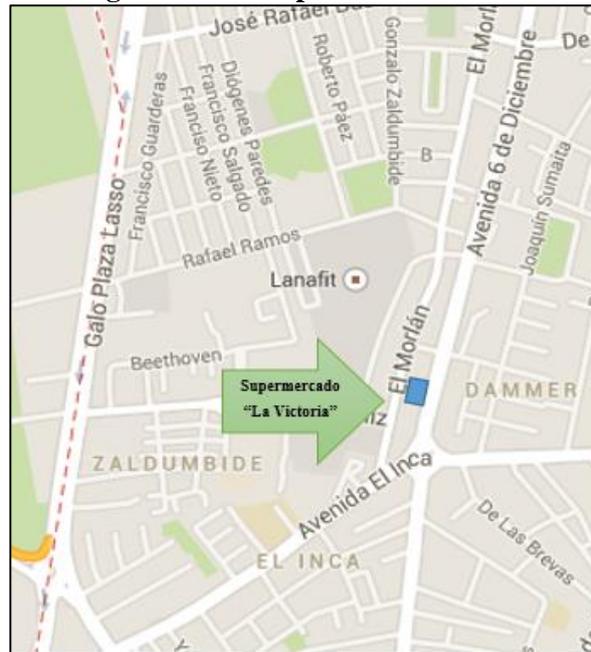
2.5.4. Localización Geográfica

Supermercados “La Victoria” (2016) se encuentra ubicado en:

- País: Ecuador
- Provincia: Pichincha
- Cantón: Quito
- Ciudad: Quito
- Sector: Norte – El Inca
- Dirección: Av. 6 de Diciembre y Av. El Inca

A continuación se muestra un mapa de localización de la empresa:

Figura No. 1. Mapa de Localización



Fuente: Google maps (2016)

2.5.5. Valores corporativos

“Los valores corporativos son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo. Son los ejes de conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma”. (Martínez & Milla, 2005, pág. 23)

Los valores que sustentan el desempeño del talento humano en el Supermercado “La Victoria” (2016) son:

- Seriedad y compromiso con el cliente interno y externo: Cumplir con los ofrecimientos realizados como promociones y descuentos, esto hará que el cliente prefiera realizar sus compras en la empresa.
- Satisfacción y retención del cliente: Los empleados deberán impartir un trato especial y personalizado con cada uno de los clientes ya que esto logrará la fidelización del mismo.

- Motivación de los colaboradores: Mantener buenas relaciones entre los empleados, puesto que si ellos se encuentran contentos, su satisfacción se verá reflejada en el logro de objetivos personales y corporativos.
- Integridad: Los empleados mantienen relación directa con la mercadería, por lo que su honradez es muy importante, de esta manera se impartirá confianza en sus labores diarias.

2.5.6. Principios

Supermercado “La Victoria” basa su acción empresarial en los siguientes principios:

- **Innovación permanente:** Según Morris (2006, pág. 5) “Es el proceso de creación de nuevas ideas y su conversión en nuevos negocios, los cuales agregan valor y todavía mejor, ganan dinero para la empresa”.

Se compromete a ofrecer productos y servicios que sean el resultado de buenas prácticas empresariales.

- **Vocación social:** Según Cevallos (2004) vocación social se entiende “como una realización personal acorde con las estructuras aprobadas por la sociedad”. En el caso de la empresa, contribuirá a mejorar la calidad de vida de las personas.
- **Especialización:** “Especialidad adiestramiento en una habilidad o rama del conocimiento”. (David, 2008)

Cada una de las áreas del negocio cuenta con estructuras y equipos de trabajo especializados, que favorece a alcanzar la máxima eficiencia y satisfacción al cliente.

- **Coordinación:** “Capacidad de ordenar elementos en apariencia dispares para lograr un objetivo determinado”. (Real Academia de la Lengua Española, 1826)

La dirección fijará objetivos estratégicos, desarrollará las políticas de actuación y asignará a los responsables.

- **Liderazgo:** “Función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización”.

Ser líderes en todos los segmentos de mercados que participa la entidad.

- **Calidad en el servicio a los clientes:** “Consiste en cumplir con las expectativas que tiene el cliente sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades”. (Abadi, 2009, pág. 9)

Otorgar servicios de atención personalizada para conseguir la fidelización de los clientes.

- **Eficiencia:** “Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función”. (Real Academia de la Lengua Española, 1826). Se incentiva el uso óptimo de los recursos, lo que implica actuar con agilidad en la toma de decisiones, aprovechando las oportunidades del mercado, desarrollando las competencias del personal.

CAPÍTULO III

3. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

3.1. Marco teórico

3.1.1. Diseño de auditoría de gestión

Varios autores presentan en sus publicaciones una definición de auditoría, como los siguientes:

Según Madariaga (2004, pág. 13), “Es un examen sistemático de los estados financieros, registros y operaciones con la finalidad de determinar si están de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente aceptados, con las políticas establecidas por la dirección y con cualquier otro tipo de exigencias legales o voluntariamente adoptadas”.

Para Montaña (2004) mencionado por Enrique (2009), “Es una herramienta de planeación y control, esboza la instrumentación de la auditoría administrativa, como elemento clave de las fases de planeación y control, de una organización”. (pág. 11)

De acuerdo a lo indicado por Enrique (2009, pág. 12), “Es la revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable”.

En el caso de Holmes (2006) "... la auditoría es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos". (pág. 20)

Se puede decir entonces que la auditoría es una ciencia que se encarga de controlar la actividad de un departamento o empresa, y en la que se realizan las verificaciones necesarias en cuanto a información financiera se refiere, analizando de manera contable las cifras en registros, fuentes contables y estados financieros, determinando de esta manera la racionalidad en las cifras presentadas en dichos documentos.

3.1.2. Finalidad de la auditoría de gestión

Según Tuesta (2000) el principal objetivo de una auditoría es apoyar a los directivos y trabajadores de una empresa o departamento en el desarrollo de sus actividades, por tal motivo esta realiza un análisis y emite recomendaciones en base a la documentación examinada de las actividades revisadas. (pág. 278)

Por otro lado Rodríguez (2009, pág. 158) indica que la auditoría tiene como finalidad, desarrollar los siguientes factores descritos a continuación:

- Indagaciones y determinaciones sobre el estado patrimonial
- Indagaciones y determinaciones sobre los estados financieros
- Indagaciones y determinaciones sobre el estado reidual
- Descubrir errores y fraudes
- Prevenir los errores y fraudes
- Estudios generales sobre casos especiales, tales como:
 - Exámenes de aspectos fiscales y legales.
 - Examen para compra de una empresa (cesión patrimonial).

- Examen para la determinación de bases de criterios de prorrateo, entre otros.

3.1.3. Características de la auditoría de gestión

Según Madariaga (2004), la auditoría cuenta con tres características principales que son:

- **Es objetiva:** Significa que el examen es imparcial, puesto que se la realiza con una actitud mental independiente, sin influencias personales ni políticas. En todo momento debe prevalecer el juicio de auditor, que estará sustentado por su capacidad profesional y conocimiento pleno de los hechos que refleja en su informe.
- **Es sistemática y profesional:** La auditoría debe ser cuidadosamente planeada y llevada a cabo por contadores públicos autorizados y otros profesionales conocedores del ramo que cuentan con la capacidad técnica y profesional requerida, los cuales se atienen a las normas de auditoría establecidas, a los principios de contabilidad generalmente aceptados y al código de ética profesional del contador público.
- **Los resultados son plasmados en un informe escrito:** Este es conocido también como dictamen y contiene los resultados del examen realizado, el cual debe conocer de previo la persona auditada, para que tenga a bien hacer las correspondientes observaciones del mismo; una de las características de este informe es que contiene conclusiones y debilidades tendientes a la mejora.

3.1.4. Clasificación de la auditoría de gestión

Para efectos de la presente investigación es importante analizar la auditoría desde el punto de vista, del sujeto al que se lo realizará, en este caso según Cuellar (2009) se clasifica en:

- Auditoría Externa

- Auditoría Interna

3.1.4.1. Auditoría externa

La auditoría externa es un “examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un Contador Público sin vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir una opinión independiente sobre la forma como opera el sistema, el control interno del mismo y formular sugerencias para su mejoramiento. El dictamen u opinión independiente tiene trascendencia a los terceros, pues da plena validez a la información generada por el sistema ya que se produce bajo la figura de la Fe Pública, que obliga a los mismos a tener plena credibilidad en la información examinada”. (Panez, 2002, pág. 292)

Este tipo de auditoría examina los sistemas de información que mantiene la empresa, y emite informes con sus opiniones al respecto de los documentos evaluados, generalmente este análisis se lo realiza al sistema financiero, pues es el más vulnerable dentro de una institución y fuera de ella por parte de los clientes, por lo que al ser examinada por una persona externa se genera una validez confiable de los datos publicados.

Según Suarez (Suárez, 2003, pág. 264) “La Auditoría Externa o Independiente tiene por objeto averiguar la razonabilidad, integridad y autenticidad de los estados, expedientes y documentos y toda aquella información producida por los sistemas de la organización”.

Por lo general, una auditoría externa es realizada por un profesional que cuente con firma independiente y además cuente con una capacidad profesional reconocida en el medio, de esta manera se obtendrán resultados imparciales, proporcionando al público en general la visión de autenticidad, facilitando la toma de decisiones a sus directivos.

3.1.4.2. Auditoría interna

Según Panez (2002) la auditoría interna es:

“El examen crítico, sistemático y detallado de un sistema de información de una unidad económica, realizado por un profesional con vínculos laborales con la misma, utilizando técnicas determinadas y con el objeto de emitir informes y formular sugerencias para el mejoramiento de la misma. Estos informes son de circulación interna y no tienen trascendencia a los terceros pues no se producen bajo la figura de la Fe Pública”. (pág. 294)

Este tipo de auditorías son realizadas por el personal de la propia empresa, o a su vez la organización cuenta con un profesional en el área de manera fija, con las funciones de realizar controles periódicos, esta situación por lo general sucede cuando se trata de empresas grandes. Las funciones de un auditor interno son:

- Evaluación y control permanente de transacciones y operaciones

- Sugiere mejoramiento de métodos y procesos

- Proporciona sugerencias para el mejoramiento financiero y operacional

Uno de los aspectos que muchas empresas toman en cuenta al momento de realizar este tipo de auditorías, es contratar a contadores públicos autorizados externos, puesto que esto proporciona imparcialidad en los resultados, de esta manera se da mejores garantías a la protección de los intereses de los accionistas y proveedores.

“La imparcialidad e independencia absolutas no son posibles en el caso del auditor interno, puesto que no puede divorciarse completamente de la influencia de la alta administración, y aunque mantenga una actitud independiente como debe ser, esta puede ser cuestionada ante los ojos de los terceros. Por esto se puede afirmar que el Auditor no solamente debe ser independiente, sino parecerlo para así obtener la confianza del Público”. (Panez, 2002, pág. 296)

La auditoría interna es quién reporta al más alto nivel de los directivos de una empresa u organización, y es un departamento que cumple con las funciones de asesoramiento y control, por lo que no es recomendable que tenga alguna línea de autoridad sobre algún funcionario de la empresa, a excepción claro de los pertenecientes a su línea de trabajo, esto facilitará la evaluación de las actividades que se realizan dentro de un departamento o de la compañía.

“La auditoría interna solo interviene en las operaciones y decisiones propias de su oficina, pero nunca en las operaciones y decisiones de la organización a la cual presta sus servicios, pues como se dijo es una función asesora”. (Panez, 2002, pág. 296)

Para el caso específico del Supermercado “La Victoria” se espera realizar una auditoría interna del área de inventarios, puesto que es importante manejar un control de las actividades que en esta se realizan, de esta manera se podrá

conocer más a fondo los aspectos positivos a fortalecer y los negativos a cambiar.

- **Objetivos de la Auditoría Interna**

Según De la Peña (2007, pág. 18), la auditoría interna tiene como objetivos:

- Promover la economía, eficacia y eficiencia en las operaciones de la empresa y en todas sus actividades diarias.
- Brindar el apoyo y la asesoría necesaria a los directivos de la empresa, ofreciendo consultorías en decisiones administrativas, financieras y operativas, además de los requerimientos legales que se deberán cumplir.
- Prever o detectar fraudes y abusos o el riesgo de la existencia de estos, mediante la revisión, la vigilancia, la evaluación, la formulación de recomendaciones para mejorar los controles administrativos y contables.
- Proporcionar información oportuna a los directivos de la empresa, asesorándolo con respecto a las oportunidades existentes en el mercado con el fin de minimizar los riesgos de inversión.

- **Fases de la Auditoría Interna**

De acuerdo a lo publicado por Spencer (2009, págs. 8-12) la práctica de la auditoría interna se divide en tres fases, estas son:

- **Planeación:** En esta primera fase se determinará el alcance y los objetivos de la auditoría en conjunto con los directivos de la empresa, el auditor partirá de la elaboración de un listado de

todas las áreas a ser evaluadas, esto le permitirá realizar un cronograma de lo que se llevará efecto.

Los elementos principales que tendrá esta fase serán:

- Conocimiento y comprensión de la entidad
 - Objetivos y alcance de la auditoría
 - Análisis preliminar del control interno
 - Análisis de los riesgos y la materialidad
 - Planeación específica de la auditoría
 - Elaboración de la auditoría
- **Ejecución:** En esta fase el auditor realiza una serie de pruebas a los estados financieros de la empresa con el fin de determinar su razonabilidad, de acuerdo a los hallazgos se establece como resultados si existen errores o no en los mismos. De este análisis se derivarán conclusiones y recomendaciones que serán debidamente comunicadas a los directivos de la empresa.

Esta es la más importante de las fases de la auditoría, puesto que aquí se llevarán a cabo todas las evaluaciones y análisis necesarios para encontrar las evidencias que sustentarán el informe final. Los elementos que se deberán tomar en cuenta son:

- Las pruebas de auditoría
- Técnicas de muestreo
- Evidencias de auditoría
- Papeles de trabajo
- Hallazgos de auditoría

- **Informe:** El informe es el resultado de la auditoría, este deberá contener:
 - Dictamen sobre los estados financieros y el área administrativa a la que se realizó el proceso de auditoría
 - Informe sobre la estructura del control interno de la empresa
 - Conclusiones y recomendaciones de acuerdo a los hallazgos de la auditoría

- **Alcance de la auditoría interna**

Al conocer que la auditoría realiza una evaluación detallada de varios aspectos de la empresa, tanto los administrativos como los auditores deben tener muy claro el alcance general de la misma, es por eso que Enrique (2009, pág. 26) menciona varios aspectos se deberán tomar en cuenta, estos son:

- Satisfacción de los objetivos institucionales.
- Nivel jerárquico de la empresa.
- La participación de los integrantes de la institución.
- Evaluar el cumplimiento de las diferentes normativas legales a las que se acoge la empresa para su funcionamiento.
- Determinar la utilización de personal, instalaciones, suministros, tiempos y recursos y siempre realizarlo a los menores costos posibles.
- Lograr el cumplimiento de las metas y los objetivos planteados con los recursos designados.

- Proporcionar información de calidad, misma que permitirá a los directivos conocer el estado de su empresa.

En este caso el auditor propiamente deberá estar alerta a situaciones como:

- Procedimientos injustificables o actividades mucho más costosas de lo normal.
- Duplicación de esfuerzos del personal.
- Mejora de operatividad mediante sustitución de procesos manuales por automáticos.
- Exceso de personal, tomando en cuenta las actividades a realizarse.
- Fallo en el sistema de compras.

Por lo que concluyendo se puede decir que una vez que la empresa inicie las actividades de auditoría deberán quedar claramente determinado el alcance de la misma, puesto que esto definirá la magnitud de ésta y cada uno de los procesos y pruebas que deberán realizarse para cumplir con los objetivos planteados en la misma.

3.1.5. Control interno COSO

Según Pérez (2009, pág. 209), mediante el informe COSO (Committee of sponsoring organizations), realizado en 1992, se permitió dar mucha más amplitud a las conceptualizaciones ya establecidas en el sistema de auditorías, destinadas para el control interno de las empresas.

Por otro lado Mantilla y Cante (2005) define al control interno como “un proceso efectuado por la junta de directores, la administración y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación al logro de objetivos” además se determinan algunos factores se deberán tomar en cuenta, estos son:

- El ambiente de control.
- Valoración de riesgos.
- Actividades de control, información y comunicación.
- Monitoreo.

De acuerdo a lo publicado por Aren (2007, págs. 395-397), toma en cuenta la orientación contable del control interno, determinando las categorías que este pretende garantizar:

- Efectividad en las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de la ley.
- Salvaguarda de recursos.

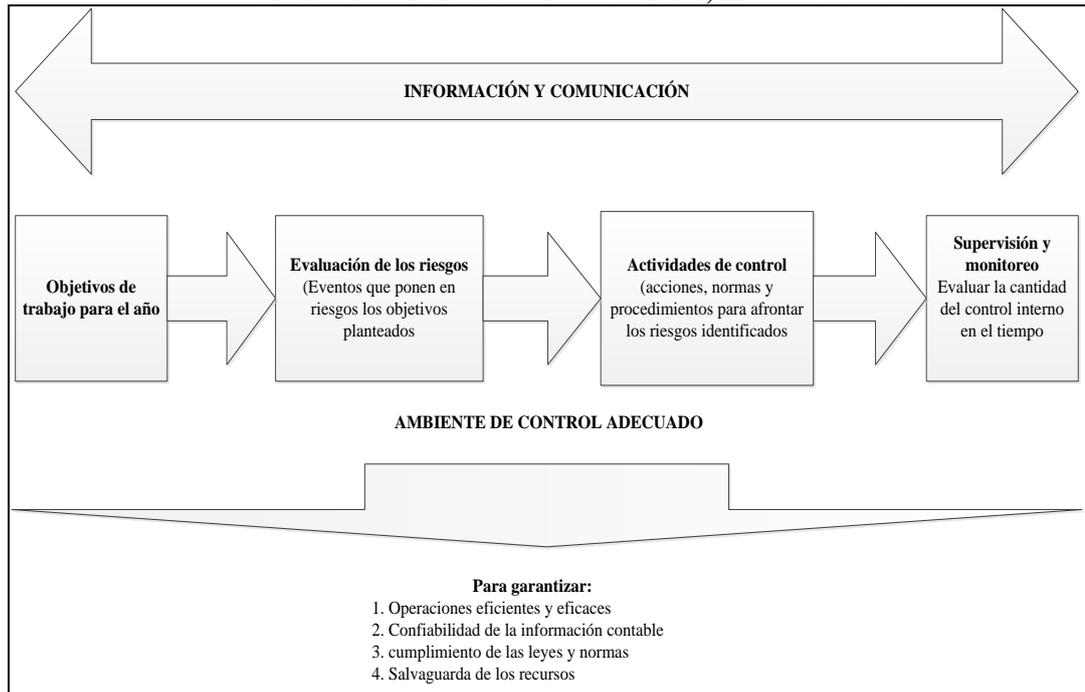
Esto se puede llevar a cabo mediante la aplicación de ciertos componentes como:

- **Ambiente de control:** Tiene que ver directamente con la socialización del personal, tomando en cuenta que ellos forman parte del control, es decir tiene relación directa con la organización.

- **Evaluación de riesgo:** Determinación de la existencia de posibles riesgos que frustren la consecución de los objetivos de trabajo, tomando en cuenta los riesgos ocasionados con el cambio.
- **Actividades de control:** Se plantean diferentes actividades, programas y normas con los cuales se pretenden cumplir las directrices y políticas establecidas por la dirección de la empresa, con el objetivo de enfrentar los riesgos encontrados.
- **Comunicación de información:** La implementación de un sistema de información que permita al personal conocer los cambios que se implementarán en la empresa, esto les permitirá gestionar y controlar sus operaciones.
- **Supervisión:** Se determinará si las actividades de control interno que se están realizando en la empresa son de calidad, y se encuentran funcionando como la administración lo deseaba, para de esta manera evaluarlas y determinar si se debe realizar algún cambio.

El informe COSO cuenta con una estructura establecida, para el desarrollo del control interno de una compañía, como se muestra de manera gráfica a continuación:

Gráfico No. 1. Estructura de control, método COSO



Fuente: Aren (2007, págs. 395-397)

3.1.6. Riesgo de auditoría

Según Mantilla (2009), “riesgo es toda posibilidad de ocurrencia de aquella situación que pueda entorpecer el normal desarrollo de la organización y que impiden el logro de los objetivos”. (pág. 239)

Tomando en cuenta que la previsión de riesgos es elemental en un proceso de auditoría es necesario estudiar todos los que se podrían suscitar en el transcurso de su ejecución, es así que se pueden mencionar:

- La evaluación de todos los riesgos establecidos en los subprocesos.
- El examen del origen de los riesgos.
- El control de los riesgos.
- Evaluación de los elementos de análisis de riesgos.

De acuerdo a lo publicado en un informe por la Contraloría General del Estado (2012, pág. 68), uno de los riesgos más importantes que se pueda suscitar es que el auditor exprese una conclusión inapropiada, debido a la manipulación inadecuada de la información, estos riesgos pueden ser:

- **Riesgo inherente:** Aquellos asociados a la temática.
- **Riesgo de control:** En este caso cuando el control de la temática no exista o sea puesto en operación de manera inefectiva.
- **Riesgo de detección:** Cuando el auditor no detecte aspectos importantes de la temática.

3.1.7. Técnicas de auditoría

De acuerdo a las normas emitidas por la Contraloría General del Estado (2012), entre las técnicas de auditoría se pueden citar:

- **Técnicas oculares:** Dentro de esta técnica se tomarán en cuenta factores como la observación, comparación, revisión y rastreo, lo que permitirá constatar de manera ocular ciertos hechos y procesos a ser evaluados, además esto le permitirá al auditor generar un criterio rápido de los aspectos a tomar en cuenta.
- **Técnicas verbales:** Esta técnica le permitirá indagar cierto tipo de información, mediante la realización de preguntas breves directamente a los empleados, en este tipo de acciones se deberá tener muy en cuenta el cómo se dirige a los encuestados, puesto que al formular mal la pregunta podría sesgar la investigación.

- **Técnicas escritas:** En esta técnica se tomarán en cuenta varios factores entre los que se pueden mencionar:
 - **Análisis:** Aquí se tomará en cuenta la composición o contenido del saldo, además de la determinación de las transacciones de las cuentas durante el año, de forma clasificada y ordenada.
 - **Consolidación:** Consiste en un revisión de las concordancia de las cifras.
 - **Confirmación:** Esta puede ser positiva o negativa todo depende del saldo que el cliente presente, tomando en cuenta las indagaciones que el auditor realice al respecto.
- **Técnicas de verificación documental:** Dentro de esta técnica el auditor realizará una revisión de la documentación, lo que le permitirá comprobar lo existente mediante cálculos y una revisión selectiva.
- **Técnicas de verificación física:** Mediante esta técnica se realizará una inspección de cada uno de los procesos documentados existentes en la empresa.

3.1.8. Procedimientos de auditoría

Según Aren (2007, pág. 22), el proceso general para realizar una auditoría es el siguiente:

- En primer lugar se realizará un análisis de las políticas de la empresa a ser auditada, es decir se detallarán cuáles son sus criterios de periodicidad e imputación de ingresos.

- Se realizará una comprobación de las bases de cálculo de cada una de las operaciones que realiza la empresa, así como la correcta contabilización de los saldos que arrojen las cuentas respectivas.
- Se revisará de forma analítica y de manera documental, todos los ingresos y gastos registrados durante el período económico a ser analizado, esto permitirá la determinación que ninguno de los importes han sido personalizados.
- Se comprobará que las fianzas y los depósitos recibidos hayan sido realizados por extrema necesidad, tomando en cuenta las normas a las que se rigen este tipo criterios.
- De existir depósitos o fianzas la empresa deberá contar con la liquidez necesaria para cubrirlas, esto deberá ser comprobado por el auditor.

3.1.9. Programas de Auditoría

Según Ortiz y Ortiz B. (2002), “un programa es un conjunto documentado de procedimientos diseñados para alcanzar los objetivos planteados” (pág. 327), en este contexto el esquema típico de un programa de auditoría es el siguiente:

- Tema
- Objetivos
- Alcance
- Planificación previa
- Procedimientos de auditoría

- Recopilación de datos
- Identificación de las personas a entrevistar
- Determinación del enfoque de trabajo
- Análisis de las políticas, normas y directivas
- Análisis de la metodología para probar y verificar los controles existentes
- Evaluación de los resultados de las pruebas
- Comunicación de los resultados a la gerencia
- Realización de seguimiento

Por lo que se puede decir que los programas de auditoría son una guía en el cual se documentará y se detallará la ubicación del material existente, por lo general se lo realiza en la siguiente estructura:

Tabla No. 1. Estructura de un programa de auditoría

PROCEDIMIENTOS DE AUDITORIA	LUGAR O DEPARTAMENTO	PAPELES DE TRABAJO	HECHO POR

Elaborado por: El autor

Continuando con el autor, quién indica que un programa de auditoría contiene el listado de actividades que se llevarán a cabo en el desarrollo y ejecución de la evaluación, por lo que esta deberá ser realizada de manera óptima para que el profesional encargado cuente con una herramienta eficaz en la que se detallen todos los aspectos necesarios que involucra el procedimiento.

“El programa debe ser flexible, y no debe tomar en cuenta aspectos poco relevantes que capten, de manera innecesaria, recursos que puedan destinarse a la evaluación de aspectos importantes”. (Ortiz & Ortiz B., 2002, pág. 329)

Entre las principales características que debe tener un programa de auditoría se pueden encontrar:

- Sencillez y comprensión
- Deberá tomar en cuenta procedimientos acorde al tipo de empresa a evaluar
- El programa deberá contar con un objetivo al que se pretenda llegar
- Deberá dejar de lado procesos repetitivos e innecesarios
- El programa deberá estar encaminado a examinar, analizar, investigar y obtener las suficientes evidencias para que el auditor pueda hacer un juicio de lo que sucede en la empresa y de esta manera realizar un dictamen y emitir sus recomendaciones.

Por otro lado Ortiz y Ortiz B. (2002, pág. 329), mencionan que existen dos tipos de programas de auditoría estos son:

- **Programas de auditoría generales:** En este tipo se detallarán de forma general los procesos a seguir, frecuentemente es utilizado por el jefe del área de auditoría.
- **Programa de auditoría detallado:** En este se describen de forma minuciosa cada uno de los procedimientos a realizar, por lo general este es utilizado por el equipo de auditores.

3.1.10. Marcas de Auditoría

Según Sanchez (2006),

“Todo hecho, técnica o procedimiento que el auditor efectúe en la realización del examen debe quedar consignado en la respectiva cédula, pero esto llenaría demasiado espacio de la misma haciéndola prácticamente ilegible no solo para los terceros, sino aún para el

mismo auditor, por lo que para dejar comprobación de los hechos, técnicas y procedimientos utilizados en las cédulas o planillas, con ahorro de espacio y tiempo, se usan marcas de auditoría, las cuales son símbolos especiales creados por el auditor con una significación especial”. (pág. 2)

Cuando se utilicen marcas de auditoría estas deberán tener un color diferente al del color del texto original existente en la planilla, estas deben ser sencillas y claras de distinguir entre una y otra, por lo inicialmente descrito se deberán identificar las marcas que se utilizarán en el proceso, estas pueden ser:

Tabla No. 2. Marcas de auditoría

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

Fuente: Sanchez (2006, pág. 2)

3.2. Marco conceptual

- **Sistema de control interno:**

“Comprende el plan de organización y todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada se adoptan en un negocio para salvaguardar sus activos, verificar la exactitud y confiabilidad de su información financiera, promover la eficiencia operacional y fomentar la adherencia a las políticas prescritas por la administración” (Fonseca, 2011, pág. 15)

- **Estados financieros:** “Son informes que utilizan las instituciones para dar a conocer la situación económica y financiera y los cambios que experimenta la misma a una fecha o periodo determinado”. (Tanaka, 2001, pág. 174)
- **Balance General:** Según Horngren (2012), el balance general muestra la situación financiera de una empresa en un momento determinado, está compuesto por activos (todo lo que posee y controla), pasivo y capital (fuentes de los recursos empleados para obtener los activos).
- **Estado de Resultados:** “El estado de resultados calcula la utilidad neta y los flujos netos de efectivo del proyecto.”(Baca, 2010, pág. 150)
- **Auditoria:** Según Holmes (2006) "... la auditoria es el examen de las demostraciones y registros administrativos. El auditor observa la exactitud, integridad y autenticidad de tales demostraciones, registros y documentos" (pág. 20)
- **Políticas:** “Son los principios específicos, bases, acuerdos, reglas y procedimientos adoptados por la entidad en la elaboración y presentación de estados financieros” (Hansen-Holm, 2012, pág. 42)
- **Proceso:** “Serie de pasos íntimamente relacionado unos con otros y los cuales deben guardar una secuencia lógica” (Hansen-Holm, 2012, pág. 35).

- **Alcance de una revisión:** “Procedimientos de revisión que se estiman necesarios, en función de las circunstancias, para alcanzar los objetivos de dicha revisión” (Cuentas, 2013)
- **Control interno:** “El proceso diseñado, implementado y mantenido por los responsables del gobierno de la entidad, la dirección y otro personal, con la finalidad de proporcionar una seguridad razonable sobre la consecución de los objetivos de la entidad relativos a la fiabilidad de la información financiera, la eficacia y eficiencia de las operaciones, así como sobre el cumplimiento de las disposiciones legales y reglamentarias aplicables. El término "controles" se refiere a cualquier aspecto relativo a uno o más componentes del control interno” (Cuentas, 2013)
- **Entorno de control:** “Comprende las funciones del gobierno y dirección de la empresa, así como las actitudes, compromisos y acciones de los responsables del gobierno de la entidad y de la dirección de la empresa, sobre el control interno de la entidad y su importancia. El entorno de control es un componente del control interno” (Cuentas, 2013)
- **Evaluar:** “Identificar y analizar los aspectos relevantes, incluyendo la aplicación de procedimientos posteriores cuando fuere necesario, para alcanzar una conclusión específica sobre dichos aspectos. "Evaluación", por convención, se utiliza únicamente en relación con un rango de cuestiones, entre ellas la evidencia, los resultados de los procedimientos y la eficacia de la respuesta de la dirección ante un riesgo” (Cuentas, 2013)
- **Fraude:** “Un acto intencionado realizado por una o más personas de la dirección, los responsables del gobierno de la

entidad, los empleados o terceros, que conlleve la utilización del engaño con el fin de conseguir una ventaja injusta o ilegal” (Cuentas, 2013)

- **Muestreo:** “Aplicación de los procedimientos de auditoría a un porcentaje inferior al 100% de los elementos de una población relevante para la auditoría, de forma que todas las unidades de muestreo tengan posibilidad de ser seleccionadas con el fin de proporcionar al auditor una base razonable a partir de la cual alcanzar conclusiones sobre toda la población” (Cuentas, 2013)
- **Observación:** “Consiste en presenciar procesos o procedimientos aplicados por otras personas; por ejemplo, que el auditor observe el recuento de existencias realizado por el personal de la entidad o la ejecución de las actividades de control” (Cuentas, 2013)
- **Materialidad:** “Importancia relativa de una cuestión según el contexto. El profesional ejerciente determina la significatividad de una cuestión en el contexto en el que está siendo objeto de consideración. Ello puede incluir, por ejemplo, evaluar la posibilidad razonable de que el informe emitido por el profesional ejerciente cambie o influya en las decisiones de los usuarios a quienes se destina el informe; o, como otro ejemplo determinar si la cuestión analizada será considerada importante por los responsables del gobierno de la entidad de acuerdo con sus responsabilidades, a los efectos de determinar si debe o no informarse a éstos acerca de dicha cuestión. La significatividad puede ser resultante tanto de factores cuantitativos como de factores cualitativos, tales como la magnitud relativa, la naturaleza y el efecto sobre la cuestión

analizada y los intereses de los usuarios a quienes se destina el informe o destinatarios” (Cuentas, 2013)

- **Muestreo de auditoría:** “Aplicación de los procedimientos de auditoría a un porcentaje inferior al 100% de los elementos de una población relevante para la auditoría, de forma que todas las unidades de muestreo tengan posibilidad de ser seleccionadas con el fin de proporcionar al auditor una base razonable a partir de la cual alcanzar conclusiones sobre toda la población” (Cuentas, 2013)
- **Observación:** “Consiste en presenciar procesos o procedimientos aplicados por otras personas; por ejemplo, que el auditor observe el recuento de existencias realizado por el personal de la entidad o la ejecución de las actividades de control” (Cuentas, 2013)
- **Población:** “Conjunto completo de datos del que se selecciona una muestra y sobre el que el auditor desea alcanzar conclusiones” (Cuentas, 2013)
- **Papeles de trabajo:** “Documentos que contienen la evidencia que respalda los hallazgos, opiniones, conclusiones y juicios del auditor. Deben incluir toda la evidencia que haya obtenido o preparado el auditor durante la auditoría” (Cuentas, 2013)
- **Prevención.** “Acción y efecto de prevenir. Preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo.” (Cuentas, 2013)

- **Procedimiento de auditoría.** “Las acciones que realiza el auditor para llevar a cabo sus labores de revisión. labores de revisión” (Cuentas, 2013)
- **Programa de auditoría.** “Documento que establece los procedimientos de auditoría relacionados con el tema, actividad o asunto objeto de revisión.” (Cuentas, 2013)

3.3. Marco referencial

Según Gómez Rondón (2012), la auditoría realiza la verificación de los registros realizados por un determinado departamento o empresa dentro de su contabilidad, por lo que es considerada como uno de los principales principios científicos de esta, por lo que desde tiempos antiguos es reconocida por su gran importancia, puesto que esta existe desde épocas de la civilización sumaria, aunque no de una manera formal, pero su práctica se podía evidenciar sobre todo a finales del siglo XVIII, en Inglaterra mientras se mantenía el reinado de Eduardo I. (pág. 1)

En el viejo continente (Europa), entre los años 1310 y 1581 ya existían Colegios de Contadores en Italia e Inglaterra, eran los profesionales afiliados a estas instituciones los encargados de realizar auditorías, en ese entonces eran asociaciones muy fuertes, imponentes e importantes ante la sociedad.

A finales del siglo XVII, durante la revolución industrial, se establecen nuevos direccionamientos a las técnicas contables, especialmente a las que norman las actividades de auditoría, en donde la obtención de este servicio es obligatoria para las empresas grandes, de esta manera se cuidará los intereses de estas nuevas empresas, en los diferentes sectores económicos. (Gómez Rondón, 2012, pág. 1)

Para octubre de 1939 en los Estados Unidos ya existen asociaciones que norman las funciones contables de las empresas, misma que crea importantes reglamentos que se encargarán de regular esta actividad dentro de las empresas.

En el Ecuador la actividad contable específicamente la auditoría es una rama que muestra mucha importancia en los diferentes medios en los que se la desarrolla, puesto que hoy en día en todas las empresas, principalmente las de gran magnitud, requieren de estos servicios, puesto que el control periódico permite mantener importantes niveles de supervisión en las diferentes actividades que se realiza. (Gómez Rondon, 2012, pág. 12)

3.4. Marco legal

3.4.1. Normas Ecuatorianas de Auditoría (NEA)

El Instituto de Investigaciones Contables de La Federación Nacional de Contadores del Ecuador (1999) ha determinado que las Normas Ecuatorianas de Auditoría sean adoptadas a partir del 1 de octubre de 1999. En esta se detallan los aspectos regulatorios a la actividad contable, entre los aspectos más importantes se puede encontrar:

- 1.** El propósito de esta Norma Ecuatoriana de Auditoría (NEA) es establecer normas y proveer lineamientos sobre el control de calidad:
 - (a)** políticas y procedimientos de una firma de auditoría respecto del trabajo de auditoría en general; y
 - (b)** procedimientos respecto del trabajo delegado a auxiliares en una auditoría particular.

2. Las Políticas y procedimientos de control de calidad deberán implementarse tanto al nivel de la firma de auditoría como en las auditorías en particular.
3. En esta NEA los siguientes términos tienen el significado que se les atribuye a continuación:
 - (a) "auditor" significa la persona con la responsabilidad final por la auditoría;
 - (b) "firma de auditoría" significa ya sea los socios de una firma que proporciona servicios de auditoría o un practicante único que provee servicios de auditoría, según corresponda;
 - (c) "personal" significa todos los socios y personal profesional involucrado en la práctica de auditoría de la firma;
 - (d) "auxiliares" significa personal involucrado en una auditoría particular, distintos del auditor; y
 - (e) Firma de auditoría.
4. La firma de auditoría deberá implementar políticas y procedimientos de control de calidad diseñados para asegurar que todas las auditorías sean realizadas de acuerdo con Normas Ecuatoriana de Auditoría.
5. La naturaleza, oportunidad, y grado de las políticas y procedimientos de control de calidad de una firma de auditoría dependen de un número de factores como el tamaño y naturaleza de su práctica, su dispersión geográfica, su organización y consideraciones sobre un apropiado costo/beneficio. En consecuencia, las políticas y procedimientos adoptados por las firmas de auditoría en particular variarán, igual que el

grado de su documentación. En un apéndice a esta NEA se presentan modelos ilustrativos de procedimientos de control de calidad.

6. Los objetivos de las políticas de control de calidad que adopte una firma de auditoría ordinariamente incorporarán lo siguiente:
 - (a) Requisitos profesionales: El personal de la firma observará los principios de Independencia, Integridad, Objetividad, Confidencialidad, y Conducta Profesional, incluidos en el Código de Ética del Contador Público.
 - (b) Competencia y habilidad: La firma deberá tener personal que haya alcanzado, y mantenga los Estándares Técnicos y Competencias Profesionales requeridas para ser capaces de cumplir sus responsabilidades con el debido cuidado.
 - (c) Asignación: El trabajo de auditoría deberá asignarse a personal que tenga el grado de entrenamiento técnico y eficiencia requeridos para las circunstancias.
 - (d) Delegación: Deberá haber suficiente dirección, supervisión y revisión del trabajo a todos los niveles para proveer certeza razonable de que el trabajo efectuado cumple con normas de calidad adecuadas.
 - (e) Consultas: Cada vez que sea necesario, se consultará, dentro o fuera de la firma, con aquellos que tengan la experiencia y conocimientos apropiados.
 - (f) Aceptación y retención de clientes: Se deberá realizar una evaluación de los clientes prospecto y una revisión, sobre una base continua, de los clientes existentes. Al tomar la decisión de aceptar o retener a un cliente, se deberá considerar la capacidad e independencia de la firma

para dar servicio al cliente en forma apropiada, y la integridad de la administración del cliente.

(g) Monitoreo: Se deberá monitorear la continua adecuación y efectividad operacional de las políticas y procedimientos de control de calidad.

7. Las políticas y procedimientos generales de control de calidad de la firma deberán comunicarse a su personal de modo que brinde certidumbre de que las políticas y procedimientos son comprendidos e implementados.

Auditorías particulares

8. El auditor deberá implementar aquellos procedimientos de control de calidad que sean, en el contexto de las políticas y procedimientos de la firma, apropiados a la auditoría en particular.

9. EL auditor, y los auxiliares con responsabilidades de supervisión, considerarán la competencia profesional de los auxiliares que desarrollan el trabajo delegado a ellos, cuando decidan el grado de dirección, supervisión, y revisión apropiados para cada auxiliar.

10. Cualquier delegación de trabajo a auxiliares será de una manera que proporcione certidumbre de que dicho trabajo será efectuado con debido cuidado por personas que tienen el grado de competencia profesional requerido en las circunstancias.

Dirección

11. Los auxiliares a quienes se delega trabajo necesitan de dirección apropiada. La dirección implica informar a los auxiliares de sus responsabilidades y de los objetivos de los procedimientos que van a desarrollar. También implica informarles de asuntos, como la naturaleza

del negocio de la entidad y de los posibles problemas de contabilidad o de auditoría que puedan afectar la naturaleza, oportunidad y alcance de los procedimientos de auditoría con los que se involucran.

12. El programa de auditoría es una herramienta importante para la comunicación de las direcciones de auditoría. El presupuesto de tiempo y el plan global de la auditoría son también útiles para comunicar las direcciones de la auditoría.

Supervisión

13. La supervisión está muy relacionada con la dirección y la revisión y puede implicar elementos de ambas.

14. El personal que desempeña responsabilidades de supervisión desarrolla las siguientes funciones durante la auditoría:

(a) Monitorear el avance de la auditoría para considerar si:

- i. Los auxiliares tienen la habilidad y competencia necesarias para llevar a cabo sus tareas asignadas;
- ii. Los auxiliares comprenden las direcciones de auditoría; y
- iii. El trabajo está siendo realizado de acuerdo con el plan global de auditoría y el programa de auditoría;

(b) Ser informados de y plantear cuestiones importantes de contabilidad y auditoría surgidas durante la auditoría, mediante la valoración de su importancia y la modificación del plan global de auditoría y del programa de auditoría según corresponda; y

(c) Resolver cualquier diferencia de juicio profesional entre el personal y considerar el nivel de consulta que sea apropiado.

Revisión

15. El trabajo desarrollado por cada auxiliar necesita ser revisado por personal de por lo menos igual competencia para considerar si:

- (a) el trabajo ha sido desarrollado de acuerdo con el programa de auditoría;
- (b) el trabajo desarrollado y los resultados obtenidos han sido adecuadamente documentados;
- (c) todos los asuntos significativos de auditoría han sido resueltos o se reflejan en conclusiones de auditoría;
- (d) los objetivos de los procedimientos de auditoría han sido logrados; y
- (e) las conclusiones expresadas son consistentes con los resultados del trabajo efectuado y respaldan la opinión de auditoría.

16. Los puntos siguientes necesitan ser revisados oportunamente:

- (a) el plan global de auditoría y el programa de auditoría;
- (b) las evaluaciones de los riesgos inherentes y de control, incluyendo los resultados de pruebas de control y las modificaciones, si las hay, hechas al plan global de auditoría y al programa de auditoría como resultado consecuente;
- (c) la documentación de la evidencia de auditoría obtenida de los procedimientos sustantivos y las conclusiones resultantes, incluyendo los resultados de consultas; y

(d) los estados financieros, los ajustes de auditoría propuestos, y el dictamen propuesto del auditor.

17. El proceso de revisar una auditoría puede incluir, particularmente en el caso de grandes auditorías complejas, solicitar a personal no involucrado por otra parte en la auditoría, a realizar ciertos procedimientos adicionales antes de emitir el dictamen del auditor.

CAPÍTULO IV

4. ANÁLISIS SITUACIONAL

4.1. Antecedentes

La sociedad actual tiene un comportamiento muy cambiante, por lo que las empresas deben considerar la innovación constante para poder mantenerse en el mercado, puesto que deberán cubrir las exigencias que los consumidores van teniendo. Los clientes cada vez buscan encontrar locales comerciales mucho más confortables y que cuenten con todos los servicios que lo requieran, y como es el caso de los supermercados la exigencia es grande en cuanto a variedad de productos, marcas y precios, es decir cuenta con todo lo que una persona necesita al alcance de unos pasos, proporcionándole la posibilidad de adquirir varios tipos de artículos pertenecientes a diferentes líneas sin tener que desplazarse a otro local comercial, brindándole comodidad al momento de sus compras.

Según Arteaga (2010), “la primera cadena de supermercados empezó sus operaciones en Memphis, Tennessee, Estados Unidos, el 16 de septiembre de 1916 con el nombre de Piggly Wiggly”, su fundador, observó lo costoso que le resultaba a los tenderos pagar a empleados que trajeran de los anaqueles lo solicitado por el cliente que se encontraba al otro lado del mostrador, entonces puso en marcha un sistema en el que el propio cliente se atendían sus propios requerimientos, puesto que era el mismo quién seleccionaba el producto, de acuerdo a su preferencia o afinidad por una marca o precio, esto le permitía a un solo vendedor atender un número mayor de compradores en el mismo tiempo. (pág. 8)

Este sistema en poco tiempo se replicó en varios estados de los Estados Unidos, y poco a poco en el mundo entero, he ahí la importancia de este tipo de negocios en el mercado, por lo que su manejo financiero es elemental para

su permanencia a lo largo del tiempo, el presente capítulo analizará de manera interna y externa los factores que influyen en el desempeño del negocio.

4.2. Análisis Externo

Según David (2008), el análisis externo permite identificar y analizar ciertos factores que no pueden ser controlados por una empresa. Este análisis permite determinar las amenazas y oportunidad que el sector externo presenta para una industria o empresa, para establecer estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas.

4.2.1. Macro ambiente PEST

4.2.1.1. Factor político

Según el informe realizado por la Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos (2014), el sector comercial en el año 2013, se ve influenciado por ciertas políticas establecidas por el gobierno actual, principalmente dirigidas al aspecto económico que afectó a diferentes economías. Una de las principales políticas busca evitar la salida de divisas a través de esquemas de control de importaciones en diferentes productos, especialmente aquellos con mayor demanda en el mercado nacional, afectado de manera directa a sectores como el automotriz, telecomunicaciones, comercio y cosméticos.

El gasto público fue otro aspecto relevante que influyó en el crecimiento económico a finales del 2013, lo cual incentivó al consumo de las personas, accediendo a créditos y realizando depósitos, sin embargo, en comparación al 2012 se observó una desaceleración de la economía en general. (Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos, 2014)

Las políticas mencionadas y la desaceleración económica, incidieron en las expectativas de consumos de ciertos sectores, por un lado las personas

muestran menor interés por contratar un crédito y prefieren el consumo presente; por otro lado las empresas, prefieren acceder a un seguro por la incertidumbre económica que generan dichas políticas, asegurando de esta manera su permanencia en el mercado. A lo mencionado, se suma la aprobación del Código Monetario y Financiero en julio del 2014, que constituye un: “instrumento normativo que contribuirá a cambiar las relaciones de poder y en el que prevalece la supremacía del ser humano sobre el capital financiero”. (Ruiz J. , 2014)

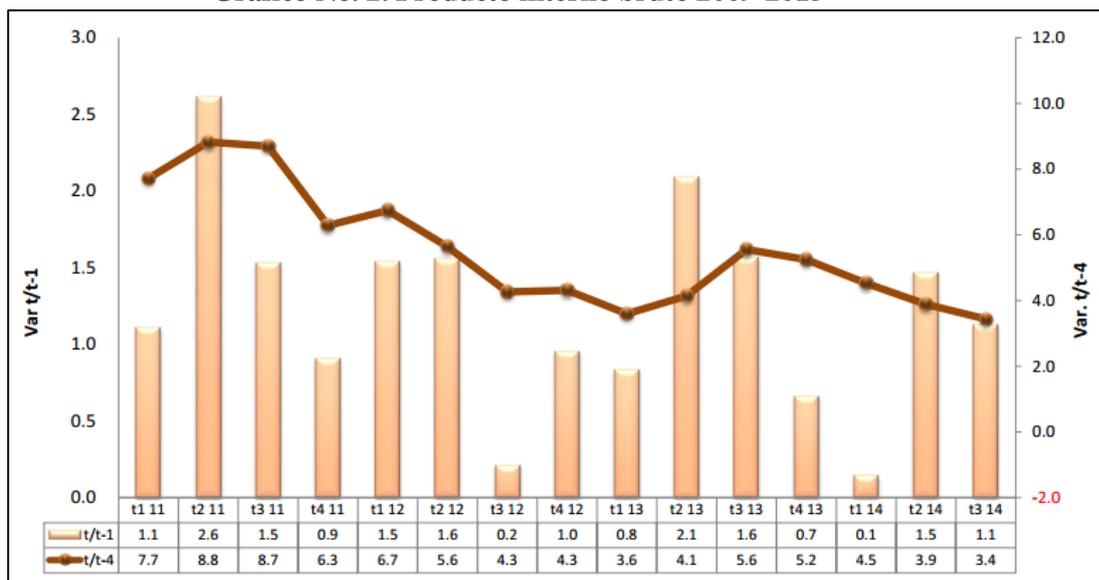
Según la publicación de Ruiz (2014), el Código Monetario y Financiero ofrece al Estado instrumentos de política monetaria que permiten enfrentar crisis sistémicas, regular el crédito ofrecido por entidades financieras y no financieras.

4.2.1.2. Factor Económico

4.2.1.2.1. Producto Interno Bruto

En el último año el Ecuador presenta un comportamiento de crecimiento favorable, manteniendo la tendencia mostrada en períodos recientes, con un crecimiento del 4,5% al cierre del 2013, alcanzando los 66.879 millones de dólares. (Banco Central del Ecuador, 2016)

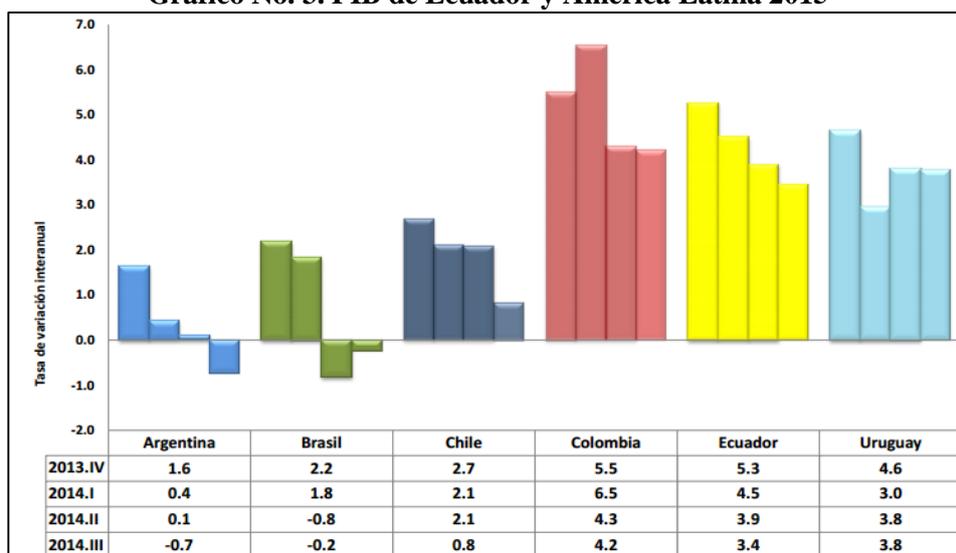
Gráfico No. 2. Producto interno bruto 2009-2015



Fuente: Banco Central del Ecuador (2016)

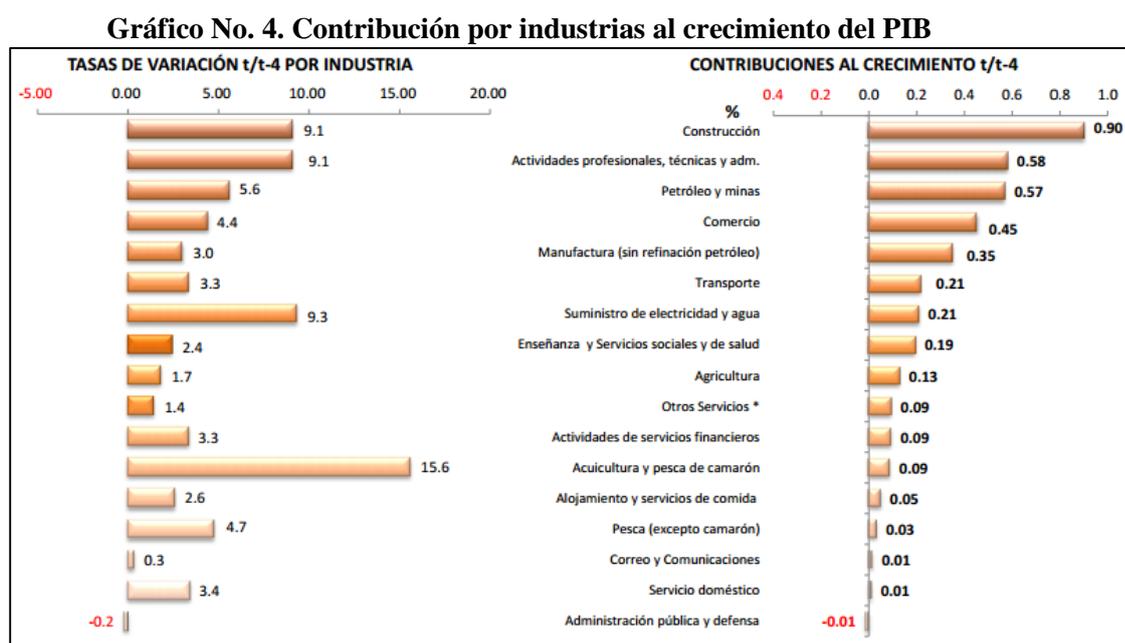
Tomando en cuenta el PIB que por el momento presenta el país, es importante realizar una comparación con lo que sucede en cuanto al mismo rubro, en los países que integran América Latina, donde se puede notar que el Ecuador se encuentra en un índice favorable, puesto que supera la media presentada en la región, tal como se presenta de forma gráfica a continuación:

Gráfico No. 3. PIB de Ecuador y América Latina 2015



Fuente: Banco Central del Ecuador (2016)

El crecimiento promedio del PIB de América Latina al tercer trimestre del 2014 fue del 1,88%. Ecuador muestra un crecimiento que bordeó el 3,4%. Por otro lado, es importante mencionar las industrias que dinamizan la economía del país, y su aporte al crecimiento del PIB. La gráfica que se muestra a continuación indica de forma clara que los sectores que encabezan esta contribución son la Construcción (0,90), las actividades profesionales, técnicas y administrativas (0,58) y la actividad del Petróleo y minas (0,57).



Fuente: Banco Central del Ecuador (2016)

Se puede observar que la industria afín a la presente propuesta, aporta al desarrollo del PIB con 0,45 puntos porcentuales, ubicándose en el puesto 4 de 17 industrias consideradas, lo que indica que cuenta con gran fuerza y crecimiento.

4.2.1.2.2. Inflación

El Banco Central del Ecuador (2016), define a la inflación como un indicador medido “estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios

demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”.

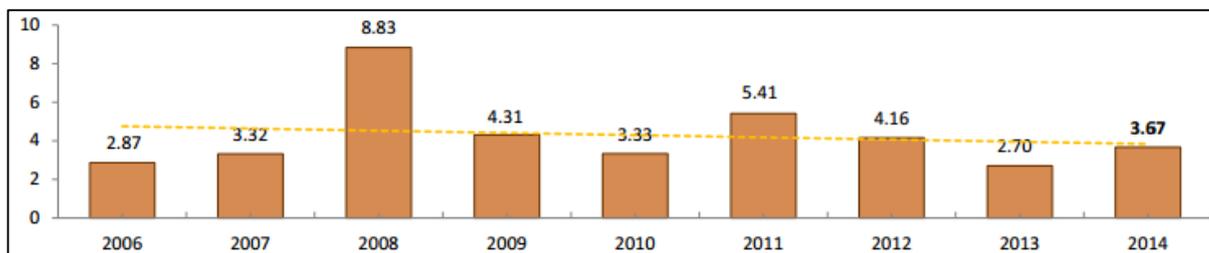
Durante los últimos años se observa una estabilización de los precios de bienes y servicios, esto ha permitido dinamizar el mercado en el país, las personas demandan en mayor nivel cuando se reflejan bajos niveles del índice de precios al consumidor.

Tabla No. 3. Evolución del índice de precios al consumidor

INFLACIÓN	
AÑO	PORCENTAJE ANUAL
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
2014	3,67%
2015	3,38%
PROMEDIO	3,85%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2016)

Gráfico No. 5. Inflación anual



Fuente: Banco Central del Ecuador (2016)

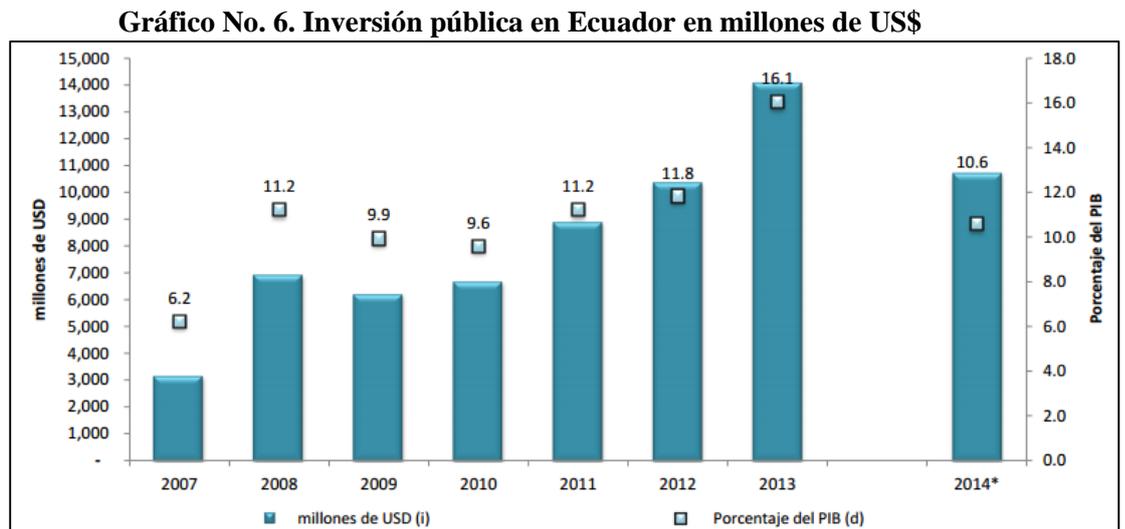
Se puede observar que la tasa de inflación durante los últimos periodos muestra una disminución importante, es así que, en el 2009 este índice alcanzó el 4,31%, mientras que para el 2013 disminuye al 2,70%, pero para el 2014 mantiene un leve incremento, el porcentaje promedio durante los 6 años bordea el 3,85%.

4.2.1.2.3. Inversión pública

La inversión pública es uno de los aspectos que han mostrado una gran variación en los últimos años, con el gobierno de turno los ingresos

destinados a este aspecto han sido uno de los principales motores para el crecimiento económico del Ecuador.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la inversión pública en el periodo 2007-2014:

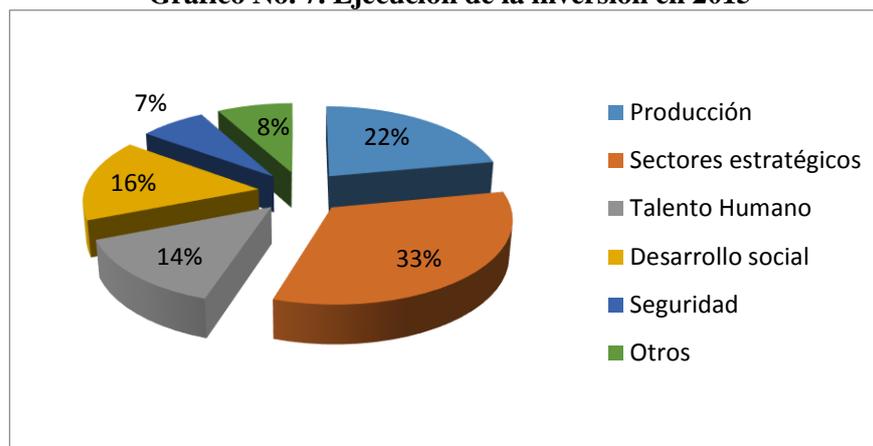


Fuente: SEMPLADES (2014)

El valor asignado a la inversión pública entre 2009 y 2013, muestra una asignación favorable, llegando a superar los 14.000 millones de dólares en el 2013. Para el 2014 este rubro desciende al 10.6% en relación al PIB, es decir 10.715 millones de dólares.

Esta inversión realizada por la cartera de Estado, es direccionada a los diferentes sectores de la economía, de acuerdo a su necesidad y aporte a la dinamización, tal como se presenta a continuación:

Gráfico No. 7. Ejecución de la inversión en 2015



Fuente: SEMPLADES (2016)

Es así que para el año 2014, los sectores estratégicos y el sector de la producción recibieron la mayor cantidad de rubros de inversión pública con el 33% y 22% respectivamente, seguido por desarrollo social con el 16%, talento humano muestra una asignación del 14%, finalmente el sector seguridad tendrá un 7% y otros rubros el 8% de asignación.

Los datos presentados demuestran la importancia de dicho aspecto al desarrollo económico del país, mejorando la calidad de vida de la población, con la aplicación de una política de gasto público, enfocados generalmente al sector productivo y estratégico del país.

4.2.1.2.4. Tasa de Interés

Las entidades del sector financiero cuando otorgan créditos direccionados a diferentes áreas de la economía, fijan una tasa de interés la misma que es cobrada a sus clientes, esta es denominada como tasa activa. Según datos del Banco Central del Ecuador (2016), entre los años 2007 y 2012, ésta tasa se redujo de 10,06% a 7,84%. Para diciembre del 2014 la tasa activa se fijó en 8,19%, y para marzo del 2015 esta se encuentra en 7,31%.

La tasa de interés pasiva, es aquella que las instituciones bancarias otorgan a sus clientes por los depósitos realizados, esta pasó de 5,36% en el 2007 a

4,53% en el 2013, ya para marzo del 2015 se encuentra en 5,31%. (Banco Central del Ecuador, 2016)

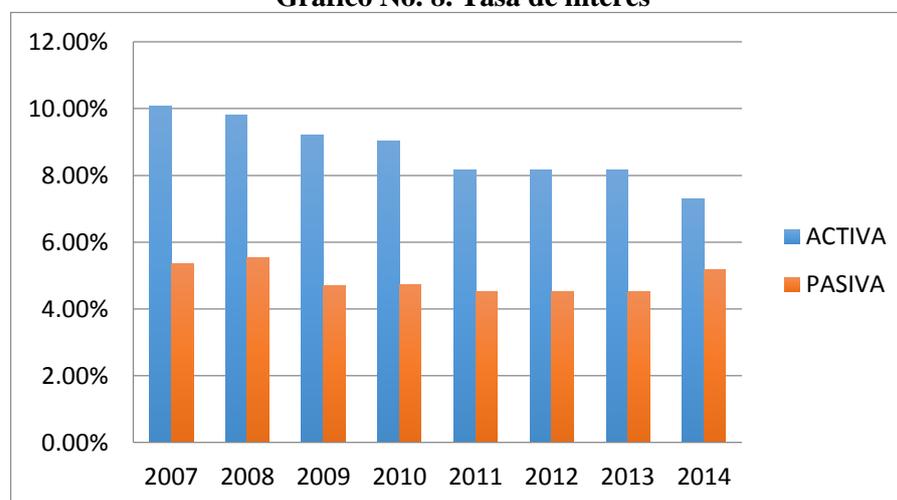
Tabla No. 4. Tasas de interés

COMPORTAMIENTO DE LA TASA DE INTERÉS			
AÑO	TASA REFERENCIAL		MARGEN FINANCIERO
	ACTIVA	PASIVA	
2007	10,06%	5,36%	4,70%
2008	9,79%	5,54%	4,25%
2009	9,20%	4,70%	4,50%
2010	9,03%	4,74%	4,29%
2011	8,17%	4,53%	3,64%
2012	8,17%	4,53%	3,64%
2013	8,17%	4,53%	3,64%
2014	7,31%	5,18%	2,13%
2015	9,02%	5,91%	3,11%

Fuente: Banco Central del Ecuador, (2016)

Elaboración: El autor

Gráfico No. 8. Tasa de interés



Fuente: Banco Central del Ecuador, (2016)

Elaboración: El autor

“A partir del 2007, el Tribunal Constitucional dictaminó que el Banco Central del Ecuador calcule mensualmente las tasas máximas tomando en cuenta el promedio de las tasas efectivas de las últimas cuatro semanas, hecho que ha

permitido una reducción sostenida en las tasas máximas en todos los segmentos de crédito”. (Banco Central del Ecuador, 2016)

Debido al comportamiento que las tasas de interés han mantenido en los últimos años, permite que la empresa pueda acceder a créditos bancarios, y de esta manera capitalizar el negocio, y obtenido un menor costo financiero.

4.2.1.3. Factor social

El factor social será analizado bajo aspectos relacionados con la Población Económicamente Activa y mercado laboral.

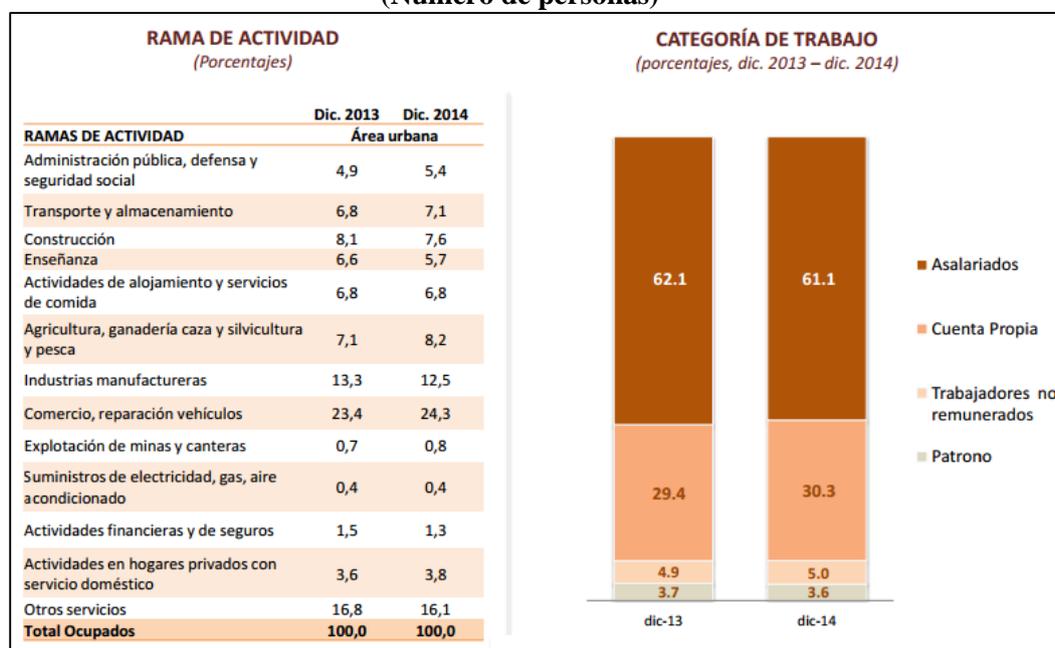
4.2.1.3.1. PEA

“La Población Económicamente Activa (PEA), según la encuesta de Empleo Urbano y Rural del INEC, a Diciembre de 2013 superó los 4.7 millones de personas, representando el 44% de la población del país”. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

El crecimiento promedio de la PEA en el período 2008-2012 es de 0,63%. En el año 2010 se observa una reducción de la población económicamente activa esto dado principalmente por la nueva medición realizada por el INEC del rango de edad de las personas, que están con trabajo, formal o informal.

El sector comercial es el primero en importancia, en este indicador, es decir, emplea gran parte de la población alcanzando el 24,3% de la población económicamente activa, el sector que emplea a menos ciudadanos es el de suministros de electricidad, gas, aire, quienes albergan a penas a 0,4% de personas, datos que en la siguiente gráfica se pueden constatar.

**Gráfico No. 9. Población económicamente activa por área de actividad
(Número de personas)**



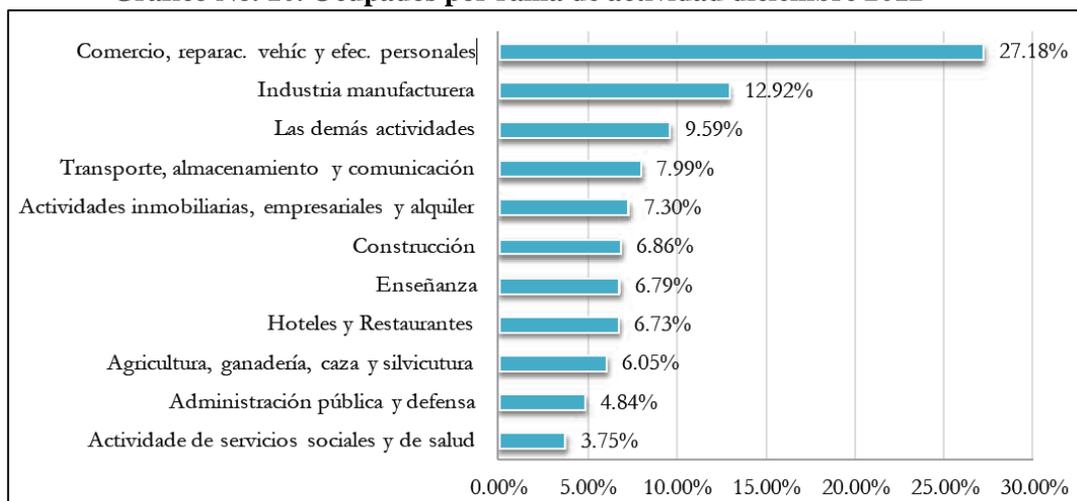
Fuente: Banco Central del Ecuador (2016)

4.2.1.3.2. Mercado laboral

La tasa de desempleo en Ecuador según la Encuesta de Empleo Urbano y Rural al año 2012 cerró en 4,12%, considerada como la más baja de los últimos años. Así también se obtuvo que la tasa de ocupación plena al 2012 fue de 42,79% superior en 1,5 puntos en relación al 2011. (Pro Ecuador, 2013)

El siguiente gráfico muestra la población ocupada por rama de actividad:

Gráfico No. 10. Ocupados por rama de actividad diciembre 2012



Fuente: INEC (2012)

La industria de comercio y reparación de vehículos es la principal generadora de empleo constituye el 27,18% del total de ocupados en el país, lo que muestra su importancia en el medio económico del mismo.

4.2.1.4. Factor tecnológico

En factor tecnológico en el país, analizado desde la inversión destinada a este aspecto, se puede mencionar que es muy reducida, constituye aproximadamente el 0,47% del PIB total, en comparación a otros países el rubro es mínimo, la meta del Gobierno el alcanzar el 1%, para lo cual se están desarrollando proyectos que mejoren el nivel tecnológico del país, uno de ellos es Yachay o Ciudad del Conocimiento, con una inversión inicial de US\$ 400 millones, se enfoca en áreas como: ciencias de la vida, nanociencia, energía renovable, cambio climático, petroquímica y tecnologías de la información y la comunicación. (Diario El Comercio, 2013)

El Ecuador con relación a otros países de la región, aún muestra rezago en el uso del internet, la baja cantidad de contenidos subidos a la red es uno de los indicadores que demuestran el lento crecimiento tecnológico en el país. A pesar de lo mencionado, en los últimos años se ha visto un crecimiento importante del uso de internet, según datos del Ministerio de

Telecomunicaciones al 2013 se registraron 66 de cada 100 personas que usaron la internet, en comparación al año 2006 donde 6 de cada 100 personas tenían acceso al mismo, lo que muestra un gran crecimiento en los últimos años. Al 2014, el país alcanzó un mejor posicionamiento en el Índice de Disponibilidad de Tecnología (NRI) en red, logrando el puesto 82 de 144 países analizados. (Diario El Comercio, 2014)

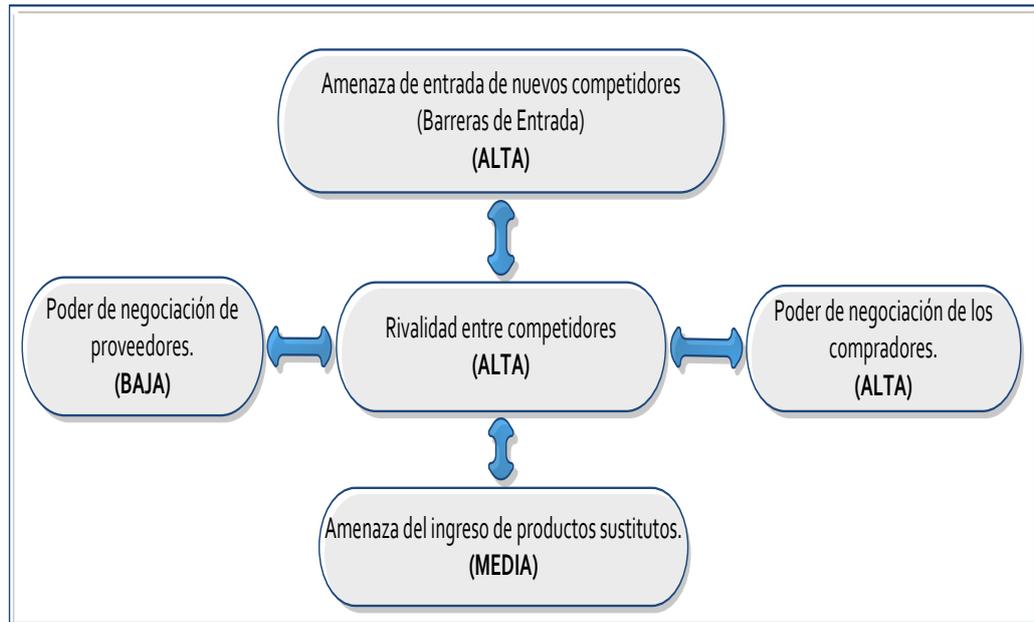
En forma general, el Ecuador no goza de un alto nivel de tecnología lo que reduce la oportunidad de crecimiento de todos los sectores económicos y sociales del país, entonces se requiere de un mayor interés por parte de las entidades de gobierno y empresas para mejorar la situación tecnológica del país, incrementando las oportunidades de crecimiento.

4.2.2. Microambiente

Martínez & Milla (2005), mencionan que las 5 Fuerzas de Porter son una herramienta de análisis utilizada para examinar el entorno competitivo. Fue desarrollado por Michael Porter en 1979 y, según éste, la rivalidad entre los competidores es el resultado de la combinación de cinco fuerzas o elementos:

- El poder de negociación de los Compradores o Clientes
- El poder de negociación de los Proveedores o Vendedores
- Amenaza de nuevos entrantes
- Amenaza de productos sustitutivos
- Rivalidad entre los competidores

Gráfico No. 11. Las 5 fuerzas de Porter



Fuente: Martínez & Milla (2005)

Elaborado: El autor

Como se constatará más adelante en el análisis de cada uno de los aspectos que conforman las cinco fuerzas de Porter, se puede decir que los impactos a los que el Supermercado “La Victoria” se encuentra expuesto son en gran parte elevados, puesto que al ser un sector muy atractivo dentro de la economía del país existe amenazas latentes como son la rivalidad entre los competidores, la posibilidad que ingresen nuevos negocios de este tipo en el mercado, y la gran potestad que el cliente tiene para decidir sobre el lugar en el que prefiere realizar sus adquisiciones.

Por otro lado se debe mencionar que el impacto generado por el poder de negociación con los proveedores es bajo, esto debido a que al existir varios en el mercado deben acogerse a las necesidades de los supermercados y de esta manera mantener la fidelidad de los mismos.

4.2.2.1. Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores se considera como alta, puesto que al ser una empresa que se dedica a la comercialización de varios tipos de productos, como son los de primera necesidad, línea blanca, menaje de casa, entre otros, cuenta con grandes cadenas que brindan al cliente potencial los mismos productos, se puede mencionar a Supermaxi, Mi Comisariato, Tía, entre otros.

4.2.2.2. Amenaza de servicios sustitutos

Los servicios sustitutos se definen según Santillán (2009) como “aquellos que compiten en el mismo mercado. Se puede decir que son sustitutos cuando satisfacen la misma necesidad”; tomando en cuenta este concepto, las empresas que brindan un servicio similar son las tiendas de abarrotes, las distribuidoras de víveres, por lo que su amenaza tiene un impacto de mediana intensidad.

4.2.2.3. Poder de los proveedores

Supermercado “La Victoria” cuenta con varios proveedores, quienes surten a la empresa de los productos necesarios para llenar sus perchas. Los productos cuentan con precios fijados por sus distribuidores, en base al mercado, estos se pueden negociar o bajar en determinadas circunstancias y de acuerdo al volumen de ventas, sin embargo, la mayoría de los precios son fijos para todos los compradores.

Cabe destacar que el porcentaje de compra de la empresa sobre el proveedor es elevado, ya que estas empresas cuentan con varios vendedores que abarcan todo el mercado, los mismos que se encargan de verificar la necesidad de dichos productos por parte de la empresa, lo que determina una amenaza de

alto impacto porque el proveedor tiene la potestad de establecer sus políticas de venta.

4.2.2.4. Poder de negociación de los compradores

Este servicio se encuentra direccionado a un grupo socioeconómico medio alto y alto, puesto que son este tipo de familias las que acuden a un supermercado a realizar compras o adquisición de diferentes productos, tomando en cuenta que en este tipo de locales comerciales no se otorga crédito directo sino que trabajan con pagos de contado o tarjetas de crédito, beneficio que una tienda de barrio o distribuidoras pequeñas no otorgan a sus clientes, cabe mencionar que el cliente es quien toma la decisión de compra.

Por lo mencionado se considera una amenaza de alta incidencia, dado que el cliente tiene la potestad de adquirir o no el servicio de manera regular.

4.2.2.5. Amenaza de nuevos competidores

Al ser un mercado abierto y en pleno desarrollo se presenta como una buena oportunidad de negocios, más aún cuando hay lugar para innovar y presentar a los clientes una mayor oferta de productos.

Actualmente, este tipo de negocios son muy atractivos en el mercado, puesto que al cliente le atrae el poder decidir el producto a comprar y el no sujetarse a la disponibilidad o existencias de un cierto artículo, es decir se genera un autoservicio, situación que con facilidad podrá ser adoptada por dichas empresas.

Por lo mencionado se considera una amenaza de alto impacto, debido a que las distribuidoras o tiendas con posibilidades de expansión, pueden adoptar la forma de un supermercado.

4.3. Análisis Interno

Este tipo de análisis permitirá a la empresa, identificar las debilidades y fortalezas, para lo cual se debe evaluar si las decisiones tomadas están acorde a los objetivos planteados y además determinar si la dirección administrativa y su accionar es la más adecuada de tal manera que se estén alcanzando niveles altos de eficiencia y efectividad en el desempeño de todas las tareas asignadas a cada uno de los elementos de la organización.

Para el desarrollo del análisis interno, el estudio se basa en la utilización de la herramienta administrativa del Perfil de Capacidad Interna (PCI), misma que según Amaya (2009) es “aquella que permitirá definir cuáles son las debilidades y fortalezas, así como de su impacto dentro de la organización”. (pág. 22)

4.3.1. Área Administrativa

La mayor fortaleza de la Organización se encuentra en su equipo de trabajo. Por lo cual emprende proyectos importantes para brindar el mejor servicio a todos los integrantes de la empresa.

Este departamento tiene su accionar en cinco áreas detalladas a continuación:

- Clima organizacional
- Cultura e identidad
- Políticas corporativas
- Políticas de Seguridad e Higiene Industrial
- Desarrollo de Talento Humano

El direccionamiento es claro, pero cabe indicar que no existe un sistema informático específico que permita proporcionar información referente a selección y desarrollo del talento humano, nómina, egresos, seguridad física y reportes gerenciales lo que representa una debilidad de mediano impacto por la falta de automatización.

La selección de personal cuenta con un procedimiento estricto que se cumple a cabalidad, lo cual representa una fortaleza de alto impacto ya que garantiza que el recurso humano cumpla el perfil y competencias requeridas para llenar una vacante.

El personal incorporado debe involucrarse con la organización para lo cual se desarrolla una inducción que consiste en charlas informativas de la reseña histórica, misión, visión, políticas, estructura organizacional, entrega del reglamento interno de trabajo y una visita a las instalaciones de la planta industrial para conocimiento del proceso; lo que representa una fortaleza de alto impacto.

Se puede identificar que el proceso de capacitación no está muy bien estructurado ya que existen áreas que no tienen acceso a ella por un inadecuado diagnóstico de necesidades pese a que se cuenta con un presupuesto anual para este rubro, lo que representa una debilidad de mediano impacto.

El pago de los haberes a los empleados lo realiza quincenalmente acumulando para la segunda quincena el pago de horas extras, cabe resaltar que los niveles de remuneración están dentro del promedio del mercado, representando para la organización una fortaleza de alto impacto.

La formación académica del personal con la que cuenta la organización se convierte en una fortaleza con un nivel de impacto alto ya que no existe subutilización del personal.

Todo lo expuesto anteriormente permite indicar que esta área representa una **fortaleza de mediano impacto** a la organización ya que se trabaja por el bienestar del recurso humano y esto finalmente permite a la empresa trabajar comprometidamente por brindar un servicio de calidad a través de una buena gestión administrativa.

4.3.2. Área Financiera

Según Amaya (2009) “La capacidad financiera, mide aquellas fortalezas y debilidades que se presentan como consecuencia de los niveles de endeudamiento y financiamiento de la organización.” (pág. 35)

El área financiera es la responsable de las políticas globales financieras y dentro de ellas:

- Planificación financiera
- Control de gestión
- Tesorería

La elaboración del presupuesto se realiza de manera mensual en base a los requerimientos de cada área y es consolidado por un analista financiero quien elabora un consolidado y lo aprueba previa revisión y autorización del Gerente Financiero.

El presupuesto no puede ser modificado durante el mes y los valores adicionales en los que se incurren deben ser ingresados mediante el módulo de ajustes y es aprobado previa una explicación detallada que lo sustente, este punto para la organización es considerado como una debilidad de mediano impacto porque en muchas ocasiones puede retrasar procesos y generar malestar en los clientes internos. La evaluación presupuestaria se la realiza mensualmente donde se coteja valores ingresados vs valores utilizados y se obtiene el porcentaje de ahorro o no utilización, dependiendo del caso.

El sistema contable no es totalmente automatizado por tal motivo los balances son entregados mensualmente, debido a la falta de desarrollo de algunos módulos del sistema informático, lo que representa una debilidad de alto impacto por la manipulación de la información y error en la información ingresada.

La situación económica de la empresa es sana, manejan flujos de caja diarios donde refleja ingresos por ventas, que le permiten cubrir sus obligaciones adquiridas con sus diferentes proveedores, mismos que otorgan un límite máximo de 60 días. Este panorama nos permite identificar una **fortaleza de alto impacto** ya que gran porcentaje de clientes compran al contado y el flujo de efectivo es considerable.

4.3.3. Área Comercial

La capacidad de mercadeo o comercialización es medida a través del desempeño del departamento como tal, además de la utilización efectiva de las estrategias de mercadeo con el fin de mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado. Al momento la empresa no cuenta con un departamento de marketing que se ocupe de promocionar a la empresa, lo que representa una debilidad de alto impacto.

Se considera como una **debilidad de alto impacto** puesto que al ser el área más importante de la empresa, cuenta con varios factores que se los debe fortalecer, y así aportar a un mejor desenvolvimiento de la compañía en el mercado.

4.4. Población – Muestra

La entrevista se realizará al personal involucrado en el área de inventario de la empresa (40 colaboradores), quienes facilitarán la información necesaria para aportar a la investigación con datos reales.

4.5. Instrumentos de investigación

La elaboración correcta de los instrumentos, facilita la recolección de la información necesaria para el desarrollo de la investigación por tal motivo se utilizará un cuestionario en el caso de las encuestas y las entrevistas, el mismo que será previamente validado para constatar su eficiencia, del mismo modo se utilizará la observación, este es un factor determinante dentro de cualquier tipo de auditoría, puesto que el profesional a cargo deberá permanecer vigilante a cualquier suceso que pudiera presentarse en el proceso, sin embargo es importante mencionar que al final, se emitirá un criterio general acerca de lo observado en forma general por el auditor.

4.6. Aplicación del modelo COSO

Para realizar la aplicación del método COSO, es importante presentar en primera instancia el cuestionario a ser aplicado.

4.6.1. Entrevista

ANÁLISIS

Una vez aplicada la entrevista se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- La principal función del entrevistado, es mantener los inventarios del supermercado al día, y realizar los respectivos controles de los mismos.
- El objetivo establecido es mantener un control de las existencias en bodegas, verificar que se hayan registrado todas las entradas y salidas de la mercadería, tomando en cuenta aquellas posibles pérdidas por caducidad o robo de la misma.

- El proceso de control de inventarios básicamente consta de:
 - o Verificación física de los productos en bodegas.
 - o Cotejar esta información con la existente en el sistema.
 - o Realizar un informe de las novedades encontradas, mismas que de ser el caso deberán ser corregidas.

- El principal método que se utiliza para mantener un control de inventarios es el de existencias de reserva o seguridad de inventarios, mismo que permite a la empresa adelantarse al comportamiento de la demanda, ya que una de las políticas es que por ningún motivo deberán existir perchas vacías.

- En toda empresa es importante manejar un control de inventarios eficientes, pero en un supermercado mucho más por la variedad existente de productos de la misma clase.

- Si en la empresa no existiera un eficiente control de inventarios se podría poner en riesgo la estabilidad económica de la misma, puesto que los clientes del sector son muy sensibles a la existencia de productos, y esto podría significar la pérdida del mismo, poniendo en riesgo la estabilidad económica de la organización.

4.6.2. Cuestionarios de control interno COSO

A continuación se realizará la aplicación del cuestionario de acuerdo al modelo COSO, el mismo que permitirá establecer las características del control interno en el área de inventarios del supermercado, permitiendo de esta manera determinar el riesgo inherente y el riesgo de control existente, es importante determinar que las respuestas se encuentran dadas de acuerdo a la siguiente codificación:

Tabla No. 5. Codificación de las respuestas

RESPUESTAS:	
SI	1
NO	0

Elaborado por: El autor

Tabla No. 6. Cuestionario de control interno – Método COSO
CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO MODELO COSO
SUPERMERCADO "LA VICTORIA"

PERÍODO 2014					
DEPENDENCIA: Departamento de control de inventarios					
ENCUESTADO:			Sr. Leopoldo Villa		
ENCUESTADOR:			Sr. Renato Granda		
AMBIENTE DE CONTROL					
Se pretende la evaluación de la existencia de control en las actividades realizadas en la empresa					
N	PREGUNTA	RESP.	P	CP	OBSERV.
1	El personal que labora en el departamento cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones	0	3%	0%	
2	El departamento cuenta con el personal necesario para realizar sus actividades de forma eficiente	0	4%	0%	
3	Existe en el departamento un manual de funciones, el cual determine el accionar de cada uno de sus miembros para la consecución de los objetivos planteados	0	4%	0%	
4	El departamento cuenta con un manual de procedimientos	0	5%	0%	
5	Se realiza periódicamente una evaluación sobre el desempeño del personal	0	3%	0%	

Continúa

EVALUACIÓN DEL RIESGO					
N	PREGUNTA	RESP.	P	CP	OBSERV.
1	El personal cuenta con el acceso al sistema en el cual se realiza el control de inventarios	1	6%	6%	
ACTIVIDADES DE CONTROL					
1	El control de inventarios se realiza mediante la aplicación de políticas de máximos y mínimos	0	5%	0%	
2	Dentro del departamento existe un encargado del registro de entradas y salidas de la mercadería de las bodegas	1	5%	5%	
3	Los inventarios físicos se realizan:				
	- Al final del ejercicio	0	6%	0%	
	- Periódicamente	1	3%	3%	
4	¿Existe un adecuado control de las mercaderías caducadas, en mal estado o de baja rotación?	1	5%	5%	
5	Existe un control adecuado de las mercaderías entregadas a clientes, bajo consignación	1	4%	4%	
6	El control de inventarios se lo realiza bajo algún método de valuación del mismo	1	5%	5%	
7	Existen restricciones en la bodega para el personal en general	0	6%	0%	
8	La mercadería que sale de la bodega para clientes internos se encuentra debidamente documentada	0	3%	0%	

9	Se emiten informes sobre la mercadería para informar al departamento de compras sobre las existencias en bodega	1	3%	3%	
10	Se realiza informe sobre lo que hace falta entre la mercadería existente	1	4%	4%	
11	Se verifica la mercadería a su llegada al momento de entrega por parte de los proveedores	1	6%	6%	
12	Se emite un informe de la mercadería que se recibe para que se constate con las facturas entregadas por el proveedor	0	4%	0%	
INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN					
1	Existe un sistema adecuado para la obtención de información sobre el control interno	0	3%	0%	
2	El personal que labora en el área de control de inventarios es consciente de las actividades y responsabilidades con las que cuentan dentro del mismo	0	4%	0%	
MONITOREO Y SUPERVISIÓN					
1	Existe un control de las actividades designadas al personal en un determinado período	1	3%	3%	
2	El nivel directivo realiza un monitoreo constante de las actividades a cumplir en el departamento	0	3%	0%	
3	Es establecen deficiencias encontradas en el departamento	0	3%	0%	
TOTAL			100%	44%	

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

I. INTRODUCCIÓN (DATOS GENERALES)

a. Género

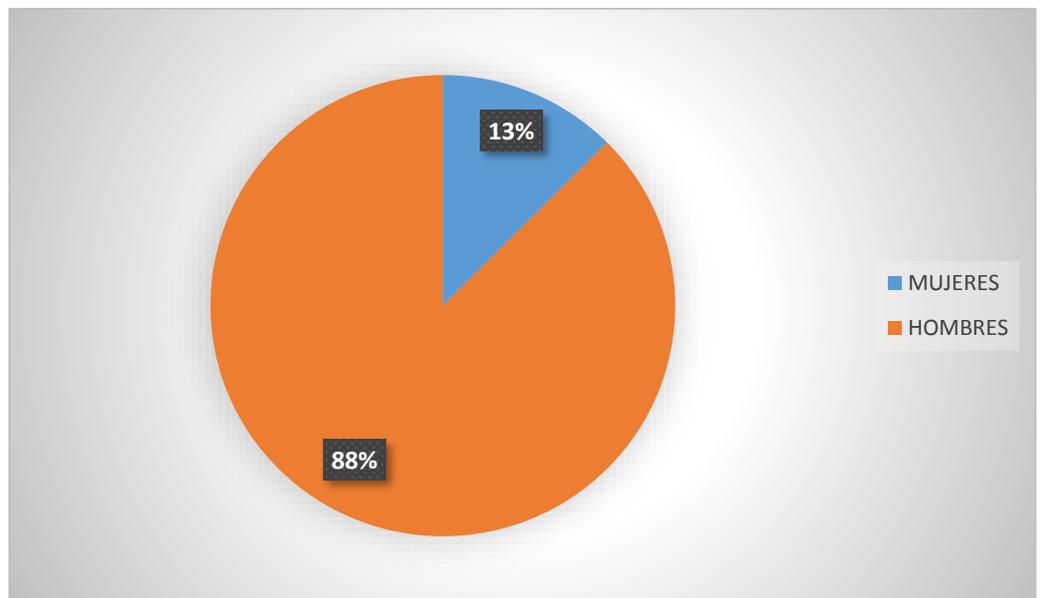
Tabla No. 7. Género

GENERO	ENCUESTADOS	%
MUJERES	5	13%
HOMBRES	35	88%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 12. Género



Elaborado por: El autor

Análisis: El 88% de las personas encuestas que laboran en la empresa son de sexo masculino, mientras que el 12% son del sexo femenino.

b. Tiempo de antigüedad de empleados en la empresa

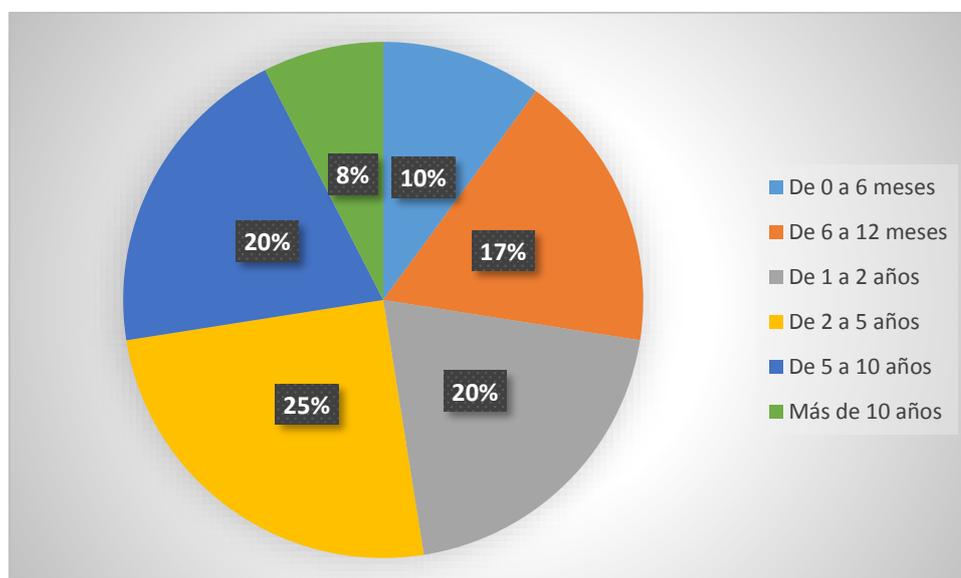
Tabla No. 8. Antigüedad de los empleados

TIEMPO	ENCUESTADOS	%
De 0 a 6 meses	4	10%
De 6 a 12 meses	7	18%
De 1 a 2 años	8	20%
De 2 a 5 años	10	25%
De 5 a 10 años	8	20%
Más de 10 años	3	8%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 13. Tiempo de antigüedad de empleados en la empresa



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de personas encuestadas el 10% labora en la empresa entre 0 y 6 meses, el 17% entre 6 y 12 meses, un 20% entre 1 y 2 años, un 25% entre 2 y 5 años, un 20% entre 5 y 10 años y un 8% más de 10 años.

4.6.2.1 Ambiente de Control

- a. El personal que labora en el departamento cuenta con los conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones

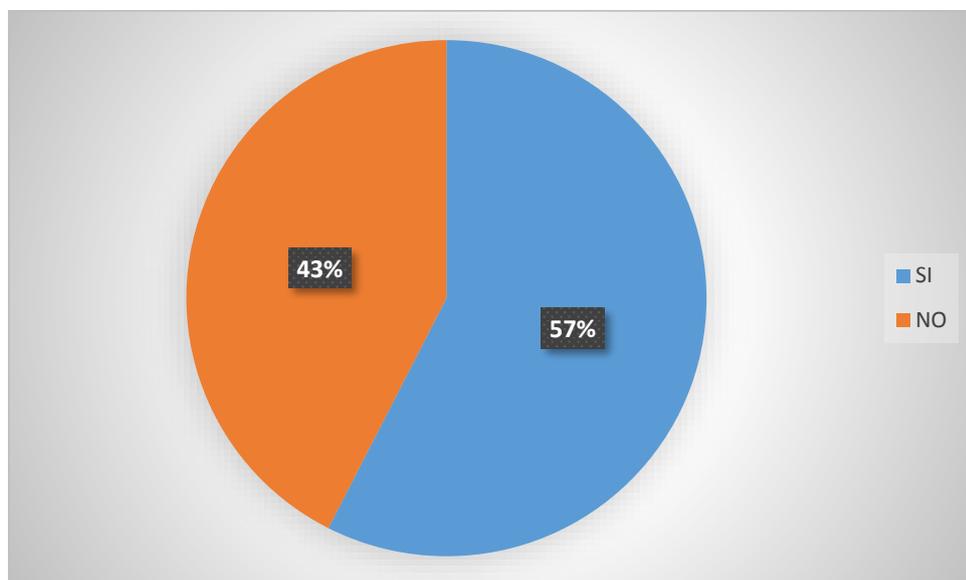
Tabla No. 9. Capacidad técnica del personal

CAPACIDAD TECNICA	RESPUESTAS	%
SI	23	58%
NO	17	43%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 14. Capacidad técnica del personal



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de personas encuestadas el 57% tiene la capacidad técnica para administrar e inventario y el 43% no se siente apto para gestionar adecuadamente el inventario.

- b. El departamento cuenta con el personal necesario para realizar sus actividades de forma eficiente

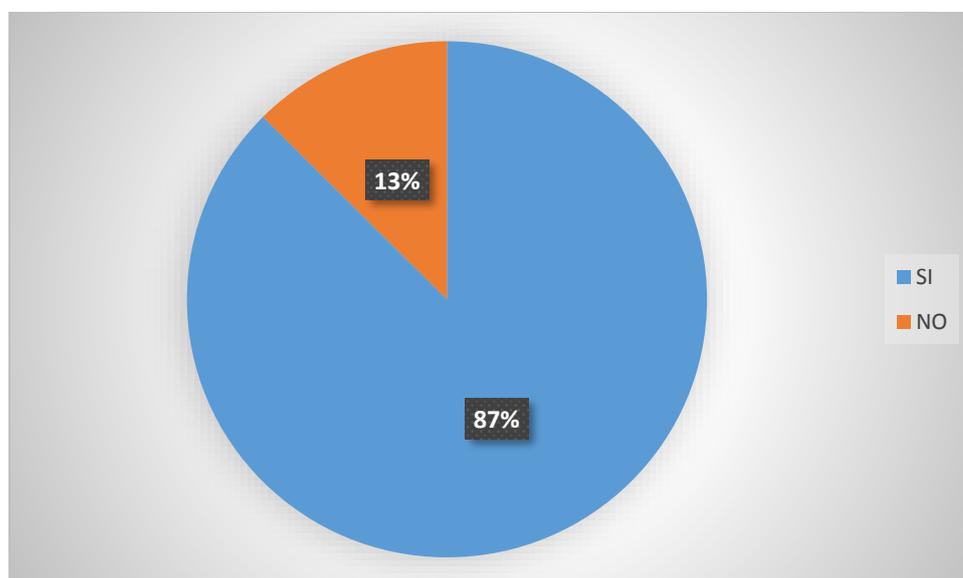
Tabla No. 10. Personal eficiente

PERSONAL SUFICIENTE	RESPUESTAS	%
SI	35	88%
NO	5	13%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 15. Personal eficiente



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de personas encuestadas el 87% tiene la capacidad técnica para administrar el inventario y el 13% no se siente apto para gestionar adecuadamente el inventario.

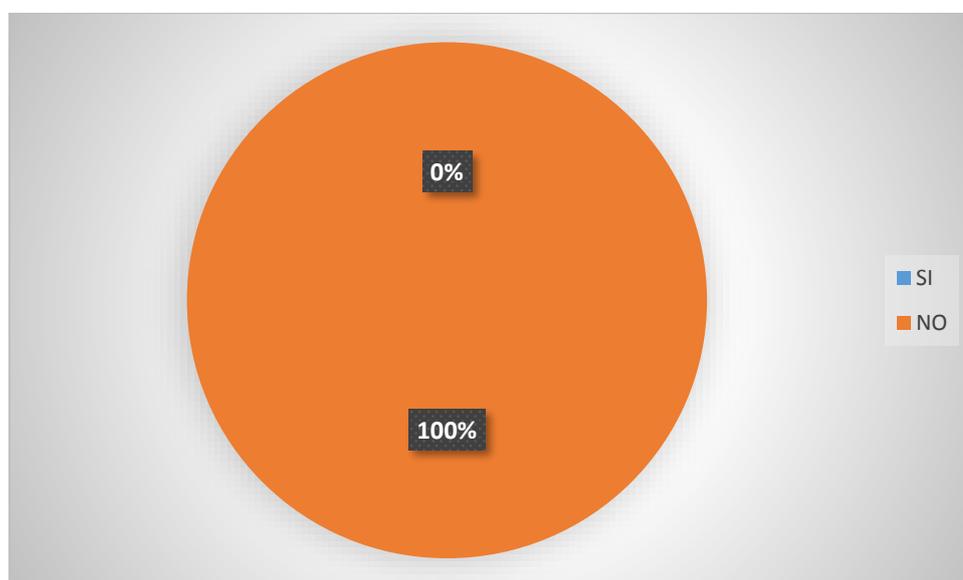
- c. Existe en el departamento un manual de funciones, el cual determine el accionar de cada uno de sus miembros para la consecución de los objetivos planteados

Tabla No. 11. Manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	RESPUESTAS	%
SI	0	0%
NO	40	100%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional
Elaborado por: El autor

Gráfico No. 16. Manuales de funciones



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de personas encuestadas el 100% afirmó que la compañía no dispone de manuales de funciones.

d. El departamento cuenta con un manual de procedimientos

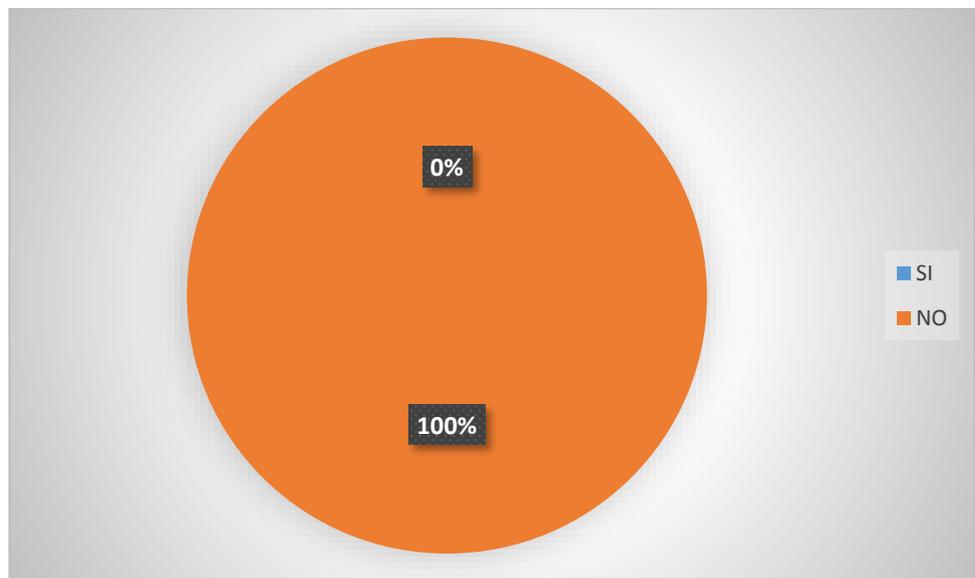
Tabla No. 12. Manual de procedimientos

MANUAL DE PROCESOS	RESPUESTAS	%
SI	0	0%
NO	40	100%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 17. Manuales de procedimientos



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de personas encuestadas el 100% afirmó que la compañía no dispone de manuales de procedimientos.

- e. Se realiza periódicamente una evaluación sobre el desempeño del personal

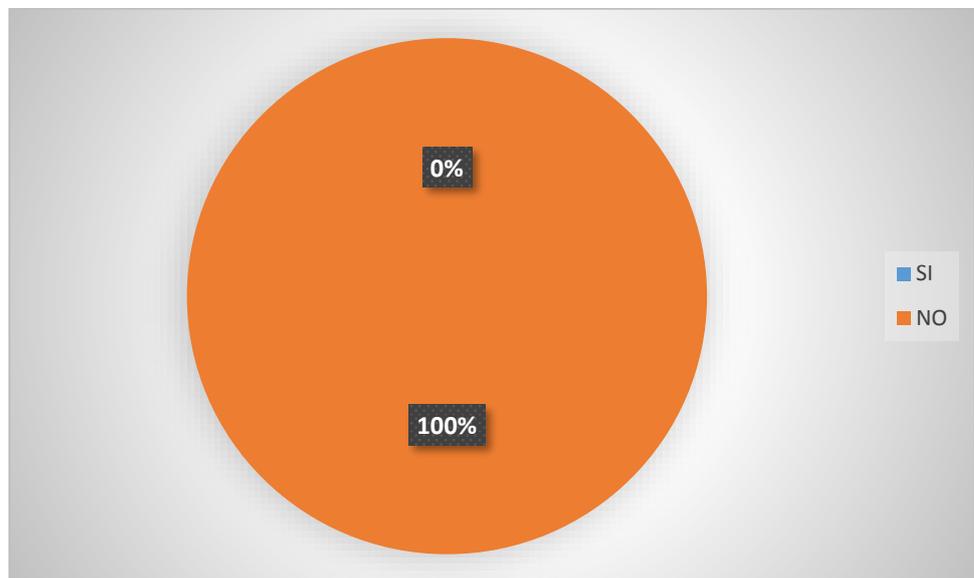
Tabla No. 13. Evaluación del personal

MANUAL DE PROCESOS	RESPUESTAS	%
SI	0	0%
NO	40	100%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 18. Evaluación del personal



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de personas encuestadas el 100% afirmó que la compañía no realiza evaluaciones sobre el desempeño del personal.

4.6.2.2 Evaluación del Riesgo

- a. El personal cuenta con el acceso al sistema en el cual se realiza el control de inventarios

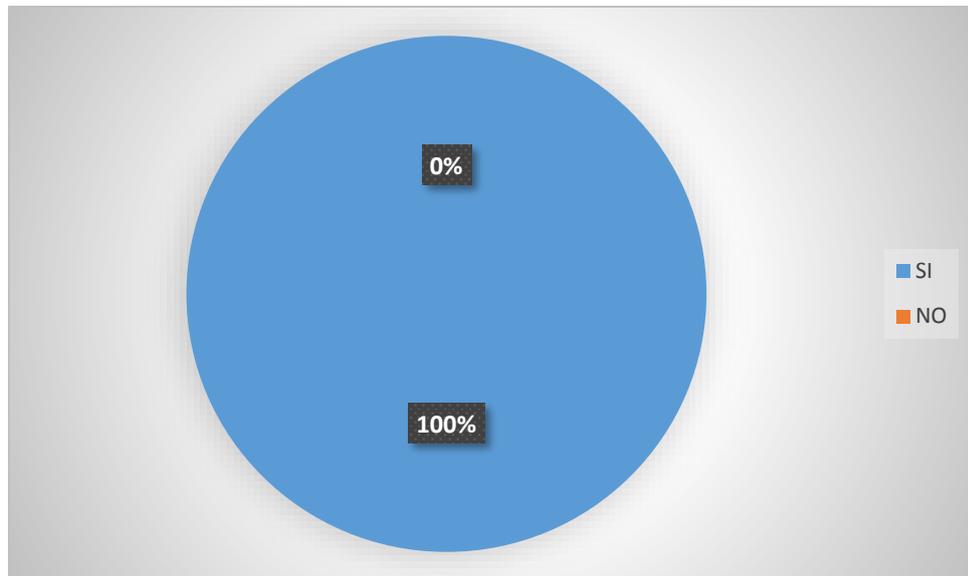
Tabla No. 14. Acceso al sistema

ACCESO A SISTEMA	RESPUESTAS	%
SI	40	100%
NO	0	0%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 19. Acceso al sistema



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de personas encuestadas el 100% tienen acceso al sistema.

4.6.2.3 Actividades de control

- a. El control de inventarios se realiza mediante la aplicación de políticas de máximos y mínimos

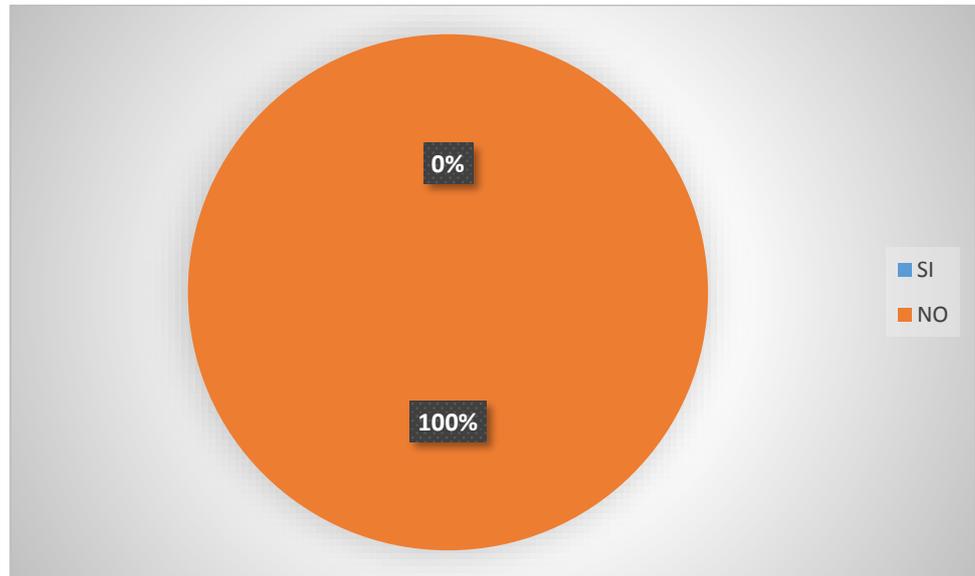
Tabla No. 15. Aplicación de políticas de inventarios

POLÍTICAS DE MÁXIMOS Y MÍNIMOS	RESPUESTAS	%
SI	0	0%
NO	40	100%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 20. Aplicación de políticas de inventarios



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de personas encuestadas el 100% no tiene conocimiento de políticas de inventarios

- b. Dentro del departamento existe un encargado del registro de entradas y salidas de la mercadería de las bodegas

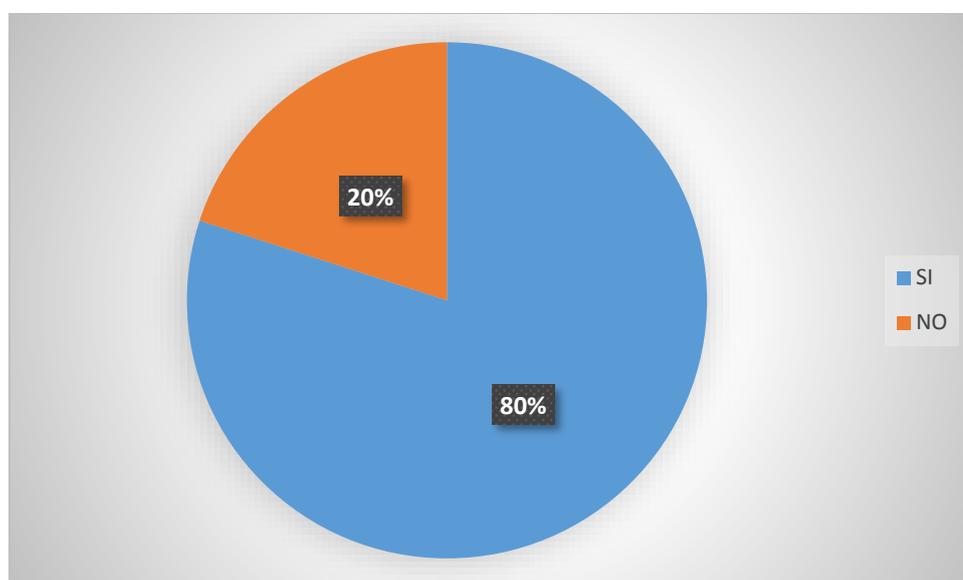
Tabla No. 16. Encargado de bodegas

ENCARGADO DE BODEGAS	RESPUESTAS	%
SI	32	80%
NO	8	20%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 21. Encargado de bodegas



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de personas encuestadas el 80% tiene conocimiento de la responsabilidad del encargado de bodegas, el 20% no tiene conocimiento del mismo.

c. Los inventarios físicos se realizan:

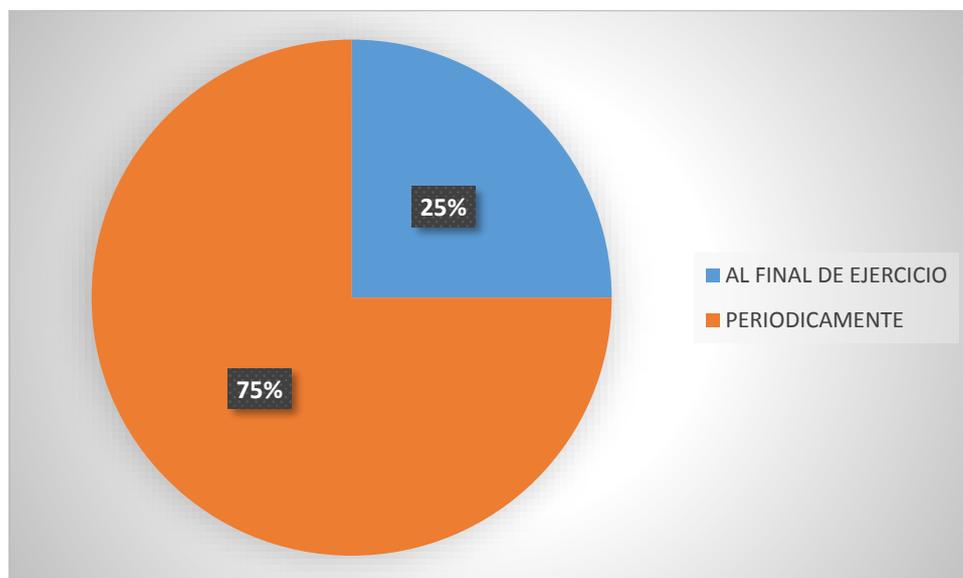
Tabla No. 17. Inventarios

INVENTARIOS	RESPUESTAS	%
AL FINAL DE EJERCICIO	10	25%
PERIODICAMENTE	30	75%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 22. Inventarios



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de personas encuestadas el 25% tiene conocimiento de la realización del inventario al final del año, en tanto que el 75% del personal inventarios se los efectúa de forma periódica.

- d. ¿Existe un adecuado control de las mercaderías caducadas, en mal estado o de baja rotación?

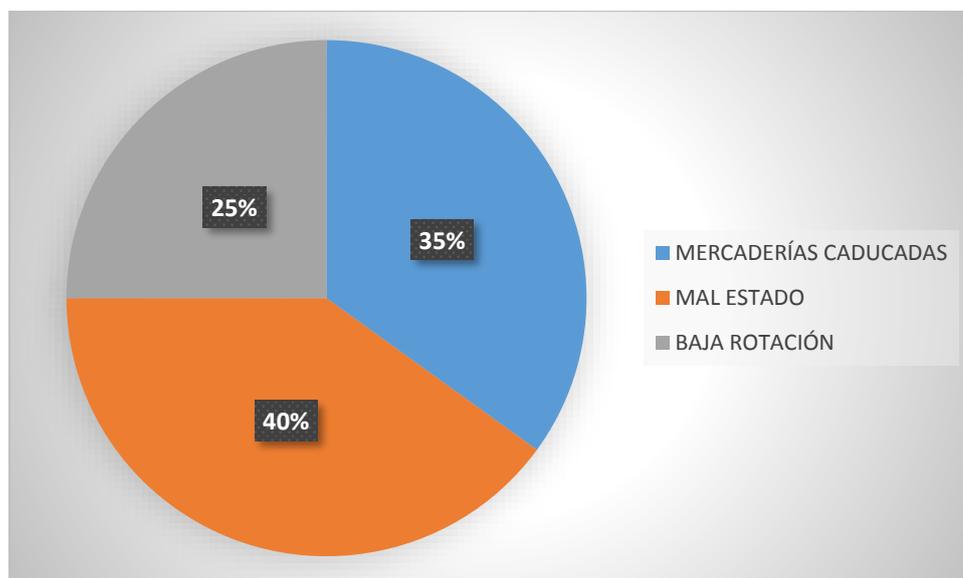
Tabla No. 18. Inventarios caducados, en mal estado o de baja rotación

INVENTARIOS	RESPUESTAS	%
MERCADERÍAS CADUCADAS	14	35%
MAL ESTADO	16	40%
BAJA ROTACIÓN	10	25%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 23. Inventarios caducados, en mal estado o de baja rotación



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de inventario el 40% se encuentra en mal estado, el 35% corresponde a mercaderías caducadas y el 25% corresponde a inventarios de baja rotación.

- e. Existe un control adecuado de las mercaderías entregadas a clientes, bajo consignación

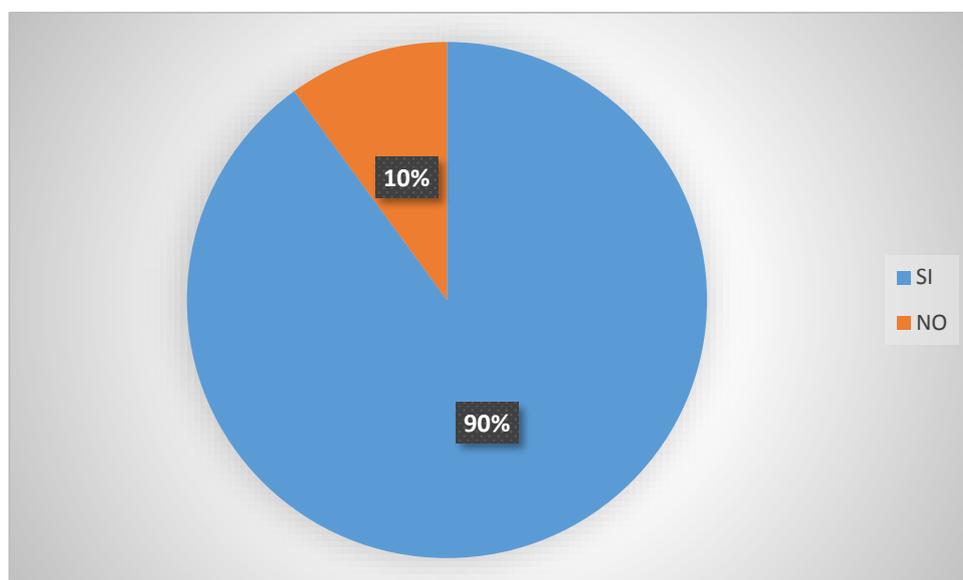
Tabla No. 19. Control adecuado de las mercaderías entregadas a clientes, bajo consignación

MERCADERIAS CONSIGNADAS	RESPUESTAS	%
SI	36	90%
NO	4	10%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 24. Control adecuado de las mercaderías entregadas a clientes, bajo consignación



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de los encuestados el 90% afirma que se cuenta con controles adecuados respecto de la mercadería consignada y el 10% responde que no hay adecuados controles.

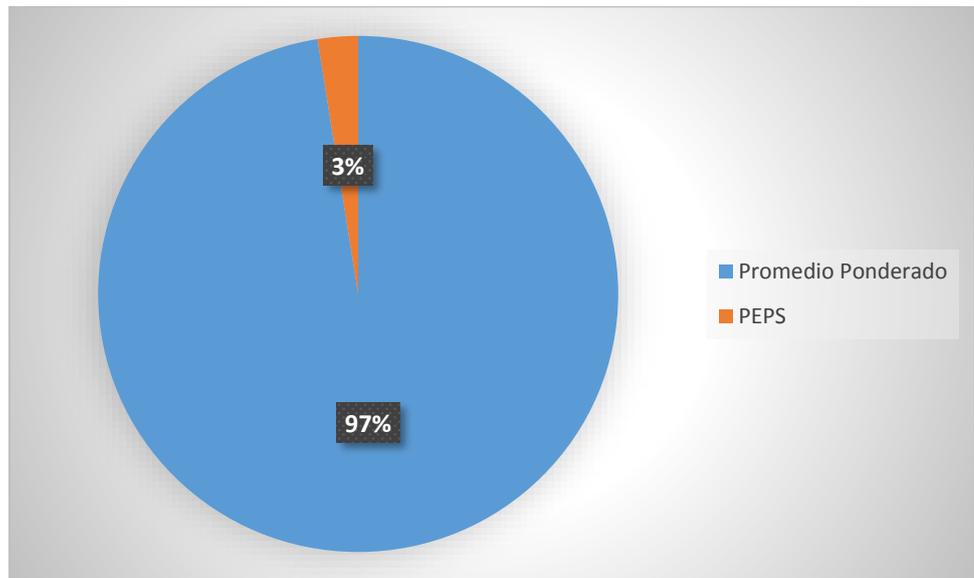
Tabla No. 20. El control de inventarios se lo realiza bajo algún método de valuación del mismo

METODO DE COSTO	RESPUESTAS	%
Promedio Ponderado	39	98%
PEPS	1	3%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 25. Control adecuado de las mercaderías entregadas a clientes, bajo consignación



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de los encuestados el 97% afirma que se trabaja con el método de costeo como promedio ponderado y el 3% responde que se maneja bajo el método PEPS.

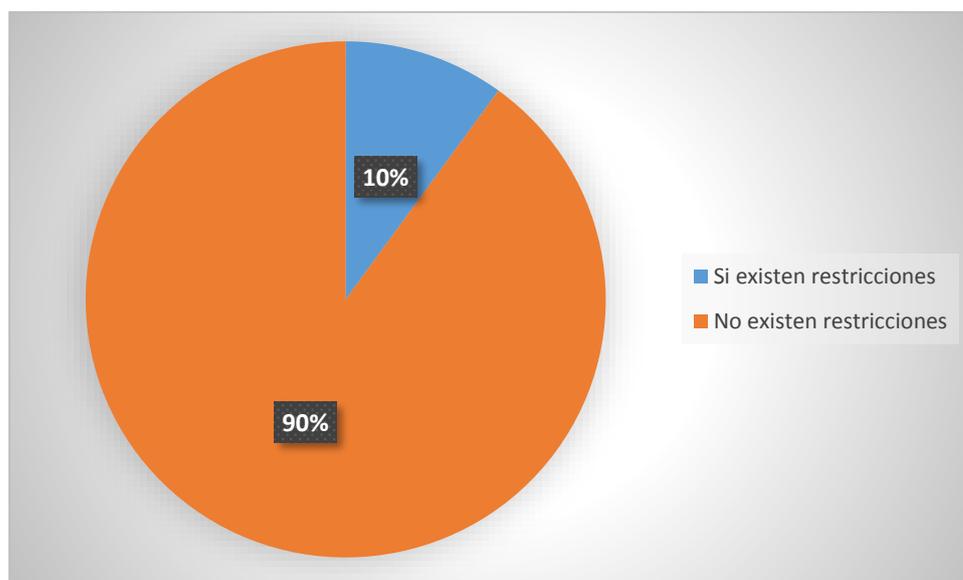
Tabla No. 21. Existen restricciones en la bodega para el personal en general

RESTRICCIONES DE INGRESO A BODEGA	RESPUESTAS	%
Si existen restricciones	4	10%
No existen restricciones	36	90%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 26. Existen restricciones en la bodega para el personal en general



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de los encuestados el 90% afirma que no existen restricciones para el ingreso a bodega y el 10% afirma que si existen restricciones.

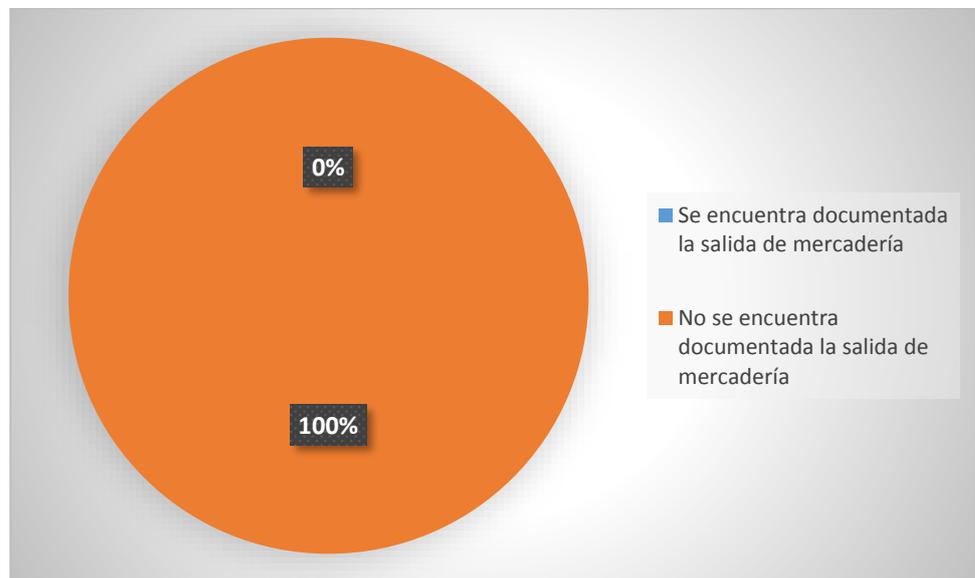
Tabla No. 22. La mercadería que sale de la bodega para clientes internos se encuentra debidamente documentada

MERCADERÍA PARA CLIENTES	RESPUESTAS	%
Se encuentra documentada la salida de mercadería	0	0%
No se encuentra documentada la salida de mercadería	40	100%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 27. La mercadería que sale de la bodega para clientes internos se encuentra debidamente documentada



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de los encuestados el 100% afirma que no existen documentos para la salida de mercadería.

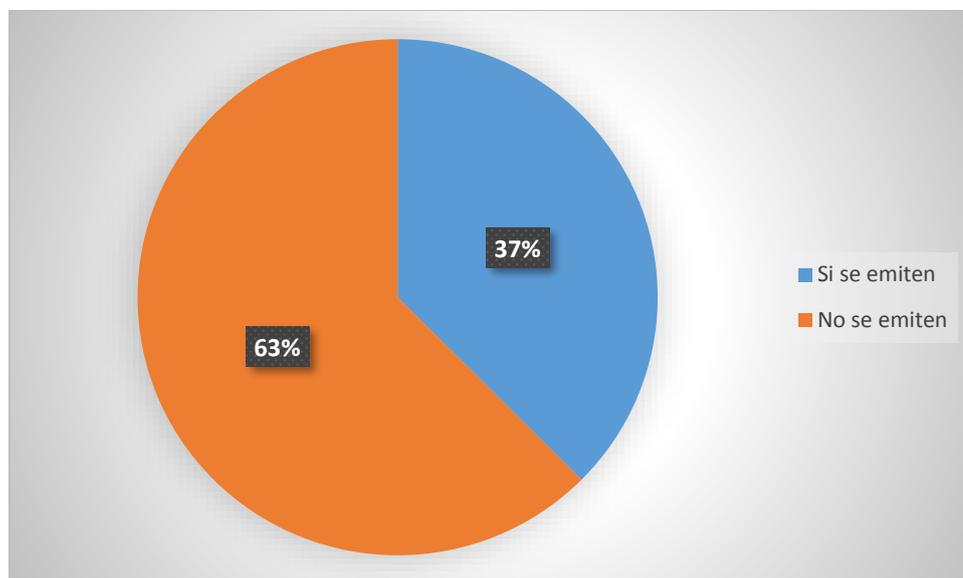
Tabla No. 23. Se emiten informes sobre la mercadería para informar al departamento de compras sobre las existencias en bodega

EMISIÓN DE INFORMES DE INVENTARIOS	RESPUESTAS	%
Si se emiten	15	38%
No se emiten	25	63%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 28. Se emiten informes sobre la mercadería para informar al departamento de compras sobre las existencias en bodega



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de los encuestados el 37% afirma que se emiten informes sobre la mercadería y el 63% no sabe y no conoce de dichos informes

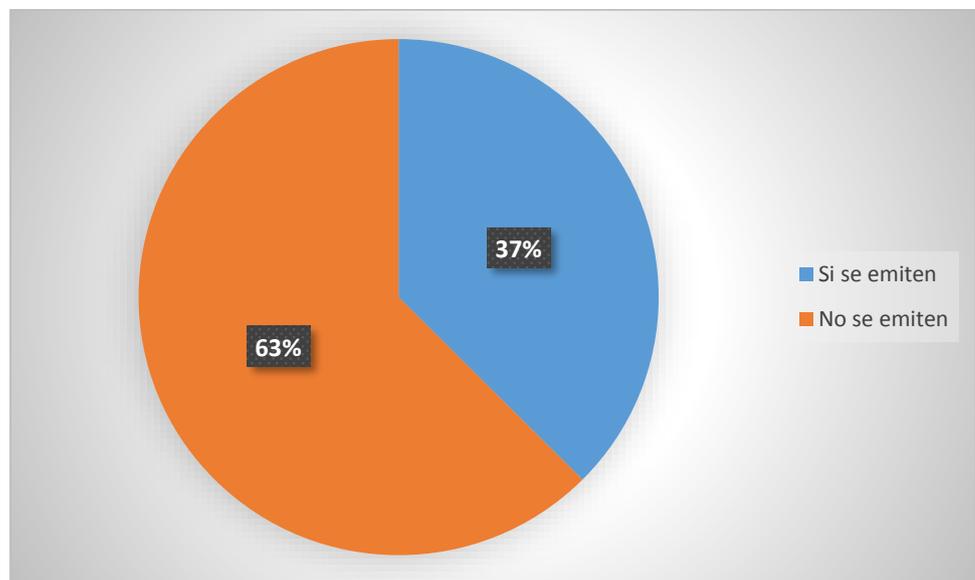
Tabla No. 24. Se realiza informe sobre lo que hace falta entre la mercadería existente

INFORMES DE INVENTARIOS EXISTENTES	RESPUESTAS	%
Si se emiten	15	38%
No se emiten	25	63%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 29. Se realiza informe sobre lo que hace falta entre la mercadería existente



Elaborado por: El autor

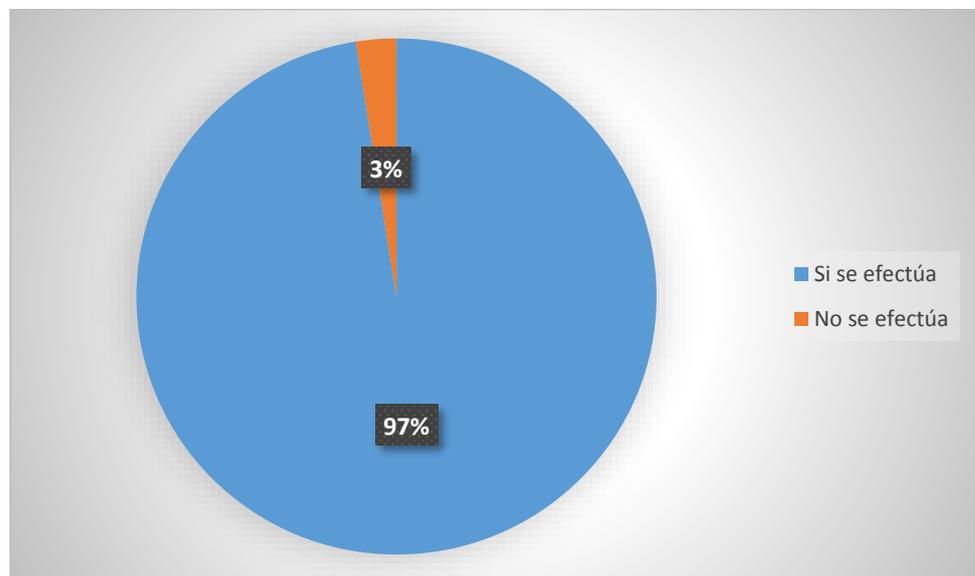
Análisis: Del total de los encuestados el 37% afirma que se emiten informes sobre la mercadería existente y el 63% no sabe y desconoce de dichos informes

Tabla No. 25. Se verifica la mercadería a su llegada al momento de entrega por parte de los proveedores

REVISIÓN DE MERCADERÍA RECIBIDA DE PROVEEDORES	RESPUESTAS	%
Si se efectúa	39	98%
No se efectúa	1	3%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional
Elaborado por: El autor

Gráfico No. 30. Se verifica la mercadería a su llegada al momento de entrega por parte de los proveedores



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de los encuestados el 97% afirma que se revisa la mercadería de proveedores en la recepción y el 3% no sabe y desconoce de dicho proceso

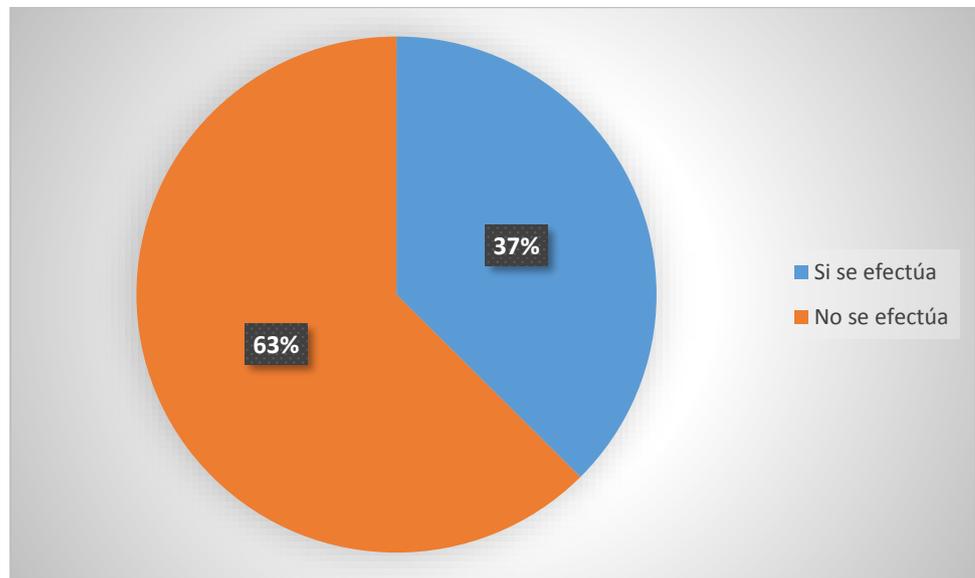
Tabla No. 26. Se emite un informe de la mercadería que se recibe para que se constate con las facturas entregadas por el proveedor

SE EMITE DOCUMENTOS PARA COTEJO CON FACTURA	RESPUESTAS	%
Si se efectúa	15	38%
No se efectúa	25	63%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 31. Se emite un informe de la mercadería que se recibe para que se constate con las facturas entregadas por el proveedor



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de los encuestados el 37% afirma que se recibe documentos para revisar el ingreso de mercadería con la factura y el 63% afirma que no se cuenta con estos documentos

4.6.2.4 Información y comunicación

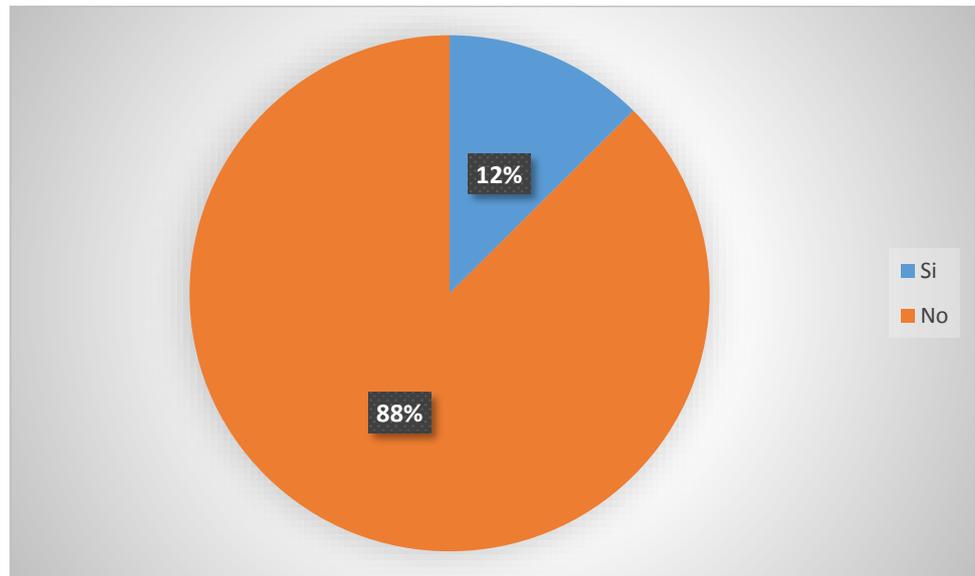
Tabla No. 27. Existe un sistema adecuado para la obtención de información sobre el control interno

CUENTAN CON UN ADECUADO SISTEMA DE CONTROL INTERNO	RESPUESTAS	%
Si	5	13%
No	35	88%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 32. Se emite un informe de la mercadería que se recibe para que se constate con las facturas entregadas por el proveedor



Elaborado por: El autor

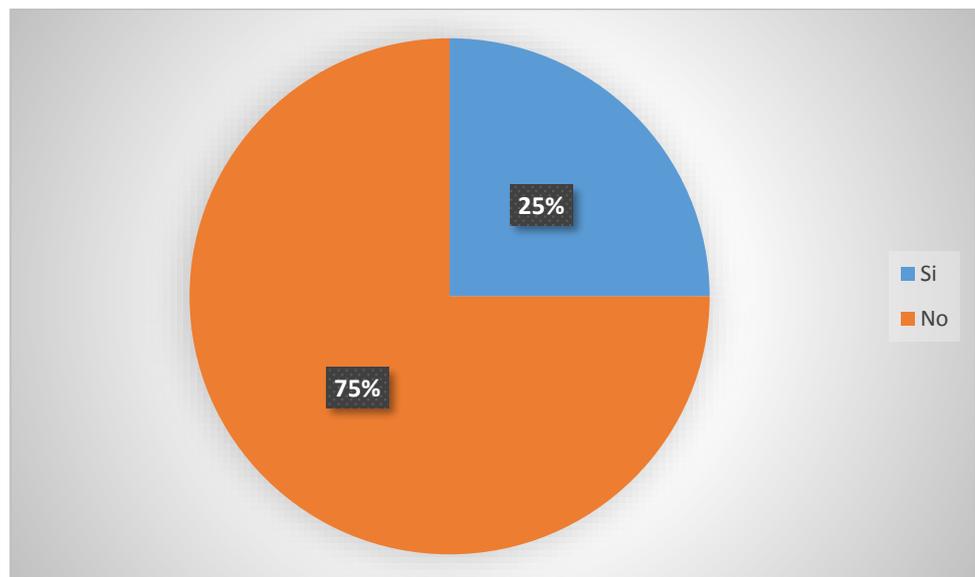
Análisis: Del total de los encuestados el 12% afirma que existe un adecuado sistema de control interno y el 88% afirma que no se cuenta con el mismo

Tabla No. 28. El personal que labora en el área de control de inventarios es consciente de las actividades y responsabilidades con las que cuentan dentro del mismo

EL AREA DE CONTROL DE INVENTARIOS ESTA CONSCIENTE DE SUS ACTIVIDADES	RESPUESTAS	%
Si	10	25%
No	30	75%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional
Elaborado por: El autor

Gráfico No. 33. El personal que labora en el área de control de inventarios es consciente de las actividades y responsabilidades con las que cuentan dentro del mismo



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de los encuestados el 25% afirma que está consciente de las actividades que debe realizar y el 75% afirma que solo cuentan con poco conocimiento.

4.6.2.5 Monitoreo y supervisión

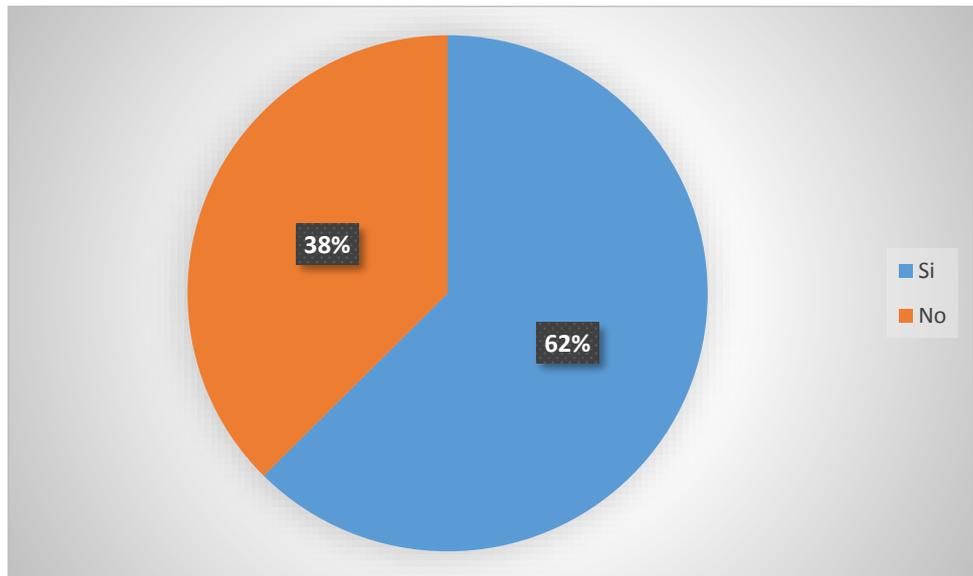
Tabla No. 29. Existe un control de las actividades designadas al personal en un determinado período

CONTROL DE ACTIVIDADES AL PERSONAL ASIGNADO	RESPUESTAS	%
Si	25	63%
No	15	38%
TOTAL	40	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 34. Existe un control de las actividades designadas al personal en un determinado período



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de los encuestados el 62% afirma que está consciente de las actividades que debe realizar y el 38% afirma que solo cuentan con poco conocimiento.

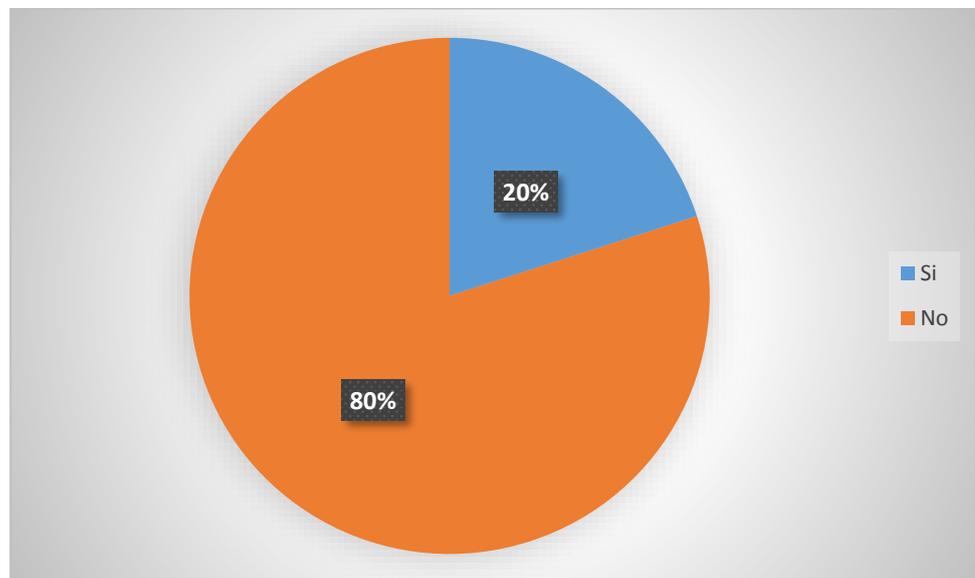
Tabla No. 30. El nivel directivo realiza un monitoreo constante de las actividades a cumplir en el departamento

NIVEL DIRECTIVO EJECUTA REVISIONES PERIÓDICAS	RESPUESTAS	%
Si	1	20%
No	4	80%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta poblacional

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 35. El nivel directivo realiza un monitoreo constante de las actividades a cumplir en el departamento



Elaborado por: El autor

Análisis: Del total de los encuestados el 20% realiza monitoreo constante y el 80% no lo ejecuta.

4.7. Análisis FODA

Para poder obtener la matriz FODA es imperativo realizar la ejecución de varias matrices que proporcionarán los datos necesarios para la construcción de la misma.

4.7.1. Matriz de Impacto Externo

Tabla No. 31. Matriz de impacto externo

MATRIZ DE IMPACTO EXTERNO									
FACTOR	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
POLÍTICO									
Factor político				X			X		
ECONÓMICO									
Producto interno bruto		X						X	
Inflación				X			X		
Inversión pública	X						X		
Tasas de interés	X						X		
SOCIAL									
PEA		X						X	
Mercado laboral	X						X		
TECNOLÓGICO									
Factor tecnológico	X						X		

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

4.7.2. Matriz de Impacto Interno

Tabla No. 32. Matriz de impacto interno

MATRIZ DE IMPACTO INTERNO									
CAPACIDADES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	5	3	1
ADMINISTRATIVA									
Clima organizacional		X						X	
Cultura e identidad	X						X		
Políticas corporativas		X						X	
Políticas de Seguridad e Higiene Industrial		X						X	
Desarrollo de Talento Humano	X						X		
FINANCIERA									
Planificación financiera				X			X		
Control de gestión	X						X		
Tesorería					X			X	
COMERCIAL									
Capacidad de mercadeo o comercialización				X			X		

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

4.7.3. Matriz de Vulnerabilidad

Esta matriz hace referencia a la pregunta: ¿Esta amenaza agrava más esta debilidad?, por lo que en esta se hace una relación entre las amenazas externas y las debilidades internas detectadas en las matrices anteriores, cabe señalar que el grado en el que han sido calificadas es 5, 3 y 1.

Tabla No. 33. Matriz de vulnerabilidad

MATRIZ DE VULNERABILIDAD				
AMENAZAS		Factor político	Inflación	Total
DEBILIDADES		5	5	
Planificación financiera	5	5	5	10
Tesorería	3	5	5	10
Capacidad de mercadeo o comercialización	5	5	5	10
TOTAL		15	15	

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

4.7.4. Matriz de Aprovechabilidad

De manera similar a la matriz de vulnerabilidad, esta matriz recoge los resultados obtenidos de la matriz de análisis interno y externo, específicamente los datos de las fortalezas (interno) y oportunidades (externo), esta responde a la pregunta ¿Esta fortaleza me permite aprovechar de mejor manera esta oportunidad?

Tabla No. 34. Matriz de aprovechabilidad

MATRIZ DE APROVECHABILIDAD								
OPORTUNIDADES		Producto interno bruto	Inversión pública	Tasas de interés	PEA	Mercado laboral	Factor tecnológico	Total
FORTALEZAS		3	5	5	3	5	5	
Clima organizacional	3	3	5	5	3	3	3	22
Cultura e identidad	5	5	5	5	5	5	5	30
Políticas corporativas	3	3	5	5	3	5	5	26
Políticas de Seguridad e Higiene Industrial	3	3	5	5	3	5	5	26

Desarrollo de Talento Humano	5	5	5	5	5	5	5	30
Control de gestión	5	5	5	5	5	5	5	30
TOTAL		24	30	30	24	28	28	

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

4.7.5. Hoja de Trabajo (FODA)

Del análisis interno, y externo, se debe realizar una agrupación de aquellos factores más relevantes, a manera de matriz, en donde resalten los factores de mayor incidencia para la organización, tales como, la competencia, el talento humano, los recursos financieros, la comercialización, tendencias políticas, entre otros, para lo cual se agrupará los datos obtenidos en la siguiente matriz.

Tabla No. 35. Matriz FODA

MATRIZ F.O.D.A.	
PERSPECTIVA EXTERNA	PERSPECTIVA INTERNA
OPORTUNIDADES – O	FORTALEZAS –F
O1. Producto interno bruto	F1. Clima organizacional
O2. Inversión pública	F2. Cultura e identidad
O3. Tasas de interés	F3. Políticas corporativas
O4. PEA	F4. Políticas de seguridad e higiene
O5. Mercado laboral	F5. Desarrollo de talento humano
O6. Factor tecnológico	F6. Control de gestión
AMENAZAS – A	DEBILIDADES – D
A1. Factor político	D1. Planificación financiera
A2. Inflación	D2. Tesorería
	D3. Capacidad de mercadeo o comercialización

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

4.7.6. Matriz de Estrategias – (FODA)

Tabla No. 36. Matriz estratégica FODA

MATRIZ ESTRATÉGICA (FODA)		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	1. Producto interno bruto	1. Factor político
	2. Inversión pública	2. Inflación
	3. Tasas de interés	
	4. PEA	
	5. Mercado laboral	
	6. Factor tecnológico	
INTERNAS		
FORTALEZAS		
1. Clima organizacional	F5 - O5: Aprovechar el mercado laboral que existe en el país, para dotar a la empresa de un talento humano capacitado en las diferentes áreas que requiere la empresa	F3 - A1: Desarrollar políticas corporativas que ayuden a mitigar el factor político inestable del país
2. Cultura e identidad	F6 - O6: Aprovechar los avances tecnológicos que actualmente se generan en los diferentes mercados para tener un control adecuado de la gestión de la empresa	
3. Políticas corporativas		
4. Políticas de seguridad e higiene industrial		
5. Desarrollo del talento humano		
6. Control de gestión		
DEBILIDADES		
1. Planificación financiera	D1 - O3: Aprovechar la estabilidad existente en las tasas de interés para planificar las finanzas de la empresa de mejor manera	D2 - A2: Monitorear las variaciones que pudieran existir en relación a la inflación, para que se puedan desarrollar presupuestos acorde a la situación actual del medio económico del país
2. Tesorería	D3 - O6: Aprovechar las diferentes herramientas tecnológicas existentes en el mercado para incrementar la capacidad de mercado y comercialización de la empresa	
3. Capacidad de mercado o comercialización		

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

4.7.7. Síntesis – FODA - Explicación de la Matriz

Para el desarrollo de la matriz estratégica FODA, se han tomado en cuenta diferentes combinaciones, mediante las cuales se han generado ciertas estrategias que ayudarán a la empresa a mitigar ciertos factores externos que son incontrolables, de tal manera se obtiene:

- **Combinación Fortalezas – Oportunidades:** Al combinar el mercado laboral con el desarrollo de talento humano, estamos aprovechando la captación de personal calificado para llevar a cabo cada una de las actividades que se les asigne.
- **Combinación Fortalezas – Amenazas:** Por otro lado tomando en cuenta el factor político y las políticas corporativas, se proporciona a la empresa la posibilidad de mitigar la inestabilidad del país en cuanto a lo político se refiere.
- **Combinación Debilidades – Oportunidades:** Si se considera las tasas de interés en relación a la planificación financiera, este factor le permitirá a la empresa coordinar sus requerimientos de liquidez a través de las diferentes instituciones bancarias sin perjuicio alguno.
- **Combinación Debilidades – Amenazas:** La inflación es un indicador que la tesorería debe tomar mucho en cuenta, esto le ayudará a realizar los presupuestos necesarios, tomando en cuenta la realidad existente en el ambiente económico del país.

4.8. Identificación del Problema diagnóstico

De acuerdo al análisis realizado, se puede determinar que el sector del comercio es uno de los más fuertes en la economía del país, por lo que para la empresa en evaluación es una ventaja competitiva que debe aprovechar, por otro lado uno de los problemas encontrados es la inexistencia de un departamento de marketing, puesto que este es quien maneja todas las relaciones públicas de la empresa y ayuda a que más clientes potenciales conozcan la existencia de la misma.

Para el caso específico de la presente investigación el área importante a ser examinada es el área financiera, puesto que esta es la base de toda empresa con fines de lucro, y si se encuentra bien manejada, las proyecciones de crecimiento son mucho más precisas y óptimas, más adelante se realizará un análisis más profundo mediante la ejecución de la auditoría interna.

CAPÍTULO V

5. RESULTADOS DE LA AUDITORÍA DE GESTIÓN

5.1. Resultados

5.1.1. Evaluación de posibles riesgos

Tomando en consideración los datos recolectados a través del cuestionario de control interno, realizado mediante el método COSO, se pudo llegar a la siguiente conclusión.

Tabla No. 37. Nivel de riesgo

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

Fuente: Investigación directa.

Elaborado por: El autor

El nivel de confianza obtenido mediante la aplicación del cuestionario es de 44%, el mismo que se sitúa en el último rango, es decir el mismo es bajo, determinando de esta manera un nivel de riesgo calificado como alto, esto debido a que localizaron debilidades importantes, tales como:

- La inexistencia de un sistema de control de inventarios eficiente.
- Las entradas y salidas de la mercadería de la bodega no son registradas, es decir no se las documenta de la forma correcta.
- El departamento no cuenta con el número de personal requerido para desempeñar los objetivos propuestos.
- El departamento no cuenta con un manual de procedimientos donde se indiquen sus objetivos y metas en un período

determinado, y de esta manera se pueda conseguir un buen funcionamiento del mismo.

- No se aplica el sistema de máximos y mínimos, es decir no se mantiene un control de la mercadería existente, detectando a tiempo faltantes, productos caducados o dañados.
- Sólo se realizan constataciones del inventario de manera periódica, pero no se lo realiza al final del ejercicio económico.
- El acceso a la bodega es libre, es decir cualquier persona de la empresa puede entrar a ella, es decir no cuenta con ningún tipo de restricción.

5.2. Análisis de las relaciones del costo – volumen – utilidad

Según Saucedo (2012), la relación del costo – volumen – utilidad “proporciona una visión financiera panorámica del proceso de planeación. El costo – volumen – utilidad está constituido sobre la simplificación de los supuestos con respecto al comportamiento de los costos”.

Por su parte Ramírez Padilla (2008), el modelo costo – volumen – utilidad es “un apoyo fundamental en la actividad de planeación es decir, en el diseño de las acciones que permitirán lograr el desarrollo integral de la empresa, al igual que los presupuestos” (pág. 158)

En este proceso se deberán tomar en cuenta tres elementos fundamentales que permitirán encaminar la su accionar futuro, estos son:

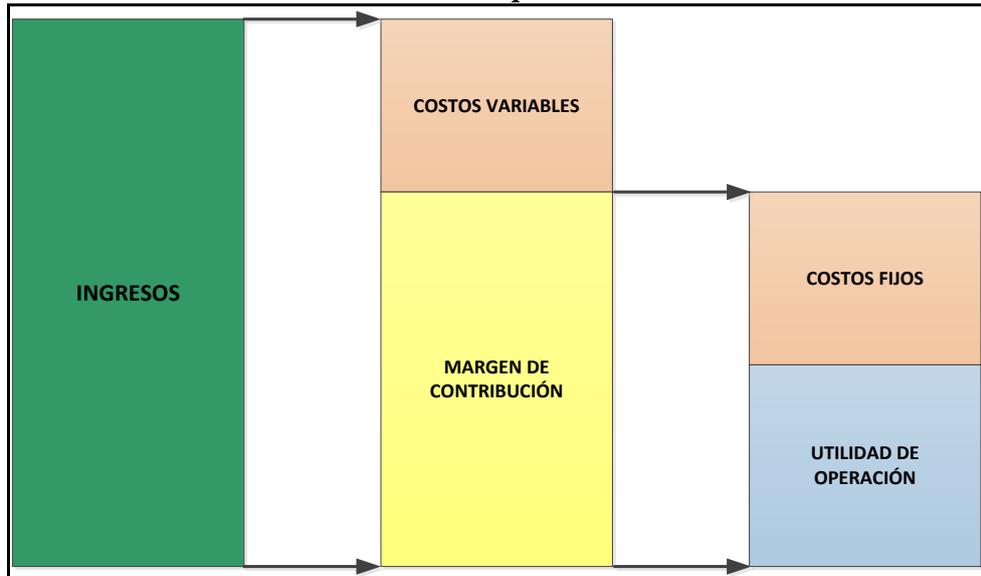
- **Costos:** Este es considerado como la única variable que podrá ser controlada por la empresa, por tal motivo se tratará de manejarlos mediante un control exhaustivo, permitiendo

reducirlos al máximo de ser necesario y lograr su máxima eficiencia en su utilización.

- **Volumen:** Esta variable depende de las necesidades del mercado y de la capacidad con la que cuente la empresa para la comercialización de un determinado producto, depende además, del valor agregado con el que el producto salga a la venta en relación a los que proporciona al mercado las empresas de la competencia.
- **Precio:** Este no es un factor controlable por la empresa, puesto que depende de los costos que se manejen por parte de los proveedores, además de los precios de la competencia, puesto que para permanecer en el mercado muchas veces las organizaciones deben reducirlos.

Para poder entender de mejor manera es importante entender de lo que se trata el margen de contribución, que no es otra cosa que el valor sobrante de los ingresos menos los costos variables, el mismo que aporta a cubrir los costos fijos y contribuye a la utilidad final, es decir el enfoque de contribución se fundamenta tal como se ve en la siguiente gráfica.

Gráfico No. 36. Enfoque de contribución



Fuente: Ramírez (2008)

5.3. Diagnóstico y conclusiones de los resultados

5.3.1. Conclusión de los resultados

- Como resultado de la aplicación del cuestionario de control interno bajo el método COSO, se pudo determinar que la empresa tiene un nivel de confianza bajo y como resultado de esto un riesgo alto.
- Las actividades del departamento no son reguladas con la documentación que sustente muchas de sus actividades.
- El acceso a la bodega no es restringido, por lo que el control del ingreso y salidas de mercadería es difícil de realizar.
- Las funciones del personal no se encuentran bien definidas.
- Falta personal en relación a las actividades diarias, además de los varios objetivos que como departamento deben cumplir.

- Las actividades de control le permitirán al departamento redireccionar su accionar diario, para mejorar.
- Se deberá supervisar de cerca las actividades que realice el personal, con el fin de mejorar los resultados en lo que se refiere al control efectivo de los inventarios del supermercado.

5.4. Alternativas de solución

Una vez que se han obtenido los resultados de la auditoría de gestión aplicada a Supermercados “La Victoria” se deberán tomar en cuenta ciertas consideraciones para mejorar los aspectos negativos.

- **Aplicación del método de máximos y mínimos:** Según el libro Compras principios y aplicaciones (2004), es aplicable para aquellos productos que mantienen un precio constante, es decir que no varían mucho además de ser adquiridos en cantidades sustanciales, por otro lado se deberá tomar ciertas consideraciones mismas que se mencionan a continuación:
 - El stock de mercaderías que maneje la empresa deberá haberse terminado en su totalidad al momento en que la nueva introducción de inventarios se realice.
 - Al momento de recibir una orden de compra el sistema automáticamente entiende que lo que se detalla en el documento es lo extremadamente necesario, es decir, lo que permitirá realizar un costeo efectivo de la mercadería y un balance del tiempo de recepción de la misma.

- La orden de compra será emitida con el tiempo y las existencias suficientes para que el nuevo pedido de mercadería llegue al establecimiento.

- **Evaluación de desempeño de los proveedores:** Esta es una actividad muy importante, puesto que este factor es determinante al momento de satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa, “El proceso consiste en la administración de datos que permiten medir regularmente su desempeño y para retroalimentar al proveedor. Esta retroalimentación permite una comunicación fluida, la mejora continua del proceso y el desarrollo del proveedor”. (ABB en Ecuador, 2007, pág. 1)

Tomando en cuenta lo mencionado se hace referencia a los indicadores que permitirán realizar una evaluación del desempeño efectiva de los proveedores de la empresa.

- **Entrega a tiempo (TE):** Se tomarán en consideración los siguientes datos: fecha de envío y recepción de la orden de compra emitida por la empresa y la fecha de recepción de la documentación del suministro frente a la recepción del mismo.

- **Calidad del suministro comprado (CSC):** Se puede utilizar varios criterios de evaluación estos pueden ser:
 - Un reporte de no conformidad recibido por el cliente
 - Recepción de un informe de la recepción de la mercadería en el que se detalle problemas con la

misma como por ejemplo: embalajes rotos, documentación incompleta, entre otros.

- Envío rechazado

○ **Calidad de servicio de atención al cliente (CSAC):**

Se deberá tomar en cuenta:

- Satisfacción con los términos del contrato firmado por las partes.
- Destreza por parte del proveedor para brindar una buena atención.
- Manejo fluido de los beneficios de cada uno de los productos que ofrece a la empresa.
- Conocimientos técnicos del producto
- Brinda apoyo adicional
- Eficiencia en el manejo de órdenes de compra y facturas.

- **Evaluación de los indicadores:** Estos permitirán brindar una calificación a los proveedores con los que cuenta la empresa, para que los directivos de la misma evalúen la permanencia del mismo o su cambio inmediato, se lo deberá hacer mediante la siguiente tabla:

Tabla No. 38. Indicadores de desempeño de los proveedores

GRADO	EXCELENTE	SUFICIENTE	INSUFICIENTE
TE	Al menos 80%	Al menos 80%	< 80%
CSC	0 rechazo	Máx. 1 lote rechazado por trimestre	Más de 1 lote rechazado por trimestre
CSAC	Al menos 70%	Al menos 60%	< 60%

Fuente: ABB Ecuador (2007)

Es decir este método permitirá un mejor control de los inventarios en bodegas y de los proveedores con los que la empresa trabajo, por lo que a continuación

se detallan las actividades que se deberán realizar en cada actividad del departamento.

5.4.1. Actividades de Control

Las actividades de control consisten en establecer procedimientos, o actividades a seguir para superar las debilidades encontradas en la etapa anterior, pero sobre todo para disminuir los riesgos existentes en el departamento, los mismos que le hacen vulnerable en su entorno, de tal manera se han identificado tres procesos elementales dentro del departamento, mismos que deberán ser analizados uno a uno, siendo estos:

- Ingreso de la mercadería a bodega:

A continuación se presenta procedimiento a seguir durante el ingreso de la mercadería a las bodegas de la empresa:

Tabla No. 39. Procedimiento del ingreso de la mercadería

SUPERMERCADO "LA VICTORIA"
PROCEDIMIENTO
DESCRIPCIÓN: INGRESO DE MERCADERÍA A BODEGA
POLÍTICAS:
- Se deberá designar un jefe de bodega, quién se encargará de determinar los mínimos y máximos de la mercadería
- Los proveedores de la mercadería podrán entregarla sólo los días lunes y martes en el horario de 8h00 a 12h00, y no se receptorá nada fuera de él, por ningún concepto
- La mercadería será recibida una vez que cuente con el informe del jefe de bodega en donde se constate, que la misma fue contada y verificada, de acuerdo a la orden de compra y a los términos de negociación de precios, cantidad y calidad del mismo
- Por ningún concepto se recibirá mercadería golpeada, caducada o en mal estado
- Si los proveedores cuentan con notas de crédito, estas deberán ser entregadas en un período no mayor a dos días
OBJETIVOS
GENERAL
- Facilitar al departamento de comprar la decisión de los productos a solicitar a los proveedores
ESPECÍFICOS
- Establecer la mercadería que no puede faltar en la bodega
- Establecer el número de existencias que los productos deberán mantener como mínimo en bodega

Elaborado por: El autor

Del que se desprenden las siguientes actividades:

Tabla No. 40. Descripción de actividades

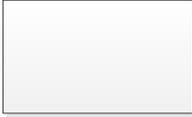
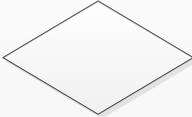
SUPERMERCADO "LA VICTORIA"			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
DESCRIPCIÓN: INGRESO DE MERCADERÍA A BODEGA			
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIPO DE DOC.
1	Jefe de bodega	Inspeccionar los inventarios existentes para determinar faltantes y llenar las notas de pedido	Original
2	Jefe de bodega	Entrega las notas de pedido al jefe de ventas	Original
3	Jefe de compras	Recepta las notas de pedido y realiza la orden de compra	Original
4	Jefe de compras	Entrega un copia de la orden de compra al jefe de bodega	Copia
5	Jefe de bodega	Recibe la copia de la orden de compra y la archiva hasta que la mercadería sea entregada	Copia
6	Jefe de bodega	Cuando el proveedor entrega la mercadería, solicita la factura y la compara con la orden de compra	Original
7	Jefe de bodega	Si los documentos concuerdan, y las condiciones de precio y calidad son las acordadas, continúa al paso 11, de lo contrario al 8.	Original
8	Jefe de bodega	Emite un informe al jefe de compras, en el que se detallarán los datos encontrados	Original
9	Jefe de compras	Analizará las condiciones y tomará la decisión si se recepta la mercadería, si esto sucede pasará al paso 11 de lo contrario al 10	Original
10	Jefe de bodega	Rechaza la mercadería en su totalidad y regresa al paso 2	Original
11	Jefe de bodega	Analiza la mercadería y verifica que la misma cumpla con los estándares del supermercado	Original
12	Jefe de bodega	Si cumple con los estándares del supermercado, pasa al paso 14, de lo contrario al 13	Original
13	Jefe de bodega	Solicita las respectivas notas de crédito por la mercadería dañada, caducada o estropeada	Original
14	Jefe de bodega	Recepta la mercadería y firma la respectiva factura	Original
15	Jefe de bodega	Si existen notas de crédito continúe al paso 16 si no al 17	Original
16	Jefe de bodega	Espera a que el respectivo proveedor emita y entrega las notas de crédito	Original
17	Jefe de bodega	Toma un muestreo de la mercadería recibida y envía junto a la factura respectiva al auxiliar contable	Original
18	Auxiliar contable	Recepta la documentación enviada por el jefe de bodega junto con las muestras de los productos receptados en bodega	Original
19	Auxiliar contable	Compara las muestras de los productos recibidos con la factura emitida por el proveedor	Original
20	Auxiliar contable	Si la factura coincide con la muestras continúa al paso 22, de lo contrario al 21	Original
21	Auxiliar contable	Emite una solicitud al jefe de bodega para que se entreguen las muestras faltantes	Original
22	Auxiliar contable	Ingresa la mercadería al sistema informático	Original
23		FIN	

Elaborado por: El autor

Obteniendo como resultado un flujograma de proceso, mismo que según Mejía (2006) “es un método para describir gráficamente un proceso, mediante la utilización de símbolos, líneas y palabras similares. Permite conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas”. (pág. 51)

En el desarrollo del mismo se ha utilizado la siguiente simbología, lo que ha permitido identificar de forma clara cada una de las etapas de los procesos existentes:

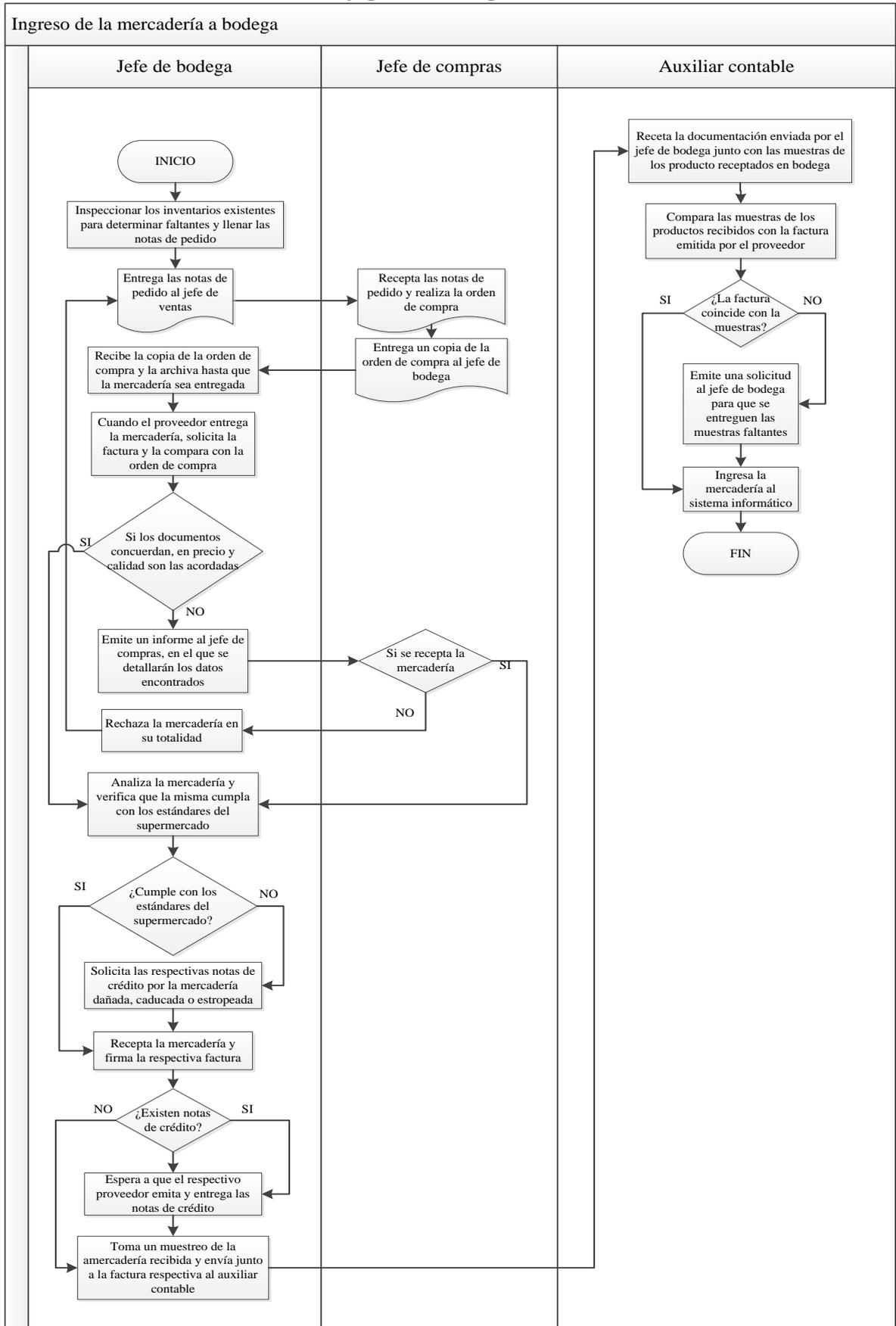
Tabla No. 41. Simbología flujograma

	PROCESO
	DECISIÓN
	DOCUMENTO
	INICIO O FIN

Fuente: Mejía (2006)
Elaborado por: El autor

De tal manera se presenta el flujograma que resume el proceso de la recepción de la mercadería en la bodega del Supermercado “La Victoria”:

Gráfico No. 37. Flujograma del ingreso de la mercadería



Elaborado por: **El autor**

- Custodia de la mercadería en bodega

El procedimiento que deberá seguirse para realizar una custodia eficiente de la mercadería en la bodega de la empresa, comprende las siguientes políticas y objetivos:

Tabla No. 42. Procedimiento de la custodia de la mercadería

SUPERMERCADO "LA VICTORIA"
PROCEDIMIENTO
DESCRIPCIÓN: CUSTODIA DE MERCADERÍA EN BODEGA
POLÍTICAS:
- Una vez que la mercadería es receptada en bodega, el encargado de la misma deberá velar por su protección y seguridad
- Desde el momento en que la mercadería ingresa a la bodega, el encargado es responsable de la cantidad de productos existentes
- Es importante mantener un control periódico de los productos perecibles, por tal motivo el encargado de la bodega los inspeccionará por lo menos una vez a la semana
- El encargado de bodega, deberá seguir las instrucciones de los proveedores, y deberá apilar la mercadería sobre pallets de madera nunca sobre el suelo directamente
- Se deberá separar por tipo de mercadería, es decir entre perecibles y no perecibles
- El acceso a la bodega será restringido sólo para las personas autorizadas
- El jefe de bodega deberá solicitar al administrador, se le provea de los medios necesarios para el cuidado de la mercadería, es decir para mantener libre de humedad, hongos, entre otros
- El jefe de bodega será el responsable de las medidas de seguridad necesarias para custodiar la mercadería
OBJETIVOS
GENERAL
- Mantener un control adecuado de la mercadería en la bodega
ESPECÍFICOS
- Mantener medidas de seguridad contra robo, daño o descomposición de la mercadería
- Almacenar correctamente la mercadería, siguiendo las recomendaciones de los proveedores y las propias políticas de seguridad de la empresa

Elaborado por: El autor

Una vez establecidas las políticas y objetivos que el departamento ha establecido para el desarrollo de esta, presentando las actividades de control de la misma:

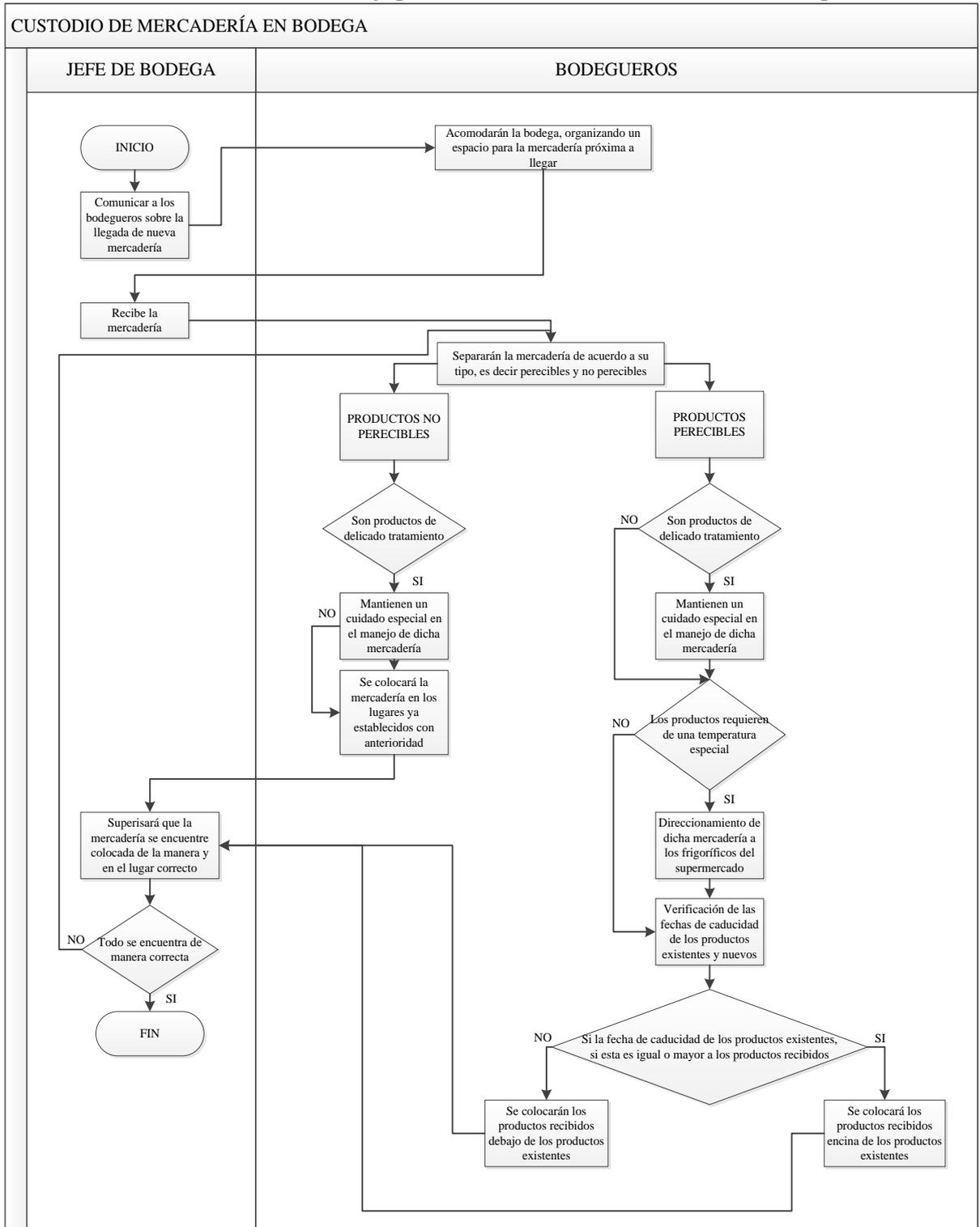
Tabla No. 43. Descripción de actividades

SUPERMERCADO "LA VICTORIA"			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
DESCRIPCIÓN: CUSTODIA DE MERCADERÍA EN BODEGA			
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIPO DE DOC.
1	Jefe de bodega	Comunicar a los bodegueros sobre la llegada de nueva mercadería	
2	Bodegueros	Acomodarán la bodega, organizando un espacio para la mercadería próxima a llegar	
3	Jefe de bodega	Recibe la mercadería	
4	Bodegueros	Separarán la mercadería de acuerdo a su tipo, es decir perecibles y no perecibles	
PERECIBLES			
5	Bodegueros	Identificar si son productos de delicado tratamiento	
6	Bodegueros	Si lo son continuarán al paso 7 de lo contrario al 8	
7	Bodegueros	Mantienen un cuidado especial en el manejo de dicha mercadería	
8	Bodegueros	Los productos requieren de una temperatura especial, es decir necesitan refrigeración	
9	Bodegueros	Si lo necesitan sigan al paso 10, sino salta al 11	
10	Bodegueros	Direccionamiento de dicha mercadería a los frigoríficos del supermercado	
11	Bodegueros	Se realiza una verificación de las fechas de caducidad de los productos existentes y nuevos	
12	Bodegueros	Si la fecha de caducidad de los productos existentes, si esta es igual o mayor a los productos recibidos siga al paso 13 de lo contrario al 14	
13	Bodegueros	Se colocará los productos recibidos encima de los productos existentes	
14	Bodegueros	Se colocarán los productos recibidos debajo de los productos existentes	
NO PERECIBLES			
15	Bodegueros	Identificar si los productos son de delicado tratamiento	
16	Bodegueros	Si lo son pasar al punto 17 de lo contrario al 18	
17	Bodegueros	Se tomará las precauciones necesarias para el manejo de dicha mercadería	
18	Bodegueros	Se colocará la mercadería en los lugares ya establecidos con anterioridad	
19	Jefe de bodega	Supervisará que la mercadería se encuentre colocada de la manera y en el lugar correcto	
20	Jefe de bodega	Si todo se encuentra de manera correcta pasar al paso 22 de lo contrario al 21	
21	Jefe de bodega	Regresará al paso 4	
22		FIN	

Elaborado por: El autor

De igual manera se muestra el flujograma de procesos, el mismo que proporcionará la mejor identificación de las actividades a realizar en dicha etapa:

Gráfico No. 38. Flujoograma de custodia de mercadería en bodega



Elaborado por: El autor

- Salida de mercaderías de bodega

Al hablar de salida de mercaderías es importante determinar aquellos objetivos y políticas que los encargados del control de inventarios deberán seguir para mantener un control adecuado de productos que la empresa ofertará a sus clientes en un período de tiempo establecido, es así que se presentan a continuación:

Tabla No. 44. Procedimiento – salida de mercadería de bodega

SUPERMERCADO "LA VICTORIA"
PROCEDIMIENTO
DESCRIPCIÓN: SALIDA DE LA MERCADERÍA DE BODEGA
POLÍTICAS:
- Todas las salidas de mercadería deberán ser registradas en el sistema informático de control de inventarios
- Deberá comunicarse al departamento de ventas la existencia de mercaderías de tránsito lento, para motivar su pronta salida
- La mercadería necesaria para llenar perchas vacías solo serán entregadas con el documento que habilite al jefe de bodega entregarla
- El jefe de bodega será el responsable de informar a los proveedores de mercaderías próximas a caducarse, según sus normativas y políticas emitidas al respecto
OBJETIVOS
GENERAL
- Brindar apoyo al departamento de ventas para proporcionar al cliente la variedad y existencia adecuadas de los productos en las perchas correspondientes
ESPECÍFICOS
- Realizar los despachos de mercaderías en el menor tiempo posible
- Verificar que la mercadería a entregar para que sea puesta en perchas se encuentren en excelentes condiciones

Elaborado por: El autor

Tomando en cuenta lo mencionado anteriormente, se desarrollan entonces las actividades necesarias para poner en marcha los objetivos:

Tabla No. 45. Descripción de actividades

SUPERMERCADO "LA VICTORIA"			
DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES			
DESCRIPCIÓN: SALIDA DE MERCADERÍA EN BODEGA			
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	TIPO DE DOC.
1	Jefe de bodega	Determinar que la salida de mercaderías es para perchas	
2	Jefe de bodega	Si la salida es para perchas ir al paso 3 caso contrario al 13	
3	Percheros	Entregan una requisición de mercaderías al jefe de bodega	Original
4	Jefe de bodega	Recibe los requerimientos de mercadería y verifica su existencia en el sistema informático	Original
5	Jefe de bodega	Determina la existencia de los productos	
6	Jefe de bodega	Si existen los productos requeridos ir al paso 7 caso contrario al 11	
7	Jefe de bodega	Genera la orden de salida de mercaderías y solicita el despacho a los bodegueros	Original
8	Bodegueros	Llevar la mercadería requerida a los percheros y solicitan la firma del recibido	Original
9	Bodegueros	Entregan el respectivo comprobante que sustenta la salida de la mercadería de bodega	Original
10	Jefe de bodega	Recepta el comprobante de salida de mercadería y la archiva	Original
11	Jefe de bodega	Se da inicio al proceso de compras	
12	Jefe de bodega	Se comunica a los percheros que el producto solicitado no cuenta con existencia en bodega	
13	Jefe de bodega	La salida de productos caducados	
14	Jefe de bodega	Si la salida es porque el producto se encuentra caducado ir al paso 15 de lo contrario pase al 28	
15	Jefe de bodega	Indica a los bodegueros clasificar los productos entre los que ya se encuentran caducados y los que se encuentran próximos a caducar	
16	Jefe de bodega	Emitirá un informe para el jefe de compras en el que se detallen los productos caducados y próximos a caducar	Original
17	Jefe de compras	Contactará a los proveedores para solicitar la reposición de la mercadería	
18	Jefe de compras	El proveedor acepta el pedido realizado	
19	Jefe de compras	Si el proveedor devuelve el producto ir al paso 20 de lo contrario pasar al 24	
20	Jefe de compras	Emite la comunicación al jefe de bodega indicando que los productos serán devueltos	Mail
21	Proveedor	Realizará el despacho solicitado	
22	Jefe de bodega	Entrega los productos caducados a los proveedores	

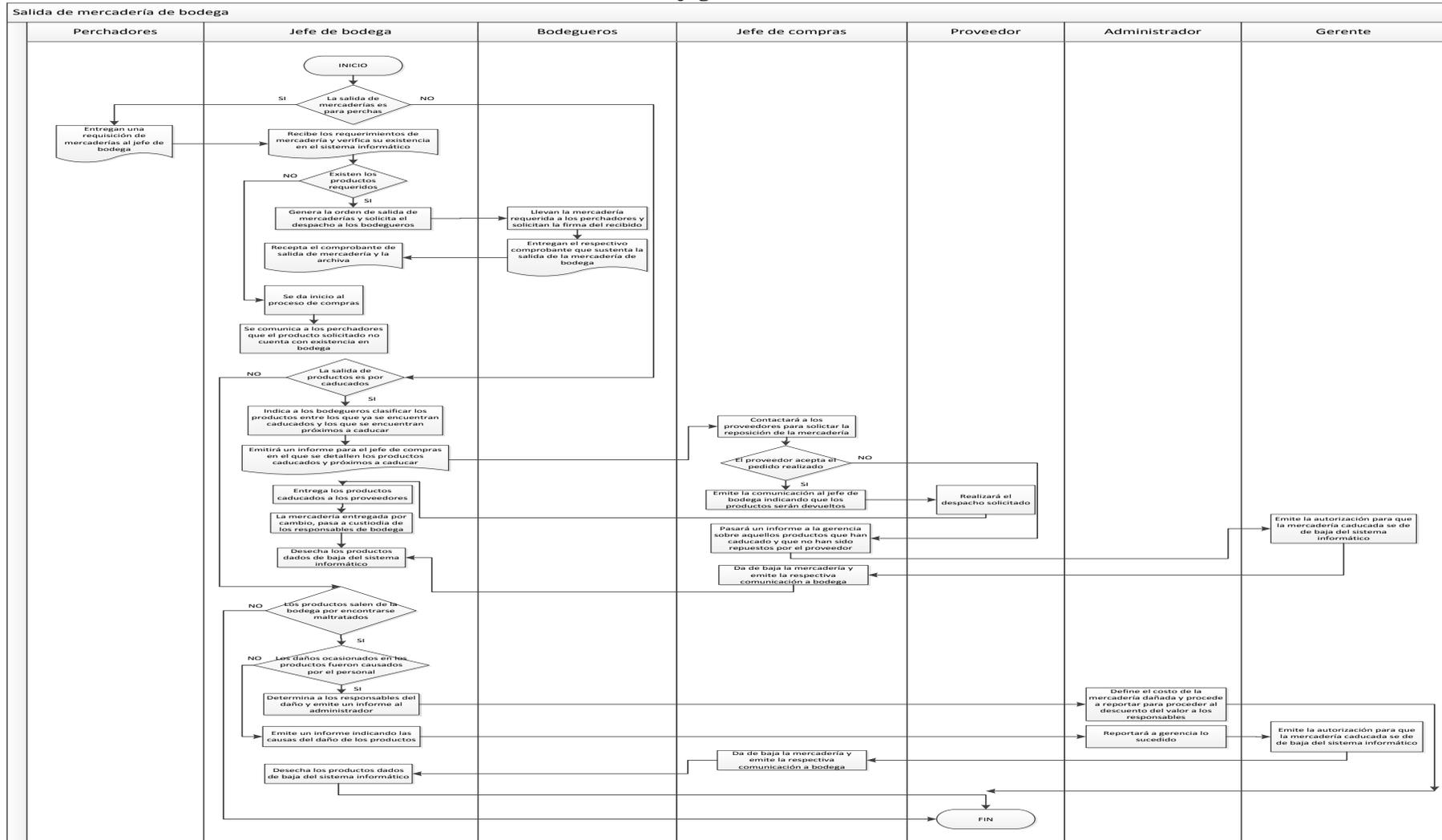
Continúa

23	Jefe de bodega	La mercadería entregada por cambio, pasa a custodia de los responsables de bodega	
24	Jefe de compras	Pasará un informe a la gerencia sobre aquellos productos que han caducado y que no han sido repuestos por el proveedor	
25	Gerente	Emite la autorización para que la mercadería caducada se dé baja del sistema informático	
26	Jefe de compras	Da de baja la mercadería y emite la respectiva comunicación a bodega	
27	Jefe de bodega	Desecha los productos dados de baja del sistema informático	
28	Jefe de bodega	Si los productos salen de la bodega por encontrarse maltratados	
29	Jefe de bodega	Si la salida de los productos se da por encontrarse maltratados ir al paso 30 caso contrario al 39	
30	Jefe de bodega	Los daños ocasionados en los productos fueron causados por el personal	
31	Jefe de bodega	Si el personal fue el culpable del daño ir al paso 32 caso contrario ir al 34	
32	Jefe de bodega	Determina a los responsables del daño y emite un informe al administrador	
33	Administrador	Define el costo de la mercadería dañada y procede a reportar para proceder al descuento del valor a los responsables	
34	Jefe de bodega	Emite un informe indicando las causas del daño de los productos	
35	Administrador	Reportará a gerencia lo sucedido	
36	Gerente	Autoriza dar de baja los productos del sistema informático	
37	Jefe de compras	Da de baja la mercadería y emite la respectiva comunicación a bodega	
38	Jefe de bodega	Desecha los productos dados de baja del sistema informático	
39		FIN	

Elaborado por: El autor

Tomando en cuenta las actividades mencionadas se procede a construir el flujograma de procesos:

Gráfico No. 39. Flujograma de salida de mercaderías



Elaborado por: El autor

Para poder desarrollar los apartados anteriores el auditor tomó en consideración datos relevantes proporcionados por el departamento en estudio, de esta manera se cumple el principio de información y comunicación que el método COSO, toma en cuenta para el desarrollo de la auditoría como tal, en tal virtud, es importante destacar que existió la apertura necesaria para contar con los datos necesarios y de esta manera poner en marcha el estudio.

Por tal motivo, la supervisión y monitoreo es un elemento que debe tomarse muy en cuenta, puesto que al ponerse en práctica las actividades y procedimientos descritos deberá crearse un nuevo ambiente dentro de la empresa, permitiéndole de esta manera mejorar sus procedimientos y por lo tanto el rendimiento del personal quienes brindarán su potencial para llegar a la consecución de los objetivos propuestos por el departamento en relación a los de la empresa.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- La característica que hace que el negocio de los supermercados tengan éxito, es que el cliente tiene contacto directo con el producto y tiene el poder de decisión sobre la marca y el precio de este al momento de su compra.
- Actualmente en la ciudad de Quito existen varias cadenas de supermercados que ofrecen productos y servicios similares a los de Supermercado “La Victoria”, pero la diferenciación que caracteriza a la empresa es la atención personalizada que brindan a sus clientes, esto hace que la fidelización y memorización de la marca se conviertan en una ventaja competitiva en el sector económico en el que se desarrolla.
- Supermercado “La Victoria” cuenta con una base filosófica en la que enfoca su actividad comercial a la satisfacción del cliente interno y externo.
- La empresa no cuenta con un sistema informático en el que pueda obtener reportes referentes a selección y desarrollo del talento humano, nómina, egresos, seguridad física y reportes gerenciales.
- Los presupuestos de la empresa se los realiza de forma mensual, una vez que han sido receptados todos los requerimientos de cada uno de los departamentos que la conforman.
 - La empresa no cuenta con un departamento de marketing que se encargue de los temas referentes a comercialización, mercadeo e imagen corporativa de la organización en el mercado.

- El proceso de control de inventarios con el que la empresa cuenta al momento se lo realiza a través de constatación física de los diferentes productos en bodega.
- Dentro del análisis de las cinco fuerzas de Porter, se pudo determinar que uno de los factores que proporciona mayor impacto en el entorno de la empresa, es la rivalidad con sus competidores, el poder de negociación, el poder de negociación con los compradores y la amenaza de ingreso de nuevos competidores.
- El control interno es un elemento de suma importancia dentro de cualquier organización, por lo que implementar trae grandes ventajas competitivas durante el desarrollo de las actividades comerciales de la empresa.
- Existen varios factores externos que pueden afectar de forma directa o indirecta el futuro del negocio, por cuanto es importante monitorearlos para de esta manera prever situaciones que pudieran afectar la economía.
- El departamento no cuenta con el número de personas adecuado para cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos, por lo que existen falencias en los procesos.
- Una vez aplicados los cuestionarios de acuerdo al modelo COSO, se pudo determinar que el departamento de inventarios del Supermercado “La Victoria” se encuentra con una calificación de riesgo alta, por cuanto se emitieron varias actividades de control que servirán de apoyo a la administración de la empresa.
- Uno de los principales hallazgos que se pudo determinar a través de la aplicación del cuestionario de acuerdo al modelo COSO, es que el

departamento de inventarios del Supermercado “La Victoria”, no cuenta con un manual de procedimientos donde se indiquen sus objetivos y metas en un período determinado, y de esta manera se pueda conseguir un buen funcionamiento del mismo.

- La supervisión y monitoreo de la puesta en marcha de las actividades de control son elementos importantes, ya que de esto dependerá la detección oportuna de falencias existentes para una pronta reactivación y redirección.
- Las actividades de control propuestas para la mejora de los riesgos encontrados a través del cuestionario de control interno, fueron elaboradas tomando en cuenta cada uno de los factores relevantes de los resultados obtenidos.

Recomendaciones

- Innovar la forma tradicional de negocio que hasta el momento llevan a cabo los supermercados, esto le permitirá a la empresa brindar un valor agregado a sus clientes.
- Mantenerse vigilantes a lo que realice la competencia, puesto que esto puede ayudar a tomar ideas que le permitan a la empresa mejorar su posicionamiento en el mercado.
- Evaluar la base filosófica de la empresa de manera constante, esto le permitirá direccionar sus objetivos hacia las necesidades presentes en el mercado.
- Implementar un sistema que le permita automatizar ciertos procesos internos como el control de nómina, esto le permitirá ahorrar recursos tanto financieros como eficiencia en el talento humano que trabaja en el área.
- Mantener mayor flexibilidad en la realización de los presupuestos de la empresa, es decir es importante considerar un rubro de imprevistos por cualquier situación ajena a la planificación de la empresa.
- Priorizar actividades de mercadeo, comercialización e imagen de la empresa a través de la creación de un departamento de marketing que se encargue de todos los temas relacionados con lo mencionado.
- Sistematizar el proceso de control de inventarios, puesto que esto ayudará a la mejora en la eficiencia de las actividades.

- Evaluar de manera constante los impactos que se generen en relación a los competidores de la empresa, esto le permitirá estar un paso delante, y tomar las medidas necesarias para mantener y mejorar su posicionamiento en el mercado.
- Realizar evaluaciones de control interno de manera constante, puesto que esto le ayudará a prever posibles riesgos existentes en cada una de las áreas de la empresa.
- Vigilar los cambios que pudieran darse en las políticas gubernamentales que ocasionen la variación de los factores externos que afectan a la empresa, como la inflación, inversión pública, entre otros; con el fin de tomar medidas que mitiguen su impacto.
- Implementar un sistema de control interno que le permita a la empresa llevar a cabo sus actividades de manera sistemática, evitando errores que puedan afectar a la marcha normal de la organización.
- Mantenerse al día de la variación que mantengan los factores externos como la inflación o las tasas de interés, puesto que estas pueden ocasionar importantes cambios en precios y por ende en la economía de la empresa.
- Proporcionar al departamento del personal suficiente, puesto que este factor es importante al momento de la ejecución de actividades normales del departamento.

- Poner en marcha las actividades de control recomendadas, puesto que esto generará que el departamento se encamine de manera eficiente hacia la consecución de los objetivos planteados.
- Supervisar lo aplicado y evaluar en corto plazo, para que se pueda determinar las ventajas y desventajas que ha traído la aplicación de este sistema en el departamento.

BIBLIOGRAFÍA

- Abadi, M. (2009). *La calidad del servicio*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires.
- ABB en Ecuador. (2007). *Evaluación de Desempeño del Proveedor*. Quito: ABB en Ecuador.
- Amaya, J. (2009). *Gerencia: planeación y estrategia*. Colombia: Editorial de la Universidad Santo Tomás.
- Aren, E. (2007). *Auditoría un enfoque integral*. México: Prentice - Hall inc.
- Arteaga, V. (2010). Los supermercados en el mundo. *Revista Vistazo*, 8-11.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de proyectos*. México: Mc Graw Hill.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Inflación*. Obtenido de bce: <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Tasa de interés activa*. Quito: BCE.
- Bautista, M. (2007). *Gerencia de proyectos*. Bogotá: Editorial de la Universidad Javeriana.
- Cevallos, I. (2004). *Vocación Social*. Cali: Extremo.
- Contraloría General del Estado. (2012). *Normas técnicas de control interno*. Quito: CGE.
- Córdova, M. (2012). *Manual de control interno*. Bogotá: Purisima Colombia.
- Coronel, G. (2011). *Anuario de las empresas de comunicación del Ecuador*. Loja: Universidad Técnica Particular de Loja.
- Cuellar, G. (2009). *Clasificación de la auditoria*. Madrid: Versión B.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- De la Peña, A. (2007). *Auditoría un enfoque práctico*. Madrid: Paraninfo.
- Diario El Comercio. (1 de Enero de 2013). *La tecnología en Ecuador aún tiene una pobre inversión*. Obtenido de El comercio:

<http://www.elcomercio.com.ec/tendencias/tecnologia-ecuador-pobre-inversion.html>

Diario El Comercio. (17 de Agosto de 2014). *El uso de Internet en Ecuador creció 11 veces en siete años*. Obtenido de El comercio: <http://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-internet-datos-tecnologia-usuarios.html>

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing*. Argentina: Granica.

El Instituto de Investigaciones Contables de La Federación Nacional de Contadores del Ecuador. (1 de octubre de 1999). *Normas Ecuatorianas de Auditoría*. Obtenido de <http://www.fnce.ec/page/Normas.aspx>

Enrique, F. (2009). *Auditoria Administrativa, gestión estratégicas del cambio*. México: Pearson Education.

Esparza, V. (2014). *Generalidades del Supermercado La Victoria*. Quito: Supermercado La Victoria.

Fonseca, O. (2011). *Sistemas de control interno para organizaciones*. Lima: Instituto de investigación en accountability y control.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. Madrid: Pearson Educación.

Gómez Rondon, F. (2012). *Auditoria administrativa y calidad total*. Caracas: Frigor.

Google Maps. (26 de septiembre de 2014). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Quito+170138/@-0.1553628,-78.4780884,15z/data=!4m2!3m1!1s0x91d59aaa5ead4673:0xd306df8eb6ffe954>

Grupo Noriega. (2004). *Compras principios y aplicaciones*. México: LIMUSA.

Hansen-Holm, M. (2012). *NIIF para PYMES*. Guayaquil: Hansen-Holm & Co.

Holmes, A. (2006). *Auditoría*. Bolivia: Instituto Universitario (IUTIRLA).

- Horngrén, C. (2012). *Introducción a la contabilidad financiera*. México: Pearson educación.
- INEC. (2012). *Encuesta de empleo urbano y rural*. Quito: Registro Oficial.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Población económicamente activa*. Quito: INEC.
- León, R. (2001). *Los supermercados en el mundo*. Madrid: Rusiel.
- López, J. L. (2010). *Métodos e hipótesis científicas*. México: McGraw Hill.
- Madariaga, J. (2004). *Manual práctico de auditoría*. España: Duesto.
- Mantilla, A. (2009). *Auditoría basada en riesgos*. Madrid: Ecoediciones.
- Mantilla, S., & Cante, S. (2005). *Auditoría del control interno*. Bogotá : Ecoediciones.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración de un plan estratégico*. España: Díaz de Santos.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mejía, J. (2006). *Diagramación de procesos*. México: Pearson.
- Morris, L. (2006). *Permanent Innovation*. Tennessee: Boleina.
- Ortiz, J., & Ortiz B., A. (2002). *Auditoría integral con enfoque al control de gestión administrativo y financiero*. Quito: Kimpres Ltda.
- Panez, J. (2002). *Auditoría contemporánea*. Lima: Iberoamericana de editores.
- Parada, P. (16 de noviembre de 2013). *Las cinco fuerzas de Porter*. Madrid.
- Pérez, J. (2009). *Control interno empresarial*. Madrid: ESIC.
- Pro Ecuador. (2013). *Guía comercial de la República de Ecuador*. Quito: Pro Ecuador.
- Ramírez Padilla, D. N. (2008). *Contabilidad administrativa*. México: McGraw Hill.
- Real Academia de la Lengua Española. (1826). *Diccionario Usual*. Madrid: Real Académica de la Lengua Española.
- Revista Líderes. (04 de enero de 2013). En Ecuador hay espacio para más supermercados. *Diario El Comercio*, pág. 8.

- Rodríguez, J. (2009). *Sinopsis de Auditoria Administrativa*. México: Trillas.
- Ruiz, J. (24 de Julio de 2014). *Asamblea aprueba Código Monetario y Financiero*. Obtenido de El ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/con-92-votos-a-favor-se-aprobo-el-codigo-monetario/>
- Ruiz, R. (2009). *El método científico y sus etapas*. México: Editorial CECSA.
- Sánchez, G. (2006). *Auditoría de estados financieros práctica, moderna e integral*. México: Pearson Education.
- Santillan, M. (19 de 05 de 2009). *Productos y servicios*. Bogotá.
- Saucedo, M. (2012). *Relación Costo-Volumen-Utilidad*. México: Pearson.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Rendición de cuentas 2013*. Quito: SENPLADES.
- SEMPLADES. (2015). *Inversión pública, elemento clave para alcanzar el desarrollo y Buen Vivir*. Quito: SEMPLADES.
- Spencer, K. (2009). *Manual básico de auditoría interna*. Barcelona: Gestión 2000.
- Suaréz, A. (2003). *Moderna Auditoría, un análisis conceptual y metodológico*. México: McGraw-hill.
- Tanaka, G. (2001). *Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones*. Lima - Perú: Fondo Editorial PUCP.
- Tuesta, Y. (2000). *El ABC de la auditoria* . Lima: Iberoamericana de Editores.
- Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos. (2014). *Especial economía*. Quito: Ekos.
- Zapata, P. (2012). *Contabilidad General*. Colombia: Mc. Graw Hill.

ANEXOS

Anexo No. 1. Guía de entrevista



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
SISTEMA DE EDUCACIÓN A DISTANCIA
ESCUELA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

Empresa: Supermercado La Victoria

ENTREVISTA AL JEFE DEL ÁREA DE INVENTARIOS

Nombre:

Cuestionario:

1. ¿Cuáles son sus principales funciones dentro del manejo de inventarios?
2. ¿Cuál es el objetivo que se ha establecido por el departamento para el bienestar del supermercado?
3. ¿Cuál es el proceso que se sigue para el control de inventarios, de la empresa?
4. ¿Cuáles son los métodos actuales que se siguen para mantener un control de inventarios?
5. ¿Qué tan importante considera la presencia de control en los inventarios del supermercado?
6. ¿Cómo afecta al funcionamiento del supermercado, el eficiente control de inventarios?